

ANALISA PENGARUH *EMPOWERING LEADERSHIP* TERHADAP *TEAM PERFORMANCE MANAGEMENT* DENGAN *TEAM COHESION* SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* DI HACHI-HACHI SURABAYA

Meggie Alexandra, Devina Theola

Program Manajemen Perhotelan, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra

Abstrak : Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah *Empowering Leadership* berpengaruh atau tidak terhadap *Team Performance Management* dengan *Team Cohesion* sebagai variabel *intervening* di restoran Hachi-Hachi Surabaya. Teknik analisa yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisa statistik deskriptif dan analisa *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan alat penelitian berupa *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Empowering Leadership* berpengaruh terhadap *Team Performance Management* dengan *Team Cohesion* sebagai variabel *intervening* di restoran Hachi-Hachi Surabaya.

Kata Kunci: *Empowering Leadership, Team Performance Management, Team Cohesion.*

Abstract: The objective of this research is to find out whether or not the effects of *Empowering Leadership* on performance Management with *Team Cohesion* as *Intervening Variable* in Hachi-Hachi Restaurant Surabaya. Technical analysis used will be descriptive statistical analysis and the analysis of *Structural Equation Modeling* (SEM). Based on the results of research, it can be conclude that *Empowering Leadership* affect *Team Performance Management* with *Team Cohesion* as *Intervening variable* in Hachi-Hachi Restaurant Surabaya.

Keywords: *Empowering Leadership, Team Performance Management, Team Cohesion.*

PENDAHULUAN

Usaha yang berhubungan dengan makanan dan minuman masih tercatat sebagai pertumbuhan yang tinggi di Surabaya. Menurut Sugianto (2012), saat ini terdapat sekitar 1000 kafe dan restoran yang tersebar di Surabaya.

Kualitas suatu restoran didukung oleh *Empowering Leadership, Team Cohesion*, dan *Team Performance Management* yang baik. Menurut Carron et al., (2002) *Team Cohesion* merupakan proses dinamis yang merefleksikan kecenderungan anggota tim secara bersama-sama untuk tetap bersatu dalam bekerja mencapai tujuan. Hal ini didukung oleh Orilio (2004) yang menyatakan bahwa sebaik apapun produk yang diberikan kepada pelanggan tidak akan terasa lezat jika pelayanan yang disampaikan tidak baik. Sehingga untuk dapat bertahan dalam persaingan yang ketat sekarang ini, maka suatu restoran harus mengoptimalkan sumber dayanya, terutama performa kerja karyawannya. Dessler (2009) mengemukakan bahwa kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual

karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Sedangkan menurut Slamet (2002, p.29) kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan proses atau fungsi pada umumnya untuk mempengaruhi orang-orang agar berbuat sesuatu dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Sehingga dapat dikatakan bahwa kepemimpinan atau *leadership* merupakan hal yang sangat penting dalam mengelola sumber daya manusia yang dimiliki oleh sebuah restoran untuk mencapai hasil yang optimal.

Berdasarkan *survey* dan wawancara, dapat diketahui bahwa pemimpin di Hachi-Hachi Surabaya sudah menerapkan *Empowering Leadership* tetapi tidak secara maksimal. Karyawan telah merasakan adanya *Empowering leadership* yang nampak dari pemimpin yang memberikan kebebasan kepada karyawan dalam memberikan pendapat. Sedangkan *Empowering Leadership* dikatakan tidak secara maksimal dalam penerapannya dapat dilihat dari perbedaan jawaban pada saat wawancara antara karyawan dengan masa kerja 6 tahun dan 2 tahun. Karyawan yang bekerja 6 tahun menyatakan bahwa pemimpin sudah percaya dan berani memberikan tanggung jawab yang lebih, seperti pengambilan keputusan. Sedangkan karyawan yang bekerja 2 tahun menyatakan sebaliknya, yaitu pemimpin belum bisa memberikan kepercayaan dalam pengambilan keputusan seperti mengatasi *customer complaint*, dan menyelesaikan tugas tambahan di luar tanggung jawabnya. Seringkali karyawan mengatasi *customer complaint* dengan meminta bantuan dari pemimpinnya. Oleh karena itu, peneliti berasumsi bahwa pemimpin Hachi-Hachi Surabaya sudah menerapkan *Empowering Leadership* tetapi tidak secara maksimal. Dengan kata lain, tidak semua karyawan Hachi-Hachi merasakan adanya *Empowering Leadership*.

