

Pengaruh Keadilan Prosedural dan *EQ Climate* terhadap Kinerja Tim Teknis: Analisis Peran Mediasi Perencanaan Tim

Muhammad Johan¹
Gusti Nyoman Budiadnyana²
Bonar Bangun Jeppri Napitupulu³
Ipang Sasono⁴
Dhaniel Hutagalung⁵

¹Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Insan Pembangunan
Email : jemhrd@gmail.com

²STMIK Insan Pembangunan
Email : budi_sgr@yahoo.com

³Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Insan Pembangunan
Email : bonarna70.ip@gmail.com

⁴STMIK Insan Pembangunan
Email : ipangsasono@gmail.com

⁵Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Insan Pembangunan
Email : dhanielhutagalung@gmail.com

Abstrak

Berdasarkan social cognitive theory (SCT), penelitian ini mendalilkan karakteristik tim kritis dan faktor lingkungan sebagai pendorong utama kinerja tim dari salah satu perusahaan manufaktur engineering di Indonesia. Dalam model yang diusulkan pada studi ini, kinerja tim berhubungan positif dengan dua anteseden (yaitu, keadilan prosedural dan EQ Climate) secara langsung dan tidak langsung melalui mediasi perencanaan tim. Data dikumpulkan dari 170 teknisi engineering dengan kuesioner yang dikembalikan dari sampel yang diambil secara random sampling. Data dianalisis menggunakan metode SEM dengan software Smart PLS 3.0. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan procedural dan EQ climate berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tim, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi proses manajemen pengetahuan. Selain itu, pengujian empiris penelitian ini, dengan menyelidiki para teknisi engineering yang bekerja di industri manufaktur Indonesia, melengkapi penerapan teori kognitif sosial dalam memahami kinerja tim. Terakhir, implikasi manajerial tentang kinerja tim dan open problem di masa depan dibahas pada akhir laporan penelitian.

Kata kunci: *EQ climate, keadilan procedural, kinerja tim, perencanaan tim.*

PENDAHULUAN

Tim organisasi mewakili sekelompok karyawan yang menganggap diri mereka sendiri, dan dianggap oleh non-anggota, sebagai kumpulan sosial yang dapat diidentifikasi dalam suatu organisasi (Richter et al., 2005). Bekerja sama telah mendapat banyak perhatian dari psikolog sosial dan organisasi karena hal itu membawa manfaat penting bagi karyawan dan organisasinya, seperti menyediakan cara yang efektif untuk mengumpulkan ide-ide kreatif (Asbari et al., 2021; Asbari & Novitasari, 2021a; Novitasari, Yuwono, et al., 2020; Suprpti et al., 2020), meningkatkan komunikasi antarpribadi (Asbari, 2018), meningkatkan semangat tim (Asbari, 2020; Asbari, Santoso, et al., 2020; Asbari & Novitasari, 2020b, 2021b; Jumiran et al., 2020; Novitasari, Asbari, Sutardi, et al., 2020; Novitasari & Asbari, 2020a, 2020b; Sudiyono et al., 2020), memfasilitasi perencanaan tim (Asbari, Novitasari, Gazali, et al., 2020; Asbari, Novitasari, Pebrina, et al., 2020; Asbari, Novitasari, Silitonga, et al., 2020; Asbari & Novitasari, 2020a; Gazali et al., 2020; Novitasari, Asbari, Wijayanti, et al., 2020; Novitasari, Goestjahjanti, et al., 2020), dan meningkatkan kinerja tim (misal, O'Leary dan Mortensen (2010)). Literatur sebelumnya mengungkapkan bahwa kinerja tim tetap menjadi masalah abadi dan penting bagi banyak praktisi dan akademisi (Asbari, 2019; Hutagalung et al., 2020; Maesaroh et al., 2020; Novitasari, Sasono, et al., 2020a; Nuryanti et al., 2020; Yuwono et al., 2020). Sebuah teori kunci yang telah menghasilkan minat yang cukup besar sebagai alasan untuk menjelaskan kinerja tim adalah teori kognitif sosial/*social cognitive theory* (SCT) Bandura (Prusia dan Kinicki, 1996). SCT Bandura's (1986) adalah teori yang memberikan wawasan tentang perilaku masyarakat dan kinerja mereka. Menurut SCT, karyawan

memiliki system organisasi yang memungkinkan mereka untuk melakukan tindakan pengendalian atas pikiran, perasaan, dan tindakan mereka (Tsai et al., 2009). Sistem ini menyediakan mekanisme referensi dan seperangkat sub-fungsi untuk memahami, mengatur, dan mengevaluasi perilaku, yang dihasilkan dari interaksi antara sistem dan sumber pengaruh lingkungan (Tsai et al., 2009; Pajares, 1997). SCT telah banyak digunakan dalam berbagai disiplin ilmu dan pengaturan praktis dan telah menerima dukungan empiris dari penelitian sebelumnya tentang masalah tim yang terus berkembang. Misalnya, efikasi tim, komponen penting dari SCT, telah ditemukan terkait dengan masalah anggota tim seperti kesulitan tujuan yang ditetapkan tim, kepuasan kerja, kesejahteraan psikologis, perilaku kewarganegaraan organisasi (Joe dan Lin, 2008) dan kinerja tim (Gully et al., 2002).

Temuan sebelumnya menunjukkan bahwa hubungan antara efikasi tim dan kinerja tim dimediasi oleh berbagai variabel mediasi seperti pemberdayaan kepemimpinan (Chen et al. (2010), Kamar et al. (2020), Sutardi et al. (2020)), perilaku belajar tim (van Emmerik et al., 2011), tujuan tim (Chen et al., 2010). Memperluas temuan sebelumnya, studi ini lebih jauh mengeksplorasi mekanisme mediasi perencanaan tim terhadap pengaruh factor iklim tim (keadilan procedural dan *EQ climate*) terhadap kinerja tim berdasarkan SCT. Faktor mediasi penting untuk hubungan ini karena perencanaan tim mewakili taktik pengaturan diri tim yang diadopsi oleh anggota tim untuk mengejar tujuan tim (misalnya, Mehta et al. (2009)). Team planning didefinisikan sebagai aktivitas bekerja sama yang mengharuskan tim untuk menyusun tindakan yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan yang telah dipilih (Mehta et al., 2009). Penelitian sebelumnya telah menyarankan bahwa perencanaan tim (yaitu, *self-regulation*) secara langsung mempengaruhi kinerja (Gully et al., 2002; Mehta et al., 2009). Perencanaan tim telah diakui sebagai mediator metakognitif penting untuk peningkatan kinerja tim (Holton (2001)).

Penelitian ini menilai bagaimana perencanaan tim, sebagai taktik pengaturan diri utama, memediasi hubungan antara kinerja tim dan anteseden lainnya. *Team planning* telah diakui sebagai pendekatan regulasi penting dan proses berbasis tim untuk meningkatkan kinerja tim. Perencanaan adalah keterampilan meta-kognitif penting yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi (Brown et al., 1983; Ford et al., 1998). Tim menggunakan perencanaan sebagai taktik untuk mengoordinasikan berbagai aktivitas yang rumit, sehingga meningkatkan kinerja mereka (Weldon et al., 1991). Terlepas dari bukti bahwa perencanaan bersama adalah taktik pengaturan diri yang vital, sedikit perhatian telah diberikan untuk mengevaluasi peran mediasi dalam pembentukan kinerja bersama berdasarkan SCT, yang dibahas dalam penelitian ini.

Penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya dalam tiga hal penting. Pertama, penelitian sebelumnya yang meneliti kinerja tim berdasarkan SCT sebagian besar menekankan pengaruh karakteristik tim (misalnya, keefektifan tim) pada kinerja tim, tetapi mengabaikan variabel lingkungan (misalnya, *EQ climate*) pada kinerja. Dengan memasukkan faktor lingkungan, lebih-lebih *EQ climate*, studi ini dapat memperoleh pemahaman yang mendalam secara mendalam tentang kinerja tim. Kedua, studi ini mengevaluasi perencanaan tim yang melengkapi literature sebelumnya dengan mensurvei kerja tim dalam konteks industri manufaktur di Indonesia dengan budayanya yang khas dan kemudian menguji secara empiris dalam proses membangun kinerja tim.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Untuk membangun model kinerja tim, studi ini mengambil dari postulat kunci dan temuan dalam *social cognitive theory* (SCT) (Bandura, 2001). SCT adalah teori yang diterima secara luas yang memberikan alasan kritis mendalam untuk membenarkan bagaimana tim melakukan perilaku tertentu dan mencapai hasil selanjutnya. SCT menjelaskan fungsi tim dalam hal penyebab timbal balik triadik di mana karakteristik tim, faktor lingkungan (yang mengelilingi tim) dan perilakunya beroperasi sebagai penentu interaksi dari perilaku dan *output* tim. Berdasarkan SCT, studi ini mengusulkan model penelitian di mana perencanaan tim dan kinerja tim (yaitu, perilaku dan hasil) secara langsung dipengaruhi oleh faktor lingkungan (yaitu, keadilan procedural dan iklim EQ). Sementara itu, kinerja tim juga dipengaruhi secara tidak langsung oleh kedua variabel tersebut melalui mediasi perencanaan tim. Asumsi dalam model ini dapat dibenarkan tidak hanya dari perspektif teoritis SCT, tetapi juga dari sudut pandang kerja sama praktis. Sebagai contoh, banyak literatur sebelumnya telah menunjukkan bahwa hasil kerjasama yang baik membutuhkan tingkat tertentu dari dari factor luar tim (misalnya, iklim di sekitar tim) fasilitator (misalnya, Akgun et al. (2010), Agistiawati et al. (2020), Nuryanti et al. (2020), Silitonga et al. (2020)).

Berdasarkan literatur keadilan, penelitian ini mengusulkan bahwa mendorong keadilan prosedural yang berkualitas sangat penting untuk menjaga keharmonisan sosial dalam tim (Hooper dan Martin, 2005), menghasilkan perencanaan tim yang baik. Dalam lingkungan kerja alami, iklim keadilan prosedural menjelaskan variasi substansial dari faktor-faktor yang terkait dengan evaluasi sistem (misalnya, evaluasi perencanaan tim, manajemen konflik, harmonisasi, dan kepercayaan dalam manajemen) (misalnya, Alexander dan Ruderman (1987)), menyiratkan efek potensial dari keadilan prosedural pada perencanaan tim. Literatur sebelumnya menyimpulkan bahwa iklim keadilan prosedural adalah prediktor yang lebih penting dari hasil kerja sama atau organisasi (misalnya, perencanaan dan kinerja tim) daripada keadilan distributif (misalnya, Yoon (1996)). Jika karyawan merasakan iklim keadilan prosedural yang lebih kuat, mereka lebih aktif untuk fokus pada aktivitas tim yang membutuhkan tim untuk menyusun tindakan yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan yang telah dipilih (DeShon dan Gillespie, 2005). Dengan demikian, hubungan antara keadilan prosedural dan perencanaan tim dihipotesiskan sebagai berikut.

H1. Keadilan procedural berpengaruh signifikan terhadap perencanaan tim

Berdasarkan aspek lingkungan dalam SCT, penelitian ini mengusulkan bahwa kinerja tim dan perencanaan tim dipengaruhi masing-masing oleh iklim keadilan prosedural, yang didefinisikan dalam studi ini sebagai kognisi tingkat tim yang berbeda tentang seberapa adil tim secara keseluruhan diperlakukan secara prosedural (Colquitt et al., 2002). Hasil empiris sebelumnya menunjukkan bahwa iklim keadilan procedural secara signifikan berhubungan dengan *team performance* (Colquitt et al., 2002; Naumann & Bennett, 2002). Lind & Tyler (1988) menyarankan bahwa bukti peningkatan kinerja dengan prosedur kewajaran tinggi menjadi paling jelas ketika prosedur tersebut terkait erat dengan tugas itu sendiri (Renn, 1998). Anggota tim yang memiliki kesempatan untuk menyuarakan pendapat mereka tentang prosedur penetapan tujuan sebelum kinerja tim, akan menunjukkan kinerja yang jauh lebih tinggi daripada subjek dalam kondisi bisu (misalnya, Tremblay et al. (2010)). Singkatnya, hubungan antara iklim keadilan prosedural dan kinerja tim dapat dikemukakan sebagai berikut.

H2. Keadilan procedural berpengaruh signifikan terhadap kinerja tim.

Emotional Quotient (EQ) diyakini dapat meningkatkan rasa tanggung jawab, pemecahan masalah, pengujian realitas, toleransi stres, kontrol diri, dan kebahagiaan (Olukayode dan Ehigie, 2005). Kondisi ini menumbuhkan suasana dan iklim positif dalam sebuah tim (Olukayode dan Ehigie, 2005). Pengaruh penting EQ pada proses perencanaan dan kegiatan tim telah disebutkan dalam literatur sebelumnya (Robins, 2002). Peneliti menyarankan bahwa iklim EQ berharga untuk tim kerja dan komponen tempat kerja yang diperlukan (Olukayode dan Ehigie, 2005). Tim kerja yang dikelilingi oleh iklim EQ yang tinggi cenderung memiliki kemauan yang kuat untuk terus bekerja sama untuk perencanaan tim mereka. Penelitian sebelumnya tentang iklim EQ menunjukkan bahwa tim dengan iklim EQ yang kurang terdefinisi dengan baik akan menghadapi konflik hubungan dan peningkatan intensitas konflik (Ayoko et al., 2008), dan menyebabkan perencanaan tim yang lemah. Iklim EQ secara positif mempengaruhi berbagai perencanaan tim, termasuk keterpaduan tim dan proses interaksi tim (Olukayode dan Ehigie, 2005). Singkatnya, iklim EQ memberi tim kesempatan untuk mengurangi konflik, dan meningkatkan kohesi organisasi dengan membuat skenario yang saling berpola bagi anggota untuk mengikuti aktivitas berdasarkan perencanaan tim, menunjukkan hubungan positif antara EQ dan perencanaan bersama. Dengan demikian, hipotesis dibenarkan seperti di bawah ini.

H3. EQ climate berpengaruh signifikan terhadap perencanaan tim.

Iklim kecerdasan emosional (yaitu, *EQ climate*) dianggap sebagai lingkungan kerja di mana orang mampu mendefinisikan perasaan dan emosi mereka sendiri dan orang lain, untuk membedakan di antara mereka dan menggunakan informasi ini untuk memandu tindakan, perencanaan, dan pemikiran tim (Salovey dan Mayer, 1990). *EQ climate* mempengaruhi kinerja bersama di tahap awal dan selanjutnya melalui mediator (Perlini dan Halverson, 2006). Secara khusus, *EQ climate* membantu memecahkan masalah, yang berkontribusi pada kinerja tim (Jordan dan Troth, 2004). Banyak penelitian telah menekankan hubungan antara *EQ climate* dan kinerja tim (misalnya, Ayoko et al. (2008), Rhee (2005), van Kleef et al. (2009)) karena *EQ climate* yang baik mewakili kemampuan untuk mengekspresikan emosi yang sesuai untuk memfasilitasi peningkatan kinerja (Côté dan Miners, 2006).

