

# KEPEMIMPINAN DALAM MEMBANGUN TIM KERJA YANG EFEKTIF: Kajian Teoritis Team Leadership dan Teamwork Effectiveness

Annisa Widiastuti Kurinci \*<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Nias, Gunungsitoli Indonesia

\*e-mail : [annisakurinci@gmail.com](mailto:annisakurinci@gmail.com)

## Abstrak

Kepemimpinan tim merupakan variabel kritis yang menentukan keberhasilan sebuah tim dalam mencapai tujuan organisasi. Kajian teoritis ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara gaya kepemimpinan (transformasional, transaksional, dan servant leadership) dengan efektivitas kerja tim (teamwork effectiveness) melalui telaah literatur dari berbagai sumber ilmiah internasional. Metode yang digunakan adalah kajian literatur non-sistematis dengan pendekatan analisis konseptual terhadap teori-teori utama dalam bidang kepemimpinan dan dinamika kelompok. Hasil kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara konsisten berkorelasi positif dengan efektivitas tim, kohesivitas, dan inovasi. Kepemimpinan transaksional efektif dalam kondisi tugas terstruktur, sementara servant leadership mendukung kepercayaan dan komitmen anggota tim. Faktor mediasi seperti komunikasi, kepercayaan (trust), dan kejelasan peran terbukti memperkuat hubungan kepemimpinan dengan efektivitas tim. Kajian ini memberikan kontribusi konseptual bagi praktisi manajemen dan akademisi dalam memahami dinamika kepemimpinan tim secara komprehensif.

**Kata Kunci:** *kepemimpinan tim; efektivitas tim; kepemimpinan transformasional; teamwork; dinamika kelompok*

## Abstract

*Team leadership is a critical variable that determines the success of a team in achieving organizational goals. This theoretical review aims to analyze the relationship between leadership styles (transformational, transactional, and servant leadership) and teamwork effectiveness through a literature review from various international scientific sources. The method used is a non-systematic literature review with a conceptual analytical approach to major theories in leadership and group dynamics. The findings indicate that transformational leadership consistently correlates positively with team effectiveness, cohesiveness, and innovation. Transactional leadership is effective in structured task conditions, while servant leadership supports member trust and commitment. Mediating factors such as communication, trust, and role clarity are proven to strengthen the relationship between leadership and team effectiveness. This study provides conceptual contributions for management practitioners and academics in understanding team leadership dynamics comprehensively.*

**Keywords:** *team leadership; team effectiveness; transformational leadership; teamwork; group dynamics*

## PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin kompleks, organisasi dituntut untuk terus meningkatkan kinerja dan adaptabilitas mereka. Salah satu faktor fundamental yang menentukan keberhasilan organisasi adalah kemampuan tim kerja dalam berkolaborasi secara efektif. Tim yang solid dan produktif tidak terbentuk secara otomatis; melainkan membutuhkan kepemimpinan yang visioner, adaptif, dan mampu mengelola dinamika kelompok dengan cermat.

Kepemimpinan tim (team leadership) telah menjadi fokus utama dalam literatur manajemen dan perilaku organisasi selama beberapa dekade terakhir. Yukl (2013) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses pengaruh yang dilakukan oleh seseorang terhadap orang lain untuk memahami dan menyepakati apa yang perlu dilakukan dan bagaimana

melakukannya, serta proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Dalam konteks tim, kepemimpinan tidak hanya berfungsi sebagai pengarah tugas, tetapi juga sebagai pembangun kultur, mediator konflik, dan fasilitator pembelajaran.

Efektivitas tim kerja (teamwork effectiveness) merupakan konstruk multidimensi yang mencakup kualitas proses kerja tim, kepuasan anggota, dan pencapaian hasil. Hackman (2002) mengemukakan bahwa tim yang efektif adalah tim yang mampu memenuhi atau melampaui standar kinerja yang ditetapkan oleh pemangku kepentingan, memiliki proses sosial yang mendukung kemampuan bekerja sama di masa depan, serta memberikan kontribusi positif terhadap pertumbuhan dan kesejahteraan anggotanya.