Berdasarkan hasil *survey* dan wawancara, dapat diketahui bahwa karyawan Hachi-Hachi Surabaya memiliki *Team Cohesion* yang tinggi. Hal ini dapat dilihat dari karyawan yang sepakat dalam melakukan tugas secara bersama-sama. Selain itu, karyawan menyatakan bahwa mereka wajib untuk membantu divisi yang kekurangan orang atau membutuhkan tenaga kerja lebih. Hal ini bertujuan untuk menciptakan sebuah *Team Performance Management* yang baik di Hachi-Hachi Surabaya.

Berdasarkan fenomena yang telah peneliti jabarkan di atas, peneliti ingin meneliti lebih lanjut sejauh mana *Empowering Leadership* memiliki pengaruh terhadap *Team Performance Management* dengan *Team Cohesion* sebagai variabel *intervening* di Hachi-Hachi Surabaya.

TEORI PENUNJANG

Empowering Leadership

Menurut Jones (2013) *Empowering Leadership* dapat diartikan sebagai bagaimana seorang pemimpin dapat mengerti motivasi dan perilaku atau tingkah laku karyawan, menunjukkan seorang pemimpin memiliki sikap tertarik dan mau peduli akan karyawannya, dapat berkomunikasi secara efektif, serta dapat memberikan inspirasi kepada karyawannya. Beberapa indikator yang mempengaruhi adalah sebagai berikut:

1. Menghargai karyawan (*Respect*)

Pemimpin percaya akan kemampuan karyawannya serta bersedia mendengarkan pendapat yang disampaikan oleh karyawannya.

2. Mengembangkan karyawan (*Development*)
Pemimpin dapat menjadi teladan bagi karyawan serta memberikan kesempatan bagi karyawannya untuk terus belajar dalam mengambil keputusan.
3. Membangun komunitas (*Community*)
Pemimpin dapat menciptakan hubungan kerja yang menyenangkan, seiring dengan kepedulian serta komunikasi yang baik antara satu dengan yang lain.
4. Pendelegasian kekuasaan (*Delegation*)
Pemimpin dapat mendelegasikan tugas dan tanggung jawab dengan jelas untuk mencapai *goal* yang telah ditetapkan.

Team Cohesion

Taylor et al., (2009, p. 381) mendefinisikan *cohesion* adalah daya, baik positif maupun negative yang menyebabkan anggota tetap bertahan dalam kelompok. *Team Cohesion* merupakan petunjuk penting mengenai besarnya pengaruh kelompok secara keseluruhan atau masing-masing anggotanya. Empat komponen yang membangun *cohesion* (Forsyth, 2010) adalah:

1. *Social cohesion* (kohesi sosial)
Merupakan kesatuan anggota kelompok yang saling mendukung untuk mencapai tujuan.
2. *Task cohesion* (kohesi tugas)
Merupakan kesatuan anggota kelompok yang saling mendukung untuk mencapai tujuan.
3. *Perceived cohesion* (kohesi tentang rasa)
Kesatuan anggota kelompok yang didasarkan pada perasaan kebersamaan.
4. *Emotional cohesion* (kohesi secara emosi)
Merupakan intensitas dalam sebuah kelompok dan seringkali dideskripsikan sebagai rasa kebersamaan dan perasaan yang positif.

Team Performance Management

Mangkunegara (2009, p. 9) mendefinisikan *team performance* sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Nawawi (2006, p. 63) mengatakan *team performance* dikatakan tinggi apabila suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan. Menurut Bernadin dan Russel (2003) ada enam criteria untuk menilai *team performance*, yaitu:

1. *Quality*
Merupakan sebuah tingkatan yang menunjukkan proses pekerjaan atau hasil yang telah dicapai dari suatu pekerjaan yang mendekati kesempurnaan.
2. *Quantity*
Merupakan jumlah yang diproduksi yang dinyatakan dalam nilai mata uang, jumlah unit produksi ataupun dalam jumlah siklus aktivitas yang telah terselesaikan.
3. *Timeliness*

Merupakan sebuah tingkatan yang menunjukkan bahwa suatu pekerjaan dapat terselesaikan lebih cepat dari waktu yang telah ditentukan.