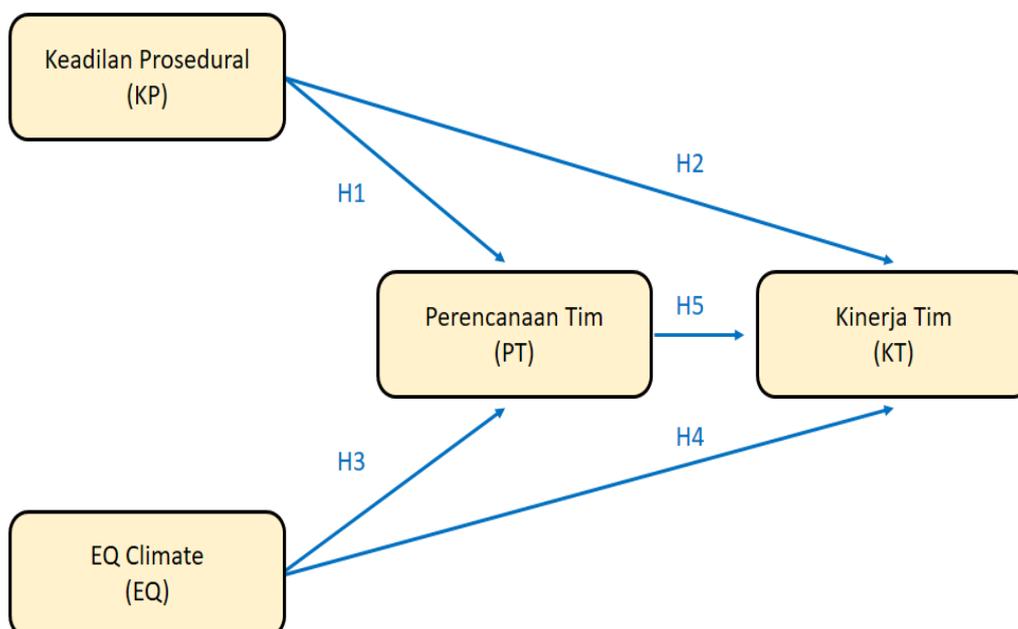
EQ climate yang kuat yang mendorong pemahaman emosional, regulasi, dan pemanfaatan kemungkinan akan membantu menumbuhkan pertukaran sosial yang positif, dukungan atau nasihat sosial (misalnya, Law et al. (2004)), dan untuk meningkatkan kinerja tim (Côté dan Miners, 2006). Dengan kata lain, tim yang dikelilingi oleh *EQ climate* tingkat tinggi lebih mahir dalam mengatur emosi berbasis tim mereka dan mengelola emosi orang lain untuk membina hubungan yang lebih positif, akibatnya berkontribusi pada kinerja yang lebih baik (Sy et al., 2006). Secara kolektif, hipotesis yang diajukan seperti di bawah ini.

H4. EQ climate berpengaruh signifikan terhadap kinerja tim.

Perencanaan bersama adalah proses pengaturan mandiri yang penting (misalnya, Zimmerman (2001)) yang secara positif mempengaruhi hasil kinerja tim (Holton, 2001). DeShon dan Gillespie (2005) diusulkan “rencana aksi tim” sebagai alat untuk mencapai penguasaan dan orientasi tujuan yang membuktikan kinerja, dengan demikian menandakan hubungan perencanaan-kinerja. Studi sebelumnya secara empiris menunjukkan hubungan langsung antara perencanaan tim dan kinerja tim (misalnya, Janicik dan Bartel (2003)). Misalnya, Weingart (1992) menemukan pengaruh positif dari perencanaan terhadap kinerja kelompok siswa. Demikian pula, Weldon et al. (1991) menemukan fakta bahwa perencanaan tim secara positif terkait dengan kinerja tim dalam tugas produksi. Dengan kata lain, tim yang terlibat dalam perencanaan tim yang lebih baik lebih mungkin untuk memperoleh kinerja yang lebih baik ketimbang dengan tim yang melakukan perencanaan tim yang lebih lemah (DeShon dan Gillespie, 2005). Konsekuensinya, dikembangkan hipotesis seperti di bawah ini.

H5. Perencanaan tim berpengaruh signifikan terhadap kinerja tim.

Menurut Sekaran & Bougie (2016) kerangka teoritis adalah fondasi yang mendasari seluruh proyek penelitian. Dari kerangka teori tersebut dapat dirumuskan hipotesis yang dapat diuji untuk mengetahui valid tidaknya teori yang dirumuskan. Kemudian selanjutnya akan diukur dengan analisis statistik yang sesuai. Mengacu pada teori dan penelitian sebelumnya, maka penulis membangun model penelitian sebagai berikut:



Gambar 1. Model Konseptual Penelitian

METODE PENELITIAN

Pengumpulan data

Menurut Creswell & Creswell (2017), jika tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan pengaruh antar variabel yang diteliti, maka pendekatan kuantitatif adalah yang terbaik. Metode penelitian kuantitatif adalah cocok dalam menguji teori dan hipotesis melalui penggunaan seperangkat alat statistik (Creswell & Creswell, 2017). Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan metode survei untuk menguji hipotesis yang dirumuskan. Oleh karena itu, diadopsi kuesioner digunakan sebagai instrumen untuk mengumpulkan data yang dibutuhkan. Populasi penelitian terdiri dari 170 karyawan sebuah industri manufaktur di Kota Seribu Industri Tangerang. Seperti yang disarankan dan diadopsi oleh penelitian sebelumnya, responden yang sesuai dari penelitian ini adalah para pengatur di perusahaan, mulai kepala regu, hingga manajer puncak, karena mereka memegang posisi kritis dalam organisasi yang memungkinkan mereka mampu memberikan informasi yang dapat dipercaya mengenai lingkungan dasar dan karakteristik organisasi mereka (Hung et al., 2010). Dengan menggunakan *simple random sampling*, 200 kuesioner dikirim secara online kepada populasi. 170 kuesioner dikembalikan dan valid, yang membentuk tingkat tanggapan 85%. Menurut Roscoe (1975) *rule of thumb* mengemukakan bahwa ukuran sampel adalah lebih dari 30 dan kurang dari 500 sesuai untuk sebagian besar penelitian, oleh karena itu, sampel diperoleh ukuran untuk penelitian ini dianggap sesuai.

Pengukuran dan Skala

Karena sifat penelitian ini yang melibatkan efek dependen antara konstruk laten dan variabel manifes, model pengukuran reflektif cocok untuk penelitian ini (Hair Jr et al., 2017). Keadilan prosedural diukur dengan menggunakan empat item (KP1-KP4) dari Moorman (1991), Yang et al. (2007)). *EQ Climate* diukur dengan menggunakan empat item (EQ1-EQ4) dari Law et al. (2004)). Perencanaan tim diukur dengan menggunakan empat item (PT1-PT4) dari Mehta et al. (2009)) Sedangkan untuk mengukur kinerja tim, empat item (KT1-KT4) yang diadaptasi dari Lin (2010). Semua variabel diukur pada skala tipe Likert lima poin. Tiap item pertanyaan/ Pernyataan tertutup diberikan lima opsi jawaban, yaitu: sangat setuju (SS) skor 5, setuju (S) skor 4, netral/ ragu-ragu (N) skor 3, tidak setuju (TS) skor 2, dan sangat tidak setuju (STS) skor 1. Metode untuk mengolah data adalah dengan PLS dan menggunakan *software* SmartPLS versi 3.0 sebagai *toolnya*. Lebih lengkap untuk daftar item yang digunakan pada penelitian ini bisa dilihat pada Tabel 1. Penelitian pendahuluan terhadap 30 responden dilakukan untuk memastikan keandalan dan validitas pengukuran di atas dalam konteks karyawan manufaktur di Indonesia. Hasil studi percontohan menunjukkan bahwa konsistensi internal konstruk utama berkisar antara 0.79 hingga 0.87, yang melebihi ambang batas 0.70 seperti yang disarankan oleh (J. F. Hair et al., 2014).