Kajian mengenai hubungan kepemimpinan dan efektivitas tim telah banyak dilakukan, namun sebagian besar bersifat empiris pada konteks dan industri tertentu. Diperlukan sebuah kajian teoritis komprehensif yang merangkum dan menganalisis landasan konseptual dari berbagai aliran pemikiran mengenai kepemimpinan tim. Oleh karena itu, artikel ini bertujuan untuk: (1) mengidentifikasi landasan teori kepemimpinan tim yang relevan; (2) menganalisis dimensi-dimensi efektivitas tim; (3) mengkaji hubungan konseptual antara gaya kepemimpinan dan efektivitas tim; serta (4) mengidentifikasi faktor-faktor mediasi yang berperan dalam dinamika tersebut.

## KAJIAN TEORI

### 2.1 Konsep Kepemimpinan Tim (Team Leadership)

Kepemimpinan tim merupakan konsep yang berkembang dari teori kepemimpinan umum, namun dengan karakteristik khusus yang disesuaikan dengan konteks kelompok kerja. Zaccaro, Rittman, dan Marks (2001) menjelaskan bahwa kepemimpinan tim berfokus pada bagaimana pemimpin memantau lingkungan tim dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk memastikan efektivitas tim. Model mereka menekankan fungsi kepemimpinan yang bersifat adaptif dan responsif terhadap kebutuhan tim yang berubah.

Dalam perkembangannya, konsep kepemimpinan tidak lagi dipandang sebagai atribut tunggal seorang individu, melainkan sebagai fungsi yang dapat didistribusikan ke seluruh anggota tim. Konsep kepemimpinan terdistribusi (distributed leadership) yang dikemukakan oleh Spillane (2006) menunjukkan bahwa fungsi kepemimpinan dapat dijalankan oleh berbagai individu dalam tim, tergantung pada konteks dan kebutuhan situasional.

Hill (2010) mengembangkan model kepemimpinan tim yang komprehensif, yang dikenal sebagai Hill's Team Leadership Model. Model ini berpijak pada asumsi bahwa tugas utama pemimpin tim adalah memantau dan mengambil tindakan untuk memastikan keefektifan tim. Pemimpin harus mampu mendiagnosis permasalahan tim secara akurat dan memilih intervensi kepemimpinan yang tepat, baik pada level tindakan internal maupun eksternal.

### 2.2 Gaya-Gaya Kepemimpinan dalam Konteks Tim

Burns (1978) untuk pertama kalinya memperkenalkan dikotomi antara kepemimpinan transformasional dan transaksional. Kemudian Bass (1985) mengembangkan konsep ini secara lebih sistematis. Kepemimpinan transformasional dicirikan oleh empat dimensi: idealized influence (karisma), inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration. Pemimpin transformasional mampu menginspirasi anggota tim untuk melampaui kepentingan pribadi demi tujuan kolektif.

Kepemimpinan transaksional, sebaliknya, beroperasi melalui sistem pertukaran (exchange) antara pemimpin dan pengikut. Bass dan Avolio (1994) menjelaskan dua komponen utama kepemimpinan transaksional: contingent reward (penghargaan kontingen) di mana pemimpin memberikan penghargaan sesuai kinerja, dan management by exception (manajemen berdasarkan pengecualian) di mana pemimpin mengintervensi hanya ketika terdapat penyimpangan dari standar.

Selain dua gaya tersebut, servant leadership yang dikembangkan oleh Greenleaf (1977) dan kemudian dioperasionalkan oleh Liden et al. (2008) semakin mendapat perhatian dalam konteks tim modern. Servant leader memprioritaskan kebutuhan anggota tim di atas kepentingan diri sendiri, mendorong pertumbuhan personal, dan membangun komunitas di dalam organisasi. Spears (1995) mengidentifikasi sepuluh karakteristik servant leader: mendengarkan, empati,

penyembuhan, kesadaran, persuasi, konseptualisasi, ketajaman melihat masa depan, kepemimpinan, komitmen pada pertumbuhan orang lain, dan membangun komunitas.