4. *Cost effectiveness*

Merupakan suatu tingkatan yang paling maksimal dari penggunaan sumber daya (manusia, keuangan, teknologi) yang dimiliki perusahaan untuk mendapatkan keuntungan yang maksimal atau mengurangi kerugian dari masing-masing unit atau sebagai pengganti dari pengguna sumber daya.

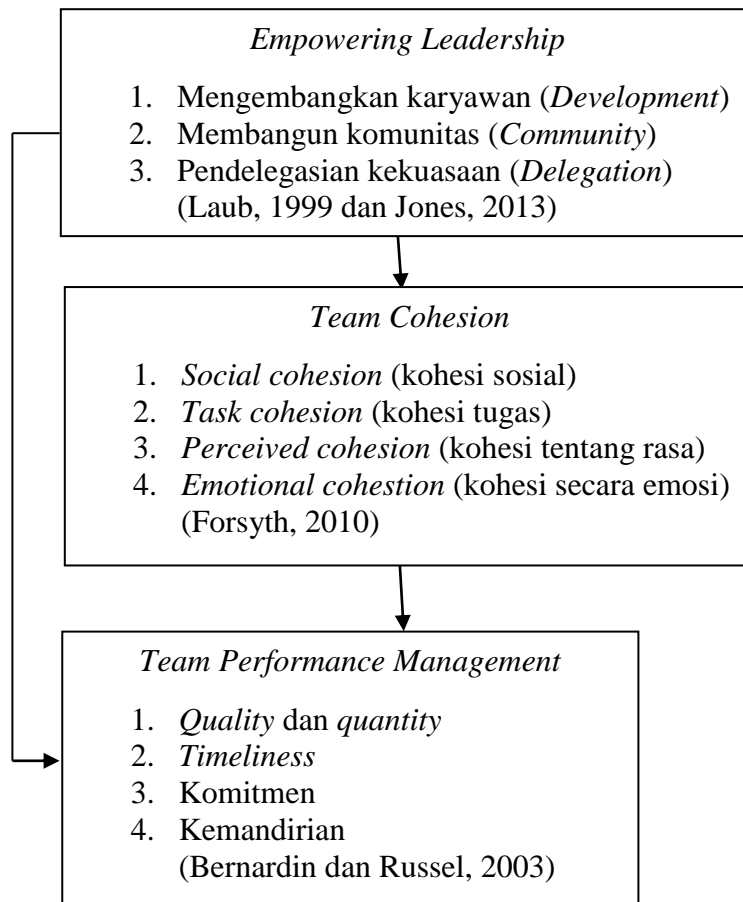
5. *Komitmen*

Merupakan suatu tingkatan dimana karyawan dapat menciptakan suasana nyaman dalam bekerja, percaya diri, berbuat baik dan kerjasama antar rekan kerja.

6. *Kemandirian*

Merupakan suatu tingkatan keadaan dimana karyawan menjalankan tugas yang diberikan dan mampu menyelesaikan tugas yang diberikan tersebut sendiri.

Kerangka Pemikiran



Dari gambar di atas dapat dijelaskan bahwa penelitian ini akan membahas tentang pengaruh *Empowering Leadership* terhadap *Team Performance Management* dengan *Team Cohesion* sebagai variabel *Intervening* di Hachi-Hachi Surabaya.

Dimana *Empowering Leadership* terdiri dari mengembangkan karyawan (*Development*), membangun komunitas (*Community*), dan pendelegasian kekuasaan (*Delegation*). *Team Cohesion* terdiri dari *social cohesion* (kohesi sosial), *task cohesion* (kohesi tugas), *perceived cohesion* (kohesi tentang rasa), dan *emotional cohesion* (kohesi secara emosi). *Team Performance Management* terdiri dari *quality* dan *quantity*, *timeliness*, komitmen, serta kemandirian.