Analisis data

Teknik statistik paling populer di bawah Structural Equation Model SEM adalah berbasis kovarian pendekatan (CB-SEM) dan teknik kuadrat terkecil parsial berbasis varian (PLS-SEM) (Sarstedt et al., 2014). Namun, PLS-SEM akhir-akhir ini mendapat perhatian yang luas di banyak orang disiplin ilmu seperti pemasaran, manajemen strategis, sistem informasi manajemen, dan cabang keilmuan lainnya (Hair et al., 2012). Kemampuan PLS-SEM untuk menangani permasalahan *problematic modelling* yang biasa terjadi di lingkungan social ilmu pengetahuan seperti karakteristik data yang tidak biasa (misalnya data non-normal) dan model yang sangat kompleks adalah alasan penting di balik peningkatan penggunaan pendekatan ini. Mengingat keuntungan dari pendekatan ini, penelitian ini menggunakan PLS-SEM untuk menguji secara keseluruhan dari hipotesis yang diajukan. Perangkat lunak SmartPLS dilakukan untuk mengevaluasi masing-masing *outer model* dan *inner model*. Pengujian *outer model* dilakukan untuk memastikan keandalan dan validitas pengukuran, sedangkan hipotesis yang diperkenalkan diperiksa melalui *inner model*.

Tabel 1. Daftar Item Penelitian

| Notasi | Item |
|---|---|
| Keadilan Prosedural (KP) | |
| Secara keseluruhan, anggota tim saya merasa bahwa... | |
| KP1 | Kami memiliki aturan dan prosedur yang konsisten untuk membuat keputusan tentang hal-hal yang memengaruhi tim kami. |
| KP2 | Kami diberi kesempatan untuk mengajukan banding atau tanggapan terhadap keputusan yang telah dibuat tentang berbagai hal yang memengaruhi tim kami. |
| KP3 | Kami dapat mengumpulkan informasi akurat yang diperlukan untuk membuat keputusan tentang hal-hal yang memengaruhi tim kami |
| KP4 | Kami mendengar keprihatinan dari semua anggota tim yang terpengaruh oleh keputusan. |
| EQ Climate (EQ) | |
| Mengenai iklim kecerdasan emosional di tim saya, saya anggota tim merasa bahwa... | |
| EQ1 | Kami bisa mengendalikan amarah, sehingga kami bisa menangani kesulitan secara rasional. |
| EQ2 | Kami cukup mampu mengendalikan emosi kami sendiri. |
| EQ3 | Kami selalu bisa tenang dengan cepat saat kami sangat marah. |
| EQ4 | Kami memiliki kendali yang baik atas emosi kami sendiri. |
| Perencanaan Tim (PT) | |
| PT1 | Tim saya memahami tujuan dari suatu masalah sebelumnya mencoba menjawab. |
| PT2 | Tim saya dengan hati-hati merencanakan tindakannya. |
| PT3 | Tim saya mencari tahu tujuannya dan apa yang perlu dilakukan untuk mencapainya. |
| PT4 | Tim saya mengembangkan rencana untuk solusi dari masalah. |
| Kinerja Tim (KT) | |
| KT1 | Kolaborasi tim saya mengurangi redundansi konten pekerjaan |
| KT2 | Kolaborasi tim saya meningkatkan tim efisiensi |
| KT3 | Kolaborasi tim saya mengkoordinasikan upaya tersebut dari semua orang di tim |
| KT4 | Kolaborasi tim saya memfasilitasi inovasi ide baru |

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Total ada 170 karyawan yang berpartisipasi. Terbanyak adalah laki-laki (69%), kemudian wanita (31%). Mereka memiliki kelompok umur yang berbeda-beda, di bawah 30 tahun (25%), berkisar antara 30-40 tahun (47%), dan lebih dari 40 tahun (28%). Masa kerja sebagai karyawan juga beragam, sebagian di antaranya di bawah 5 tahun (36%), berkisar antara 5-10 tahun (48%), dan lebih dari 10 tahun (16%). Pendidikan mayoritas diploma/sarjana (94%) kemudian SMA/SMK (6%),.

Table 2. Deskripsi Sampel

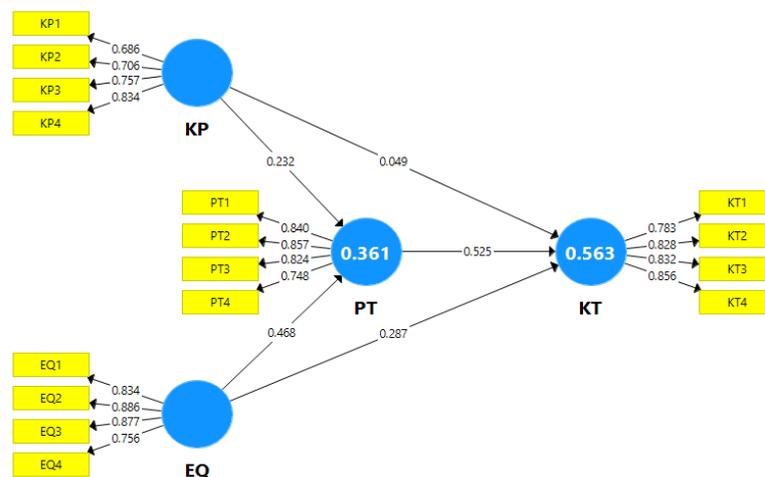
| Kriteria | | Jumlah | % |
|-----------------------------|-----------------|--------|-----|
| Jenis Kelamin | Laki-laki | 117 | 69% |
| | Wanita | 53 | 31% |
| Usia (per Maret 2021) | < 30 tahun | 43 | 25% |
| | 30 - 40 tahun | 79 | 47% |
| | > 40 tahun | 48 | 28% |
| Masa kerja sebagai karyawan | < 5 tahun | 61 | 36% |
| | 5-10 tahun | 82 | 48% |
| | > 10 tahun | 27 | 16% |
| Ijazah tertinggi | Diploma/Sarjana | 160 | 94% |
| | SMA/SMK | 10 | 6% |

Tahap pengujian model pengukuran meliputi pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan. Sementara untuk menguji reliabilitas konstruk digunakan *nilai cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Hasil analisis PLS dapat digunakan untuk menguji hipotesis penelitian jika

seluruh indikator dalam model PLS telah memenuhi syarat validitas konvergen, validitas deskriminan dan uji reliabilitas. Uji validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai *loading factor* masing-masing indikator terhadap konstraknya. Pada sebagian besar referensi, bobot faktor sebesar 0.5 atau lebih dianggap memiliki validasi yang cukup kuat untuk menjelaskan konstruk laten (Chin, 1998; Ghazali, 2014; J. F. Hair et al., 2010). Pada penelitian ini batas minimal besarnya *loading factor* yang diterima adalah 0.5, dengan syarat nilai AVE setiap konstruk > 0.5 (Ghozali, 2014). Setelah melalui pengolahan SmartPLS 3.0, ada beberapa indikator atau item yang perlu dikeluarkan dari model, yakni: KK4 dan KK6. Selanjutnya, setelah itu, seluruh indikator telah memiliki nilai *loading factor* di atas 0.5 atau dengan syarat nilai AVE di atas 0.5. Model fit atau valid dari penelitian ini bias dilihat pada Gambar 2. Jadi dengan demikian, validitas konvergen dari model penelitian ini sudah memenuhi syarat. Nilai loadings, cronbach's alpha, composite reliability dan AVE setiap konstruk selengkapnya dapat dilihat Gambar 2 dan Tabel 3.