Selain tiga gaya di atas, kepemimpinan situasional yang dirumuskan oleh Hersey dan Blanchard (1969) memberikan perspektif penting tentang adaptabilitas gaya kepemimpinan. Teori ini menekankan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan terbaik; efektivitas kepemimpinan ditentukan oleh kesesuaian antara gaya pemimpin dengan tingkat kematangan (*readiness*) anggota tim dalam menyelesaikan tugas tertentu.

### **2.3 Efektivitas Tim Kerja (Teamwork Effectiveness)**

Hackman (1987) mengusulkan model normatif efektivitas tim yang hingga kini menjadi referensi utama. Model ini mengidentifikasi tiga kriteria efektivitas: (1) output tim memenuhi standar kualitas yang dapat diterima oleh penerima, (2) proses sosial yang digunakan dalam pelaksanaan pekerjaan mempertahankan atau memperkuat kemampuan anggota tim untuk bekerja sama, dan (3) pengalaman kerja tim memberikan kontribusi positif bagi pertumbuhan dan kepuasan anggota.

Kozlowski dan Bell (2003) dalam tinjauan komprehensif mereka mengklasifikasikan efektivitas tim ke dalam dua dimensi utama: performa tim (*team performance*) dan viabilitas tim (*team viability*). Performa tim mencakup kualitas dan kuantitas output yang dihasilkan, sedangkan viabilitas tim merujuk pada kemampuan tim untuk terus bekerja sama secara efektif di masa mendatang, yang dipengaruhi oleh kepuasan anggota, kohesivitas, dan iklim tim.

Mathieu et al. (2008) dalam meta-analisis mereka mengidentifikasi sejumlah antecedent penting efektivitas tim yang dapat dikategorikan ke dalam: (1) sumber daya input (komposisi tim, tugas, dan konteks organisasi), (2) proses tim (koordinasi, komunikasi, manajemen konflik, dan pemecahan masalah), dan (3) keadaan kemunculan (*emergent states*) seperti kohesivitas, kepercayaan, dan efisiensi kolektif. Antecedent ini berinteraksi secara dinamis dan dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan yang diberikan.

## **METODE**

Artikel ini menggunakan pendekatan kajian teoritis (*theoretical review*) atau yang juga dikenal sebagai *literature review non-sistematis*. Metode ini dipilih karena tujuan artikel adalah untuk mensintesis, menganalisis, dan menginterpretasikan berbagai kerangka teori dan konsep yang telah ada, bukan untuk menguji hipotesis empiris secara langsung. Menurut Snyder (2019), *narrative literature review* memungkinkan peneliti untuk mengembangkan sintesis teoritis yang lebih kaya dan kontekstual dibandingkan pendekatan sistematis yang lebih terbatas.

Proses kajian dilakukan melalui beberapa tahap: (1) identifikasi teori-teori utama dalam kepemimpinan tim dan efektivitas tim; (2) analisis konseptual terhadap hubungan antar konstruk berdasarkan kerangka teori yang ada; (3) sintesis lintas teori untuk mengidentifikasi pola, konsistensi, dan pertentangan antar perspektif; serta (4) pengembangan proposisi konseptual mengenai hubungan kepemimpinan dan efektivitas tim. Sumber referensi utama yang digunakan meliputi buku teks ilmiah, artikel jurnal internasional bereputasi, dan laporan penelitian dari para tokoh terkemuka di bidang kepemimpinan dan perilaku organisasi, seperti Bass (1985), Hackman (1987, 2002), Yukl (2013), Kozlowski dan Bell (2003), serta Liden et al. (2008).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **4.1 Peran Kepemimpinan dalam Membangun Tim yang Efektif**

Hubungan antara kepemimpinan dan efektivitas tim bersifat kompleks dan multifaset. Pemimpin mempengaruhi efektivitas tim melalui berbagai mekanisme: menetapkan arah dan tujuan, mengalokasikan sumber daya, membangun norma dan budaya tim, mengelola konflik, serta memfasilitasi proses pembelajaran. Burke et al. (2006) melalui meta-analisis mereka menemukan bahwa perilaku kepemimpinan berorientasi tugas dan perilaku kepemimpinan berorientasi orang (*relasional*) keduanya berkontribusi signifikan terhadap efektivitas tim, namun dengan mekanisme yang berbeda.