METODE

Jenis Penelitian

Peneliti menggunakan jenis penelitian dengan metode kuantitatif kausal dikarenakan data yang diperoleh berupa angka-angka dan analisis berupa statistik dan bertujuan untuk mengetahui hubungan antar fenomena yang sedang diselidiki serta untuk mengetahui hubungan sebab akibat atau hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi dari variabel-variabel yang diteliti (Oei, 2010, pp. 25-26).

Gambaran Populasi dan Sampel

Populasi yang digunakan di dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan yang bekerja di restoran Hachi-Hachi cabang Galaxy Mall dan Tunjungan Plaza Surabaya saja sebanyak 44 orang.

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini dengan menggunakan teknik *non-probability sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2011, p. 84). Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Peneliti memilih 30 karyawan yang sudah bekerja diatas 6 bulan sebagai sampel dalam penelitian ini. Peneliti memilih untuk menggunakan teknik analisa data PLS (*Partial Least Square*) yang kekuatan analisisnya didasarkan pada porsi dari model yang memiliki jumlah prediktor terbesar. Minimal direkomendasikan dari 30 sampai 100 kasus (Ghozali, 2008).

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif, yaitu data yang digambarkan dalam bentuk angka. Sumber datanya adalah data primer (*primary data*) yang dipakai untuk menjawab rumusan masalah di dalam penelitian. Dalam penelitian ini, data primer yang diperoleh oleh peneliti merupakan data yang didapat secara langsung melalui objek penelitian dengan hasil kuesioner. Sedangkan data sekunder (*secondary data*) yang digunakan peneliti untuk menunjang penelitian ini terdapat dari berbagai jurnal yang berkaitan dengan teori yang mendukung penelitian, terkait dengan *Empowering Leadership* dan *Team Performance Management*.

Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode angket/kuesioner. Struktur pertanyaan kuesioner ini adalah *closed-ended question* dalam bentuk skala *Likert*. Selain itu dilakukan juga studi pustaka yang bertujuan untuk mengumpulkan

data sekunder. Data sekunder didapatkan dari berbagai literatur, *journal* dan buku yang ada, baik dari *internet* ataupun perpustakaan. Setelah itu dilakukan penyusunan kuesioner lalu disebarakan kepada responden yang telah ditetapkan sebagai sampel.

Teknik Analisa Data

Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan alat penelitian *Partial Least Square* (PLS). Dalam PLS, *path modeling* terdiri dari dua tahap yaitu:

1. Goodness-of-Fit Outer Model

a. Convergent Validity

Suatu indikator dikatakan memenuhi *convergent validity* apabila memiliki *loading factor* sebesar 0.5 sampai 0.6. Selain itu diukur pula nilai AVE yang lalu dibandingkan dengan nilai *square root of average variance extracted* (AVE). Jika nilai *square root of average variance extracted* (AVE) variabel lebih besar dari korelasi dengan seluruh variabel lainnya maka dapat dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0.5.

b. Discriminant Validity

Pengukuran *discriminant validity* dilihat melalui nilai *cross loading*. Sebuah indikator dikatakan memenuhi kriteria *discriminant validity* apabila nilai *cross loading* indikator terhadap variabelnya mempunyai nilai paling besar apabila dibandingkan variabel lainnya..

c. Composite Reliability

Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas yang baik adalah 0.6, walaupun bukan merupakan standar absolut.

Goodnes-of-Fit Inner Model

Penelitian ini diukur menggunakan *R-Square* variabel laten dependen diinterpretasikan dengan regresi; *Q-Square predictive relevance* untuk model konstruk. Nilai *Q-square* > 0 menunjukkan model mempunyai *predictive relevance*; sebaliknya apabila nilai *Q-square* < 0 menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. Perhitungan *Q-square* dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$$

Keterangan :

$R_1^2, R_2^2, \dots, R_p^2$ adalah *R-square* variabel endogen dalam model.