Discriminant validity dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing-masing variabel laten berbeda dengan variabel laten lainnya. Model mempunyai *discriminant validity* yang baik jika nilai kuadrat AVE masing-masing konstruk eksogen (nilai pada diagonal) melebihi korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya (nilai di bawah diagonal) (Ghozali, 2014). Hasil pengujian *discriminant validity* adalah dengan menggunakan nilai kuadrat AVE, yakni dengan melihat Fornell-Larcker Criterion Value diperoleh sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4. Hasil uji validitas deskriminan pada tabel 3 di atas menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memiliki nilai akar kuadrat AVE di atas nilai korelasi dengan konstruk laten lainnya (melalui kriteria Fornell-Larcker). Demikian juga nilai cross-loading seluruh item dari suatu indikator lebih besar dari item indikator lainnya sebagaimana disebut pada Tabel 4, sehingga dapat disimpulkan bahwa model telah memenuhi validitas deskriminan (Fornell & Larcker, 1981). Selanjutnya, evaluasi kolinearitas dilakukan untuk mengetahui apakah ada kolinearitas dalam model. Untuk menemukan collinearity, diperlukan penghitungan VIF dari setiap konstruk. Jika skor VIF lebih tinggi dari 5, maka model tersebut memiliki collinearity (J. F. Hair et al., 2014). Sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 5, semua skor VIF lebih kecil dari 5, artinya bahwa model ini tidak memiliki masalah *collinearity*.

Reliabilitas konstruk dapat dinilai dari nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* dari masing-masing konstruk. Nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* yang disarankan adalah lebih dari 0.7 (Ghozali, 2014). Hasil uji reliabilitas pada tabel 2 di atas menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* lebih besar dari 0.7 (> 0.7). Kesimpulannya, seluruh konstruk telah memenuhi reliabilitas yang dipersyaratkan. Pengujian hipotesis dalam PLS disebut juga sebagai uji inner model. Uji ini meliputi uji signifikansi pengaruh langsung dan tidak langsung serta pengukuran besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dosen dengan melalui kesiapan untuk berubah sebagai variable mediasi dibutuhkan uji pengaruh langsung dan tidak langsung. Uji pengaruh dilakukan dengan menggunakan uji t-statistik dalam model analisis *partial least squared* (PLS) dengan menggunakan bantuan *software* SmartPLS 3.0. Dengan teknik *bootstrapping*, diperoleh nilai *R Square* dan nilai uji signifikansi sebagaimana Tabel 6 dan Tabel 7.



Gambar 2. Model Penelitian Valid

Tabel 3. Items Loadings, Cronbach's Alpha, Composite Reliability, and Average Variance Extracted (AVE)

| Variables | Items | Loadings | Cronbach's Alpha | Composite Reliability | AVE |
|--------------------------|-------|----------|------------------|-----------------------|-------|
| Keadilan Prosedural (KP) | KP1 | 0.694 | 0.750 | 0.835 | 0.559 |
| | KP2 | 0.702 | | | |
| | KP3 | 0.650 | | | |
| | KP4 | 0.760 | | | |
| EQ Climate (EQ) | EQ1 | 0.805 | 0.859 | 0.905 | 0.705 |
| | EQ2 | 0.880 | | | |
| | EQ3 | 0.873 | | | |
| | EQ4 | 0.764 | | | |
| Perencanaan Tim (PT) | PT1 | 0.780 | 0.834 | 0.890 | 0.669 |
| | PT2 | 0.791 | | | |
| | PT3 | 0.786 | | | |
| | PT4 | 0.781 | | | |
| Kinerja Tim (KT) | KT1 | 0.748 | 0.844 | 0.895 | 0.681 |
| | KT2 | 0.807 | | | |
| | KT3 | 0.829 | | | |
| | KT4 | 0.837 | | | |

Sumber: Data diolah dari output SmartPLS 3.0 (2021)

Tabel 4. Discriminant Validity

| Variabel | EQ | KP | KT | PT |
|--------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| EQ Climate (EQ) | 0.840 | | | |
| Keadilan Prosedural (KP) | 0.406 | 0.748 | | |
| Kinerja Tim (KT) | 0.602 | 0.387 | 0.825 | |
| Perencanaan Tim (PT) | 0.562 | 0.422 | 0.707 | 0.818 |

Sumber: Data diolah dari output SmartPLS 3.0 (2021)

Tabel 5. Collinearity Statistics (VIF)

| Variabel | EQ | KP | KT | PT |
|--------------------------|----|----|-------|-------|
| EQ Climate (EQ) | | | 1.541 | 1.198 |
| Keadilan Prosedural (KP) | | | 1.282 | 1.198 |
| Kinerja Tim (KT) | | | | |
| Perencanaan Tim (PT) | | | 1.566 | |

Sumber: Data diolah dari output SmartPLS 3.0 (2021)

Tabel 6. Nilai R Square

| | R Square | R Square Adjusted |
|----------------------|----------|-------------------|
| Kinerja Tim (KT) | 0.563 | 0.562 |
| Perencanaan Tim (PT) | 0.361 | 0.360 |

Sumber: Data diolah dari output SmartPLS 3.0 (2021)

Tabel 7. Hypotheses Testing

| Hypotheses | Relationship | Beta | SE | T Statistics | P-Values | Decision |
|------------|--------------|-------|-------|--------------|----------|----------|
| H1 | KP -> PT | 0.232 | 0.029 | 8.108 | 0.000 | Didukung |
| H2 | KP -> KT | 0.049 | 0.025 | 1.966 | 0.050 | Didukung |
| H3 | EQ -> PT | 0.468 | 0.031 | 15.045 | 0.000 | Didukung |
| H4 | EQ -> KT | 0.287 | 0.027 | 10.809 | 0.000 | Didukung |
| H5 | PT -> KT | 0.525 | 0.025 | 20.865 | 0.000 | Didukung |

Sumber: Data diolah dari output SmartPLS 3.0 (2021)

Berdasarkan Tabel 6 di atas, nilai *R Square* perencanaan tim (PT) sebesar 0.361 yang berarti bahwa variable perencanaan tim (PT) mampu dijelaskan oleh variabel keadilan prosedural (KP) dan *EQ climate* (EQ) sebesar 36.1%, sedangkan sisanya sebesar 63.9% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Nilai *R Square* kinerja tim (KT) sebesar 0.563 yang berarti bahwa variabel kinerja tim (KT) mampu dijelaskan oleh variabel keadilan prosedural (KP), *EQ climate* (EQ), dan perencanaan tim (PT) sebesar 56.3%, sedangkan sisanya sebesar 43.7% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Sedangkan Tabel 7 menampilkan *t-statistics* dan *p-values* yang menunjukkan pengaruh antar variable penelitian yang telah disebutkan. Kelima jalur yang dihipotesiskan dalam penelitian ini divalidasi dan didukung pada tingkat signifikansi 0.05. Perencanaan tim dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh keadilan procedural dan *EQ Climate* (H1 dan H3 didukung). Kinerja tim secara positif dan signifikan dipengaruhi oleh keadilan procedural, EQ Climate, dan perencanaan tim (H2, H4, dan H5 didukung).