Kepemimpinan transformasional terbukti secara konsisten berpengaruh positif terhadap efektivitas tim dalam berbagai konteks. Wang et al. (2011) dalam meta-analisis mereka yang mencakup 113 studi menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berkorelasi kuat

dengan kinerja tim dan perilaku kewargaan organisasi (organizational citizenship behavior). Mekanisme pengaruh ini bekerja melalui peningkatan efikasi diri kolektif (collective efficacy) dan kohesivitas tim. Pemimpin transformasional menciptakan visi yang menarik, menginspirasi anggota untuk berkomitmen pada visi tersebut, dan mendorong inovasi serta pemikiran kreatif dalam memecahkan masalah tim.

Berbeda dengan kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional menunjukkan pengaruh yang lebih kontekstual dan kondisional. Bass (1985) mengemukakan bahwa contingent reward—komponen positif dari kepemimpinan transaksional—efektif dalam meningkatkan kinerja ketika tugas-tugas bersifat rutin dan dapat diukur secara jelas. Namun, dalam lingkungan yang membutuhkan kreativitas dan adaptasi, kepemimpinan transaksional cenderung kurang efektif dibandingkan kepemimpinan transformasional. Avolio dan Bass (2004) mengusulkan bahwa pemimpin yang paling efektif menggunakan kombinasi keduanya, dengan gaya transformasional sebagai fondasi dan transaksional sebagai pelengkap situasional (full range leadership model).

Servant leadership memberikan kontribusi unik dalam konteks tim melalui pemberdayaan dan pengembangan anggota. Liden et al. (2014) menemukan bahwa servant leadership berpengaruh positif terhadap kinerja unit melalui mediasi iklim layanan dan efisiensi kolektif. Dalam konteks tim, servant leader yang memprioritaskan pertumbuhan anggota tim, mendorong otonomi dan kreativitas, serta membangun atmosfer saling percaya terbukti menghasilkan tim yang lebih inovatif, adaptif, dan berkomitmen tinggi.

#### **4.2 Dimensi-Dimensi Efektivitas Tim dan Kontribusi Kepemimpinan**

Mathieu, Maynard, Rapp, dan Gilson (2008) mengidentifikasi tiga dimensi utama proses tim yang secara langsung dipengaruhi oleh kepemimpinan: (1) proses transisional (perencanaan misi, spesifikasi tujuan, formulasi strategi), (2) proses aksi (koordinasi, pemantauan kemajuan, backup behavior), dan (3) proses interpersonal (manajemen konflik, motivasi dan pembangunan kepercayaan diri, manajemen pengaruh). Pemimpin tim berperan kritis dalam memfasilitasi setiap proses ini.

Dalam dimensi proses transisional, peran kepemimpinan tercermin dalam kemampuan pemimpin untuk mengkomunikasikan visi dan tujuan yang jelas kepada seluruh anggota. Locke dan Latham (2002) dalam goal-setting theory menunjukkan bahwa penetapan tujuan yang spesifik dan menantang meningkatkan kinerja individu dan kelompok secara signifikan. Pemimpin yang efektif tidak hanya menetapkan tujuan, tetapi juga memastikan seluruh anggota memahami kontribusi mereka terhadap tujuan bersama.

Pada dimensi proses aksi, koordinasi menjadi fungsi kepemimpinan yang sangat penting. Marks, Mathieu, dan Zaccaro (2001) mengemukakan bahwa koordinasi tim melibatkan pengaturan dan penjadwalan aktivitas secara terorganisir untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin yang mampu mengoptimalkan alokasi tugas berdasarkan kompetensi anggota, mengidentifikasi bottleneck lebih awal, dan memberikan dukungan (backup behavior) kepada anggota yang membutuhkan terbukti meningkatkan efisiensi dan efektivitas tim secara keseluruhan.