Besaran Q^2 memiliki nilai dengan rentang $0 < Q^2 < 1$, dimana semakin mendekati 1 berarti bahwa model semakin baik.

Besaran Q^2 ini setara dengan koefisien determinasi total pada analisis jalur (*path analysis*).

Uji Hipotesis

Uji-t digunakan untuk menilai apakah *mean* dan keragaman dari dua kelompok berbeda secara statistik satu sama lain. Analisis ini digunakan ketika peneliti ingin membandingkan *mean* dan keragaman dua kelompok data, dan kecocokan sebagai analisis dua kelompok rancangan percobaan acak. Nilai t akan didapatkan dari proses *boot strapping* dengan nilai *cut off point* besar $> 1,96$. Apabila nilai t yang didapat dari *loading factor* diatas 1,96 maka dapat dinyatakan bahwa variabel memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel yang lain.

HASIL

Karakteristik Responden

Responden yang dipilih dalam penelitian ini adalah 30 karyawan tetap di Hachi-Hachi Galaxy Mall dan Tunjungan Plaza Surabaya. Dilihat dari jenis kelamin, dapat diketahui bahwa dalam penelitian ini sebanyak 30 orang (100%) adalah laki-laki. Berdasarkan pendidikan terakhir dapat diketahui bahwa responden yang memiliki pendidikan terakhir $< \text{SMA}$ berjumlah paling tinggi yakni 22 orang (73 %). Berdasarkan segi usia jumlah responden yang berusia 16 – 25 tahun berjumlah paling tinggi yakni sebanyak 16 orang (53 %). Berdasarkan masa kerja responden yang bekerja > 2 tahun berjumlah paling banyak yakni 24 orang (80 %). Sedangkan berdasarkan status pernikahan, responden yang belum menikah berjumlah paling tinggi yakni 18 orang (60 %).

Analisa Deskriptif

Berdasarkan hasil kuesioner diketahui bahwa tanggapan responden menunjukkan bahwa *Empowering Leadership* yang dimiliki sudah baik, bisa dilihat dari nilai rata tertinggi yaitu 4.10 yang terdapat pada indikator pemimpin adalah teladan yang baik untuk saya. Sedangkan nilai rata-rata terendah yaitu 3.70, terdapat pada indikator kehadiran pemimpin membuat saya bekerja dengan nyaman. Berdasarkan hasil kuesioner diketahui bahwa tanggapan responden menunjukkan bahwa *Team Cohesion* yang dimiliki sudah baik, bisa dilihat dari nilai rata-rata tertinggi yaitu 4.40 yang terdapat pada indikator saya berkomitmen terhadap tugas yang dikerjakan. Sedangkan nilai rata-rata terendah yaitu 3.80, terdapat pada indikator saya mampu memberikan masukan untuk kemajuan tim. Berdasarkan hasil kuesioner diketahui bahwa tanggapan responden menunjukkan bahwa *Team Performance Management* yang dimiliki sudah baik, bisa dilihat dari nilai rata-rata tertinggi yaitu 4.27 yang terdapat pada indikator saya merasa percaya diri dalam menjalani pekerjaan. Sedangkan nilai rata-rata terendah yaitu 3.8, terdapat pada indikator saya merasa puas dengan kualitas dan kuantitas dari pekerjaan saya.

Evaluasi Outer Model

1. Convergent Validity

Tabel 1. Nilai Outer Loading

	<i>Empowering Leadership</i>	<i>Team Cohesion</i>	<i>Team performance Management</i>
EL1	0.797	0	0
EL2	0.889	0	0
EL3	0.598	0	0
EL4	0.781	0	0
EL5	0.640	0	0
EL6	0.800	0	0
EL7	0.732	0	0
TC8	0	0.841	0
TC9	0	0.707	0
TC10	0	0.621	0
TC11	0	0.822	0
TC12	0	0.689	0
TC13	0	0.822	0
TC14	0	0.665	0
TC15	0	0.776	0
TPM16	0	0	0.729
TPM17	0	0	0.822
TPM18	0	0	0.689
TPM19	0	0	0.719
TPM20	0	0	0.892
TPM21	0	0	0.550