PEMBAHASAN

Berkaitan dengan upaya meningkatkan kinerja tim di perusahaan manufaktur engineering, penelitian ini menyajikan aplikasi praksis dan pengembangan teoritis yang berguna dari teori kognitif sosial yang menyatakan bahwa karakteristik iklim tim (yaitu, *EQ Climate* dan keadilan prosedural) mampu mendorong kinerja tim secara langsung dan tidak langsung melalui mediasi perencanaan tim. Temuan ini jarang dibahas dalam literatur sebelumnya. Berdasarkan literatur sebelumnya, keterkaitan yang kuat antara karakteristik iklim organisasi dan kinerja yang telah ditetapkan di tingkat individu tampaknya juga ada di tingkat tim. Memperluas literatur, penelitian ini menyajikan bukti awal tentang bagaimana perencanaan tim, sebagai taktik pengaturan diri utama, sebagian memediasi efek iklim tim pada kinerja tim. Penemuan semacam itu adalah bidang yang baru lahir dan berkembang yang memiliki potensi luar biasa untuk penelitian di masa depan. Penyelidikan tim dalam penelitian ini menempatkan permintaan yang lebih besar pada akademisi untuk memperluas temuan penelitian ini, yang lebih cocok untuk mempelajari perencanaan tim dan kinerja tim dengan mempertimbangkan variabel lingkungan. Mediasi perencanaan tim masih jarang ditemui dalam penelitian sebelumnya dalam konteks *EQ Climate* dan kinerja tim. Temuan studi ini sesuai dengan teori pengaturan diri (*self-regulation*) yang menunjukkan bahwa anggota tim menggunakan taktik pengaturan diri untuk memandu perilaku yang diarahkan pada kinerja (Kanfer, 1992). Efek mediasi dari perencanaan tim pada hubungan tidak langsung antara *EQ Climate* dan kinerja tim menyiratkan bahwa belajar memanfaatkan kecerdasan emosional selama interaksi interpersonal memfasilitasi komunikasi yang efektif untuk perencanaan tim. Manajemen tim harus membimbing anggotanya untuk mengembangkan praktik pengaturan diri untuk meningkatkan kecerdasan emosional dan menciptakan konteks kerja sama yang mendorong penggunaan praktik ini. Hasilnya, anggota tim dapat menjadi terlatih untuk menyesuaikan peran penting dari perencanaan tim dalam memperkuat kinerja tim.

Melalui perencanaan tim seperti itu, anggota tim dapat dikoordinasikan dengan lebih baik untuk mencapai kinerja tim yang lebih baik. Pengaruh langsung keadilan prosedural dan iklim EQ (yaitu, faktor iklim) pada kinerja tim mengungkapkan bahwa kedua faktor tersebut memiliki kekuatan yang berorientasi kinerja yang kuat. Oleh karena itu, tim yang dikelilingi oleh iklim tim yang baik cenderung

menjadi tim yang berkinerja lebih baik daripada tim serupa lainnya di iklim yang lebih buruk. Iklim kerja tim yang baik membutuhkan waktu lama untuk berkembang, jadi manajemen harus merancang saluran komunikasi yang efisien untuk anggota tim dan mendapatkan konsensus mereka mengenai iklim kerja sama yang spesifik dan positif yang harus diupayakan oleh tim.

KESIMPULAN

Kesimpulannya, penelitian ini menunjukkan bahwa factor iklim tim sangat mempengaruhi kinerja tim, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi perencanaan tim. Demikian juga, studi ini menyakinkan bahwa teori SCT dapat diterapkan untuk memahami pembentukan kinerja tim, seperti juga menunjukkan pemahaman tentang perilaku dan kinerja individu. Mengingat bahwa SCT telah menerima minat yang lebih rendah di antara penelitian terkait tim dibandingkan dengan teori yang lebih populer (misalnya, *team identification theory*/teori identifikasi tim) (misalnya, Wright dan Perry (2006)), studi ini memberikan validasi pelengkap dari teori ini sebagai model kinerja tim dan menyarankan bahwa hal itu dapat digeneralisasikan di berbagai aktivitas tim di seluruh organisasi bisnis.

Studi ini memiliki dua keterbatasan utama yang terkait dengan interpretasi temuan empiris. Pertama, karena penelitian ini menggunakan sampel karyawan manajerial sebuah industri manufaktur di Indonesia. Jadi, temuannya mungkin tidak secara tepat mencerminkan karakteristik dan persepsi beberapa tim di industri lain atau di negara lain atau pada budaya lain yang bisa jadi sangat berbeda sekali. Sifat terbatas dari sampel pada studi ini menyiratkan bahwa setiap generalisasi temuan dalam penelitian ini harus dilakukan dengan hati-hati. Kedua, mungkin ada faktor penentu eksogen penting lain dari kinerja tim di luar iklim tim, sebagaimana digunakan dalam dalam studi ini. Misalnya, model kepemimpinan (Goestjahjanti et al., 2020), *readiness for change* (Basuki et al., 2020; Novitasari, Sasono, et al., 2020b, 2020a; Zaman et al., 2020). Mengingat studi ini fokus teoritis pada SCT dan iklim tim, untuk penelitian di masa depan, penulis merekomendasikan untuk mengakomodasi lebih banyak prediktor dan membandingkan kemampuan penjelasan mereka dengan yang dinilai dalam penelitian ini. Penelitian berikutnya juga dapat mencoba untuk memperbaiki kekurangan studi ini dengan memasukkan lebih banyak variabel kontrol (misalnya, rasio perbedaan anggota dalam jenis kelamin, rasio perbedaan usia anggota, dan seterusnya), mensurvei lebih banyak anggota tim di berbagai industri dan budaya yang berbeda.

REFERENSI

- Agistiawati, E., Asbari, M., Basuki, S., Yuwono, T., & Chidir, G. (2020). Exploring the Impact of Knowledge Sharing and Organizational Culture on Teacher Innovation Capability. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 3(3), 62–77.
- Akgün, A.E., Lynn, G.S., 2002. New product development team improvisation and speed-to-market: an extended model. *Eur. J. Innov. Manag.* 5, 117–129.
- Alexander, S., Ruderman, M., 1987. The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Soc. Justice Res* 1, 177–198.
- Asbari, M. (2018). *Ayah tanpa Wajah*. Penerbit Tosca.
- Asbari, M. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Dosen. *Journal Of Communication Education*, 13(2), 172–186.
- Asbari, M. (2020). Is Transformational Leadership Suitable for Future Organizational Needs? *International Journal of Sociology, Policy and Law (Ijospl)*, 1(01), 51–55.
- Asbari, M., & Novitasari, D. (2020a). Pengaruh Kesiapan untuk Berubah di Masa Pandemi Covid-19: Apa yang Dibutuhkan Pemimpin untuk Menjaga Kinerja. *Jurnal Ekonomika: Manajemen, Akuntansi, Dan Perbankan Syari'ah*, 9(2), 1–17. <https://doi.org/https://doi.org/10.24903/je.v9i2.932>
- Asbari, M., & Novitasari, D. (2020b). The Role of Readiness for Change on Part-Timer Employee Performance: Analysis of Transformational Leadership Practice in Convection Industry. *Journal of Communication Education (JOCE)*, 14(02).