Dalam dimensi proses interpersonal, kemampuan pemimpin dalam mengelola konflik dan membangun iklim kepercayaan menjadi determinan penting efektivitas tim. De Dreu dan Weingart (2003) dalam meta-analisis mereka menunjukkan bahwa konflik tugas tingkat moderat dapat berdampak positif pada kualitas keputusan tim, namun konflik relasional secara konsisten berdampak negatif pada efektivitas tim. Pemimpin yang efektif mampu mengarahkan konflik tugas ke arah yang produktif sambil meminimalkan konflik relasional.

#### **4.3 Faktor Mediasi: Kepercayaan, Komunikasi, dan Kejelasan Peran**

Sejumlah faktor mediasi telah diidentifikasi dalam literatur sebagai jembatan antara kepemimpinan dan efektivitas tim. Pertama, kepercayaan (trust) merupakan salah satu mediator terpenting. Dirks dan Ferrin (2002) dalam meta-analisis mereka menemukan bahwa kepercayaan terhadap pemimpin berkorelasi positif dengan kinerja, kepuasan, komitmen organisasi, dan perilaku kewargaan. Pemimpin transformasional dan servant leader dikenal mampu membangun

kepercayaan yang lebih tinggi dibandingkan gaya lainnya karena konsistensi perilaku mereka dan orientasi mereka terhadap kepentingan pengikut.

Kedua, komunikasi tim yang efektif bertindak sebagai mediator kritis antara kepemimpinan dan efektivitas tim. Salas et al. (2005) dalam kerangka Big Five of Teamwork mereka menempatkan komunikasi sebagai salah satu dari lima komponen utama kerja tim yang efektif. Pemimpin yang menunjukkan perilaku komunikatif—berbagi informasi secara terbuka, mendorong umpan balik dua arah, dan menciptakan iklim psikologis yang aman untuk berpendapat—terbukti meningkatkan kualitas koordinasi dan pengambilan keputusan tim.

Ketiga, kejelasan peran (role clarity) merupakan mediator penting yang seringkali diabaikan dalam literatur kepemimpinan. Beauchamp et al. (2002) menunjukkan bahwa kejelasan peran—pemahaman anggota tentang tugas, tanggung jawab, dan harapan yang ditetapkan kepada mereka—secara signifikan memprediksi kepuasan anggota dan kinerja tim. Pemimpin yang mampu mendefinisikan peran secara jelas dan mengkomunikasikannya secara efektif mengurangi ambiguitas peran, yang pada gilirannya meningkatkan fokus dan produktivitas tim.

#### **4.4 Model Konseptual Kepemimpinan dan Efektivitas Tim**

Berdasarkan sintesis teoritis yang telah dilakukan, artikel ini mengusulkan sebuah model konseptual yang menggambarkan hubungan antara kepemimpinan tim dan efektivitas tim. Model ini berpijak pada Input-Process-Output (IPO) Framework yang dikembangkan oleh McGrath (1964) dan kemudian diperbarui menjadi Input-Mediator-Output-Input (IMOI) Model oleh Ilgen et al. (2005).

Dalam model yang diusulkan, gaya kepemimpinan (transformasional, transaksional, servant) bertindak sebagai variabel input yang mempengaruhi proses tim melalui tiga jalur mediasi utama: (1) kepercayaan dan iklim psikologis tim, (2) kualitas komunikasi dan koordinasi, serta (3) kejelasan peran dan struktur tugas. Proses-proses ini pada gilirannya mempengaruhi efektivitas tim yang diukur melalui kinerja tim, kepuasan anggota, dan viabilitas tim untuk berkolaborasi di masa depan. Model ini juga mengakui adanya umpan balik (feedback loop) di mana hasil tim memengaruhi persepsi dan perilaku pemimpin di siklus berikutnya.