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa nilai *outer loading* dari tiap indikator pada variabel penelitian semuanya memiliki nilai > 0.5 . Pada variabel *empowering leadership* terdapat tujuh indikator yang telah ditentukan yaitu pemimpin saya memberikan kesempatan dalam mengambil keputusan (EL1) dengan bobot faktor 0.797; pemimpin percaya akan kemampuan kerja saya (EL2) dengan bobot faktor 0.889; pemimpin adalah teladan yang baik untuk saya (EL3) dengan bobot faktor 0.598; kehadiran pemimpin membuat saya bekerja dengan nyaman (EL4) dengan bobot faktor 0.781; pemimpin peduli terhadap situasi dan kondisi yang saya alami (EL5) dengan bobot faktor 0.640; pemimpin dapat berkomunikasi dengan baik terhadap saya (EL6) dengan bobot faktor 0.800; pemimpin memberikan kekuasaan atau pendelegasian tugas dengan jelas (EL7) dengan bobot faktor 0.732. Melihat hasil korelasi antara indikator dengan variabelnya dapat dikatakan telah memenuhi kriteria *convergent validity* karena semua *loading factor* > 0.5 .

Selanjutnya pada variabel *team cohesion*, penelitian ini telah menentukan delapan indikator yaitu saya merasa adanya kebersamaan dalam tim (TC8) dengan bobot faktor 0.841; saya mampu bekerja sama dengan tim (TC9) dengan bobot faktor 0.707; saya berkomitmen terhadap tugas yang dikerjakan. (TC10) dengan bobot faktor 0.621; saya percaya akan kemampuan tim (TC11) dengan bobot faktor 0.822; saya merasa berarti dalam tim (TC12) dengan bobot faktor 0.689; saya dan anggota lainnya selalu saling membantu dalam tim (TC13) dengan bobot faktor 0.822; saya mampu memberikan masukan untuk kemajuan tim (TC14) dengan bobot faktor 0.665 dan saya selalu memotivasi diri untuk mendukung kinerja tim (TC15) dengan bobot faktor 0.776. Variabel ini sudah memenuhi kriteria *convergent validity* karena semua nilai *loading factor* > 0.5.

Pada variabel *team performance management* telah ditentukan enam indikator yaitu saya merasa puas dengan kualitas dan kuantitas dari pekerjaan saya (TPM16) dengan bobot faktor 0.729; saya mampu menyelesaikan pekerjaan saya tepat waktu (TPM17) dengan bobot faktor 0.822; saya merasa nyaman pada saat bekerja (TPM18) dengan bobot faktor 0.689; saya merasa percaya diri dalam menjalani pekerjaan (TPM19) dengan bobot faktor 0.719; saya mengerjakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dengan baik (TPM20) dengan bobot faktor 0.892 dan saya mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab saya sendiri (TPM21) dengan bobot faktor 0.550. Variabel ini sudah memenuhi kriteria *convergent validity* karena semua nilai *loading factor* > 0.5.

Tabel 2. Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	AVE	Akar dari AVE
<i>Empowering Leadership</i>	0.568	0.754
<i>Team Cohesion</i>	0.558	0.747
<i>Team Performance Management</i>	0.550	0.742

Berdasarkan **Error! Reference source not found.** diatas, diketahui bahwa semua variabel sudah *valid* karena nilai akar dari AVE > 0.5. Hal ini menunjukkan bahwa semua variabel layak untuk digunakan pada tahap selanjutnya dalam penelitian ini.

2. Discriminant Validity

Tabel 3. Discriminant Validity

	<i>Empowering Leadership</i>	<i>Team Cohesion</i>	<i>Team performance Management</i>
EL1	0.797	0.613	0.529
EL2	0.889	0.781	0.566
EL3	0.598	0.383	0.329
EL4	0.781	0.534	0.353
EL5	0.640	0.586	0.545
EL6	0.800	0.703	0.440
EL7	0.732	0.587	0.396
TC8	0.569	0.841	0.527
TC9	0.624	0.707	0.401
TC10	0.513	0.621	0.294
TC11	0.733	0.822	0.573
TC12	0.522	0.689	0.636
TC13	0.729	0.822	0.602
TC14	0.524	0.665	0.632
TC15	0.604	0.776	0.666
TPM16	0.684	0.602	0.729
TPM17	0.432	0.558	0.822
TPM18	0.488	0.428	0.689
TPM19	0.340	0.473	0.719
TPM20	0.472	0.675	0.892
TPM21	0.262	0.497	0.550