- Asbari, M., & Novitasari, D. (2021a). Pengaruh Aktivitas Berbagi Pengetahuan dan Mediasi Budaya terhadap Kemampuan Inovasi Guru. *JMSP (Jurnal Manajemen Dan Supervisi Pendidikan)*, 5(1), 324–334.
- Asbari, M., & Novitasari, D. (2021b). Pengaruh Authentic Leadership terhadap Mentalitas Siap Berubah dan Kinerja Pegawai Paruh Waktu. *Business Management Journal*, 17(1), 73–88. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.30813/bmj>
- Asbari, M., Novitasari, D., Gazali, G., Silitonga, N., & Pebrina, E. T. (2020). Analisis Kesiapan untuk Berubah di Masa Pandemi Covid-19: Studi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Perspektif*, 18(2), 147–159. <https://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/perspektif/article/view/8576>
- Asbari, M., Novitasari, D., Pebrina, E. T., & Santoso, J. (2020). Work-Family Conflict and Employee Performance during Covid-19 Pandemic: What is the Role of Mental Readiness to Change? *JPBM (Jurnal Pendidikan Bisnis Dan Manajemen)*, 6(2).
- Asbari, M., Novitasari, D., Silitonga, N., Sutardi, D., & Gazali. (2020). Analisis Readiness for Change terhadap Kinerja: Perspektif Karyawan Kontrak di Masa Pandemi Covid-19. *JEMASI: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi*, 16(2), 1–16. <https://doi.org/https://doi.org/10.35449/jemasi.v16i2.153>
- Asbari, M., Purba, J. T., Hariandja, E. S., & Sudibjo, N. (2021). From Leadership to Innovation: Managing Employee Creativity. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 4(1), 143–154.
- Asbari, M., Santoso, P. B., & Prasetya, A. B. (2020). Elitical And Antidemocratic Transformational Leadership Critics: Is It Still Relevant? (A Literature Study). *INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL, POLICY AND LAW*, 1(1), 12–16.
- Ayoko, O.B., Callan, V.J., Härtel, C.E., 2008. The influence of team emotional intelligence climate on conflict and team members' reactions to conflict. *Small Group Res.* 39, 121–149.
- Bandura, A., 1986. *Social Foundations of Thought and Action*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Bandura, A., 2001. Social cognitive theory of mass communication. *Media Psychol.* 3, 265–299.
- Basuki, S., Novitasari, D., Fahlevi, M., Nadeak, M., Fahmi, K., Pebrina, E. T., Sudiyono, R. N., & Asbari, M. (2020). Performance Analysis of Female Employees in the Covid-19 Pandemic Period: The Effects of Readiness for Change and Effectiveness of Transformational Leadership. *Solid State Technology*, 63(1s), 201–217.
- Brown, A.L., Bransford, J.D., Ferrara, R.A., Campione, J.C., 1983. Learning, remembering, and understanding. In: Flavell, J.H., Markman, E.M. (Eds.), *Handbook of Child Psychology*. Wiley, New York, pp. 77–166.
- Chen, C.H., Ho, Y.H., Chan, L.J., 2010. Team implicit coordination in manufactory industry: assessing the mediating role of empowering leadership and team efficacy. 2010 International Symposium on Computer Communication Control and Automation (3CA), pp. 459–462.
- Chin, W. (1998). *The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling* (E. Modern Methods for Business Research, In: G. A. Marcoulides (ed.)). Lawrence Erlbaum Associates Publisher.
- Côté, S., Miners, C.T.H., 2006. Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance. *Adm. Sci. Q.* 51, 1–28.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- DeShon, R.P., Gillespie, J.Z., 2005. A motivated action theory account of goal orientation. *J. Appl. Psychol.* 90, 1096–1127.

- Ford, J.K., Smith, E.M., Weissbein, D.A., Gully, S.M., Salas, E., 1998. Relationships of goal orientation, metacognitive activity, and practice strategies with learning outcomes and transfer. *J. Appl. Psychol.* 83, 218–233.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Gazali, G., Asbari, M., & Novitasari, D. (2020). Peran Readiness for Change Mentality terhadap Kinerja Pegawai Kontrak Industri Alas Kaki. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 4(2), 169–182. <https://doi.org/10.31294/widyacipta.v4i2.8823>
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)* (4th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Goestjahjanti, S. F., Novitasari, D., Hutagalung, D., Asbari, M., & Supono, J. (2020). Impact of Talent Management, Authentic Leadership and Employee Engagement on Job Satisfaction: Evidence From South East Asian Industries. *Journal of Critical Reviews*, 7(19), 67–88.
- Gully, S.M., Incalcaterra, K.A., Joshi, A., Beaubien, J.M., 2002. A meta-analysis of team-efficacy, potency, and performance: interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships. *J. Appl. Psychol.* 87, 819–832.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. saGe publications.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications.
- Hair, Joe F, Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414–433.
- Holton, J.A., 2001. Building trust and collaboration in a virtual team. *Team Perform. Manag.* 7, 36–47.
- Hooper, D.T., Martin, R., 2005. The impact of LMX differentiation on perceptions of team conflict and procedural justice climate. In: Myors, B. (Ed.), 6th Australian Industrial and Organisational Psychology Conference, Surfers Paradise Marriott Resort, Gold Coast, QLD, p. 131.
- Hung, R. Y.-Y., Lien, B. Y.-H., Fang, S.-C., & McLean, G. N. (2010). Knowledge as a facilitator for enhancing innovation performance through total quality management. *Total Quality Management*, 21(4), 425–438.
- Hutagalung, D., Asbari, M., Fayzhall, M., Ariyanto, E., Agistiawati, E., Sudiyono, R. N., Waruwu, H., Goestjahjanti, F. S., Winanti, W., & Yuwono, T. (2020). Peran Religiusitas, Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Mediasi Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Guru. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 311–326.
- Janicik, G.A., Bartel, C.A., 2003. Talking about time: effects of temporal planning and time awareness norms on group coordination and performance. *Group Dyn. Theory Res. Pract.* 7, 122–134.
- Joe, S.W., Lin, C.P., 2008. Learning online community citizenship behavior: a socio-cognitive model. *Cyberpsychol. Behav.* 11, 367–370.
- Jordan, P.J., Troth, A.C., 2004. Managing emotions during team problem solving. *Hum. Perform.* 17, 195–218.
- Jumiran, Novitasari, D., Nugroho, Y. A., Sutardi, D., Sasono, I., & Asbari, M. (2020). Pengaruh Dimensi Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional: Studi Kasus pada Dosen Perguruan Tinggi Swasta. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 600–621.

- Kamar, K., Novitasari, D., Asbari, M., Winanti, W., & Goestjahjanti, F. S. (2020). Enhancing Employee Performance During the Covid-19 Pandemic: the Role of Readiness for Change Mentality. *JDM (Jurnal Dinamika Manajemen)*, 11(2), 154–166.
- Law, K.S., Wong, C.S., Song, L.J., 2004. The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *J. Appl. Psychol.* 89, 483–496.
- Lin, C., Peng, T., 2010. From organizational citizenship behaviour to team performance: the mediation of group cohesion and collective efficacy. *Manag. Organ. Rev.* 6, 55–75.
- Lind, E.A., Tyler, T.R., 1988. *The Social Psychology of Procedural Justice*. Plenum, New York.
- Ibukode, A.A., Ehigie, B.O., 2005. Psychological diversity and team interaction processes: a study of oil-drilling work teams in Nigeria. *Team Perform. Manag.* 11, 280–301.
- Maesaroh, S., Asbari, M., Hutagalung, D., Mustofa, M., Agistiawati, E., Basuki, S., Radita, F. R., Nurasiah, N., Yulia, Y., & Singgih, E. (2020). Pengaruh Religiusitas dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru melalui Mediasi Organizational Citizenship Behavior. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 276–290.
- Mehta, A., Field, H., Armenakis, A., Mehta, N., 2009. Team goal orientation and team performance: the mediating role of team planning. *J. Manag.* 35, 1026–1046.
- Moorman, R.H., 1991. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? *J. Appl. Psychol.* 76, 845–855.
- Naumann, S.E., Bennett, N., 2002. The effects of procedural justice climate on work group performance. *Small Group Res.* 33, 361–378.
- Novitasari, D., & Asbari, M. (2020a). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan: Peran Kesiapan untuk Berubah sebagai Mediator. *Jurnal Manajemen*, 10(2), 84–99.
- Novitasari, D., & Asbari, M. (2020b). Urgensi Kepemimpinan dan Mentalitas Siap Berubah Terhadap Kinerja Pegawai di Musim Pandemi Covid-19. *Jurnal REKOMEN (Riset Ekonomi Manajemen)*, 4(1), 66–80.
- Novitasari, D., Asbari, M., Sutardi, D., Gazali, G., & Silitonga, N. (2020). Pengaruh Kesiapan untuk Berubah dan Efektivitas Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan di Masa Pandemi Covid-19. *Value: Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 15(2), 22–37.
- Novitasari, D., Asbari, M., Wijayanti, L. M., Hyun, C. C., & Farhan, M. (2020). The Role of Religiosity, Leadership Style, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior Mediation on Woman Teachers' Performance. *Solid State Technology*, 63(6), 2953–2967. <http://solidstatetechnology.us/index.php/JSST/article/view/3380>
- Novitasari, D., Goestjahjanti, F. S., & Asbari, M. (2020). The Role of Readiness to Change between Transformational Leadership and Performance: Evidence from a Hospital during Covid-19 Pandemic. *APMBA (Asia Pacific Management and Business Application)*, 9(1), 37–56. <https://doi.org/10.21776/ub.apmba.2020.009.01.4>
- Novitasari, D., Sasono, I., & Asbari, M. (2020a). Work-Family Conflict and Worker's Performance during Covid-19 Pandemic: What is the Role of Readiness to Change Mentality? *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 3(4), 122–134.
- Novitasari, D., Sasono, I., & Asbari, M. (2020b). Work-Family Conflict and Worker's Performance during Covid-19 Pandemic: What is the Role of Readiness to Change Mentality? *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 3(4), 122–134. <http://www.ijmsjournal.org/volume3-issue4.html>
- Novitasari, D., Yuwono, T., Cahyono, Y., Asbari, M., & Sajudin, M. (2020). Effect of Hard Skills, Soft Skills, Organizational Learning and Innovation Capability on Indonesian Teachers' Performance during Covid-19 Pandemic. *Solid State Technology*, 63(6), 2927–2952. <http://www.solidstatetechnology.us/index.php/JSST/article/view/3379>