Model konseptual ini memiliki beberapa implikasi penting. Pertama, efektivitas kepemimpinan tidak bersifat universal melainkan kontekstual; gaya kepemimpinan yang berbeda lebih efektif dalam fase-fase yang berbeda dalam siklus kehidupan tim. Kedua, kepemimpinan yang efektif bersifat dinamis dan adaptif, mampu beralih antara gaya-gaya kepemimpinan yang berbeda sesuai dengan kebutuhan tim. Ketiga, pengembangan kapasitas kepemimpinan tim harus mencakup tidak hanya peningkatan kompetensi individual pemimpin, tetapi juga pengembangan sistem, struktur, dan budaya yang mendukung kepemimpinan efektif.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan kajian teoritis yang telah dilakukan, dapat ditarik beberapa kesimpulan utama. Pertama, kepemimpinan tim adalah determinan kritical efektivitas tim yang bekerja melalui berbagai mekanisme dan jalur pengaruh. Kepemimpinan tidak hanya mempengaruhi hasil kerja tim secara langsung, tetapi juga membentuk proses, norma, dan iklim tim yang pada gilirannya menentukan efektivitas jangka panjang.

Kedua, kepemimpinan transformasional secara konsisten menunjukkan pengaruh positif terkuat terhadap efektivitas tim dalam berbagai konteks, terutama dalam situasi yang membutuhkan inovasi, adaptasi, dan komitmen tinggi. Kepemimpinan transaksional efektif dalam konteks tugas terstruktur dengan indikator kinerja yang jelas, sementara servant leadership unggul dalam membangun kepercayaan, pemberdayaan, dan komitmen jangka panjang anggota tim.

Ketiga, kepercayaan, komunikasi, dan kejelasan peran terbukti sebagai mediator penting dalam hubungan kepemimpinan dan efektivitas tim. Pemimpin yang mampu membangun iklim kepercayaan yang tinggi, mendorong komunikasi terbuka dan dua arah, serta mendefinisikan peran dan tanggung jawab dengan jelas, akan secara signifikan meningkatkan efektivitas tim.

Keempat, tidak ada satu gaya kepemimpinan yang universal terbaik. Pendekatan full range leadership yang menggabungkan elemen transformasional dan transaksional, disesuaikan

dengan konteks dan kebutuhan tim, terbukti memberikan hasil terbaik dalam berbagai studi literatur.

### Rekomendasi

Bagi para praktisi manajemen, kajian ini merekomendasikan beberapa hal penting. Pertama, program pengembangan kepemimpinan sebaiknya dirancang untuk membangun fleksibilitas gaya kepemimpinan, membekali pemimpin dengan kemampuan mendiagnosis kebutuhan tim dan memilih intervensi yang tepat. Kedua, organisasi perlu menciptakan sistem dan budaya yang mendukung kepemimpinan terdistribusi, di mana tanggung jawab kepemimpinan tidak hanya diemban oleh satu individu tetapi dibagi secara dinamis sesuai keahlian dan situasi.

Bagi akademisi, kajian ini membuka peluang penelitian lanjutan mengenai kepemimpinan tim dalam konteks digital dan tim virtual yang semakin relevan di era pasca-pandemi. Penelitian empiris yang menggunakan desain longitudinal diperlukan untuk memahami bagaimana gaya kepemimpinan berevolusi dan beradaptasi seiring perkembangan tim. Selain itu, eksplorasi mengenai kepemimpinan tim dalam konteks lintas budaya, khususnya di Asia Tenggara, masih sangat terbuka untuk diteliti lebih lanjut.

### DAFTAR PUSTAKA

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and sampler set* (3rd ed.). Mind Garden.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Beauchamp, M. R., Bray, S. R., Eys, M. A., & Carron, A. V. (2002). Role ambiguity, role efficacy, and role performance: Multidimensional and mediational relationships within interdependent sport teams. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(3), 229–242.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 288–307.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- 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.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 315–342). Prentice Hall.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Harvard Business School Press.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26–34.
- Hill, S. E. (2010). Team leadership. In P. G. Northouse (Ed.), *Leadership: Theory and practice* (5th ed., pp. 241–267). Sage Publications.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517–543.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Vol. 12. Industrial and organizational psychology* (pp. 333–375). Wiley.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177.

- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434–1452.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356–376.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997–2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410–476.
- McGrath, J. E. (1964). *Social psychology: A brief introduction*. Holt, Rinehart & Winston.
- Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a 'big five' in teamwork? *Small Group Research*, 36(5), 555–599.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339.
- Spears, L. C. (1995). *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers*. Wiley.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223–270.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 451–483.