- Nuryanti, Y., Novitasari, D., Nugroho, Y. A., Fauji, A., Gazali, & Asbari, M. (2020). Meningkatkan Komitmen Organisasional Dosen: Analisis Pengaruh Kepemimpinan Perguruan Tinggi dan Kepuasan Intrinsik & Ekstrinsik Dosen. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 561–581.
- O'Leary, M.B., Mortensen, M., 2010. Go (con)figure: subgroups, imbalance, and isolates in geographically dispersed teams. *Organ. Sci.* 21, 115–131.
- Pajares, F., 1997. Current directions in self-efficacy research. In: Maehr, M.L., Pintrich, P.R. (Eds.), *Advances in Motivation and Achievement*. JAI Press, Greenwich, CT, pp. 1–49.
- Perlini, A.H., Halverson, T.R., 2006. Emotional intelligence in the National Hockey League. *Can. J. Behav. Sci.* 38, 109–120.
- Prussia, G.E., Kinicki, A.J., 1996. A motivational investigation of group effectiveness using social cognitive theory. *J. Appl. Psychol.* 81, 187–198.
- Renn, R.W., 1998. Participation's effect on task performance, mediating roles of goal acceptance and procedural justice. *J. Bus. Res.* 41, 115–125.
- Richter, A.W., Scully, J., West, M.A., 2005. Intergroup conflict and intergroup effectiveness in organizations: theory and scale development. *Eur. J. Work. Organ. Psychol.* 14, 177–203.
- Robins, S., 2002. A consultant's guide to understanding and promoting emotional intelligence in the workplace. In: Lowman, R. (Ed.), *Handbook of Organizational Consulting Psychology*. John Wiley & Sons Inc., New York, N.Y.
- Roscoe, J. T. (1975). *Fundamental research statistics for the behavioral sciences* [by] John T. Roscoe.
- Salovey, P., Mayer, J.M., 1990. *Emotional Intelligence: Imagination, Cognition, and Personality*. Harper & Row, N.Y.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Smith, D., Reams, R., & Hair Jr, J. F. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 105–115.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Silitonga, N., Novitasari, D., Sutardi, D., Sopa, A., Asbari, M., Yulia, Y., Supono, J., & Fauji, A. (2020). The Relationship of Transformational Leadership, Organizational Justice and Organizational Commitment: a Mediation Effect of Job Satisfaction. *Journal of Critical Reviews*, 7(19), 89–108.
- Sudiyono, R. N., Goestjahjanti, F. S., Asbari, M., Agistiawati, E., Fayzhall, M., Yani, A., Winanti, W., Yuwono, T., Nurasih, N., & Yulia, Y. (2020). Meningkatkan Komitmen dan Kinerja Dosen: Apa Peran Manajemen Perguruan Tinggi? *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 337–352.
- Suprapti, S., Asbari, M., Cahyono, Y., & Mufid, A. (2020). Leadership Style, Organizational Culture and Innovative Behavior on Public Health Center Performance during Pandemic Covid-19. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 1(2), 76–88.
- Sutardi, D., Novitasari, D., Asbari, M., Silitonga, N., Nugroho, Y. A., Hutagalung, D., Mustofa, Chidir, G., Basuki, S., & Yuwono, T. (2020). Pengaruh Work-Family Conflict, Stres Kerja dan Social Support terhadap Kepuasan Kerja: Studi Kasus pada Guru Wanita di Tangerang. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 482–498.
- Sy, T., Tram, S., O'Hara, L.A., 2006. Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *J. Vocat. Behav.* 68, 461–473.
- Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Chenevert, D., Vandenberghe, C., 2010. The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 21, 405–433.

- Tsai, Y.H., Lin, C.P., Chiu, C.K., Joe, S.W., 2009. Understanding learning behavior using location and prior performance as moderators. *Soc. Sci. J.* 46, 787–799.
- van Emmerik, H., Jawahar, I.M., Schreurs, B., de Cuyper, N., 2011. Social capital, team efficacy and team potency: the mediating role of team learning behaviors. *Career Dev. Int.* 16, 82–99.
- van Kleef, G.A., Homan, A.C., Beersma, B., van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., Damen, F., 2009. Searing sentiment or cold calculation? The effects of leader emotional displays on team performance depend on follower epistemic motivation. *Acad. Manag. J.* 52, 562–580.
- Weingart, L.R., 1992. Impact of group goals, task component complexity, effort, and planning on group performance. *J. Appl. Psychol.* 77, 682–693.
- Weldon, E., Jehn, K.A., Pradhan, P., 1991. Processes that mediate the relationship between group goals and improved group performance. *J. Pers. Soc. Psychol.* 61, 555–569.
- Yang, J., Mossholder, K.W., Peng, T.K., 2007. Procedural justice climate and group power distance: an examination of cross-level interaction effects. *J. Appl. Psychol.* 92, 681–692.
- Yoon, J., 1996. Fairness issues and job satisfaction among Korean employees: the significance of status value and procedural justice in work orientation. *Soc. Justice Res* 9, 121–143.
- Yuwono, T., Wiyono, N., Asbari, M., Novitasari, D., & Silitonga, N. (2020). Analisis Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan Transformasional dan Kesiapan untuk Berubah terhadap Kinerja Karyawan Wanita di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, 5(3), 615–632.
- Zaman, M. N., Novitasari, D., Goestjahjanti, F. S., Fahlevi, M., Nadeak, M., Fahmi, K., Setiawan, T., & Asbari, M. (2020). Effect of Readiness to Change and Effectiveness of Transformational Leadership on Workers' Performance during Covid-19 Pandemic. *Solid State Technology*, 63(1s), 185–200. <http://www.solidstatetechnology.us/index.php/JSST/article/view/708>
- Zimmerman, B.J., 2001. Attaining self-regulation. In: Boekaerts, M., Pintrich, P.R., Zeidner, M. (Eds.), *Handbook of Self-Regulation*. Academic Press, San Diego, CA, pp. 13–35.