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa nilai *cross loading* pada semua indikator pada variabel *Empowering Leadership*, *Team Cohesion* dan *Team Performance Management* mempunyai nilai *cross loading* > 0.5. Hasil ini menunjukkan bahwa indikator telah memenuhi kriteria *convergent validity*.

3. Composite Reliability

Composite Reliability adalah pengujian terakhir yang dilakukan untuk *outer model*. *Composite reliability* menguji nilai reliabilitas antara blok indikator dari variabel yang membentuknya. Berikut adalah tabel hasil output *composite reliability* adalah sebagai berikut:

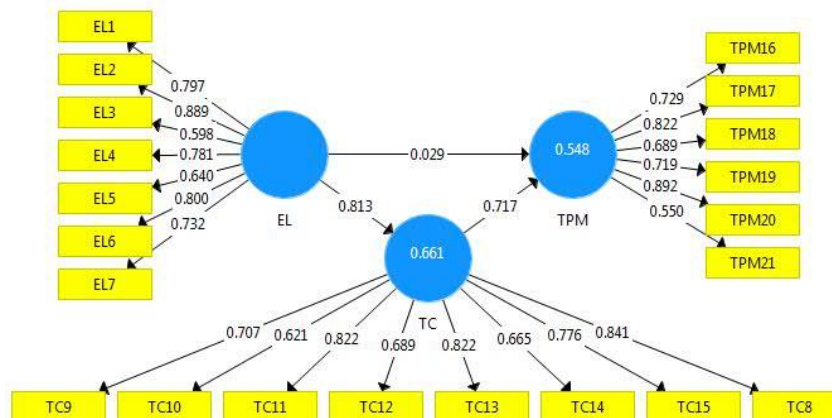
Tabel 4. *Composite Reliability*

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Nilai Kritis	Ket.
<i>Empowering Leadership</i>	0.870	0.6	Reliabel
<i>Team Cohesion</i>	0.885	0.6	Reliabel
<i>Team Performance Management</i>	0.830	0.6	Reliabel

Dari tabel di atas, diketahui bahwa semua variabel yaitu *Empowering Leadership*, *Team Cohesion*, dan *Team Performance Management* memiliki *Cronbach Alpha* > 0.6. Dengan kata lain, seluruh pernyataan yang ada pada tiap variabel dikatakan memiliki reliabilitas yang baik sehingga dapat dilanjutkan pada tahap penelitian yang selanjutnya.

Evaluasi Inner Model

Evaluasi pertama pada *inner model* adalah dengan melihat nilai *R-Square* atau koefisien determinasi. Berdasarkan hasil olah data dengan PLS, diperoleh model penelitian sebagai berikut:



Gambar 1. Model Penelitian

Berdasarkan output PLS di atas, dapat dikatakan bahwa semua indikator valid karena nilai dari seluruh indikator > 0.5. Selain itu hubungan antara *empowering leadership* dengan *team performance management* menunjukkan hasil yang positif. Sedangkan hubungan *empowering leadership* dengan *team cohesion* menunjukkan hasil yang juga positif dan hubungan *team cohesion* dengan *team performance management* menunjukkan hasil positif juga. Sedangkan untuk nilai *R-square* adalah sebagai berikut:

Tabel 5. *R-Square*

Variabel	<i>R-Square</i>
<i>Empowering Leadership</i>	
<i>Team Cohesion</i>	0.661
<i>Team Performance Management</i>	0.548

Nilai *R-square* untuk variabel *Team Cohesion* sebesar 0.661 berarti bahwa besar prosentase pengaruh *Empowering Leadership* terhadap *Team Cohesion* adalah 66.1% sedangkan sisanya yaitu 33.9% dijelaskan oleh variabel yang lain. Sedangkan nilai *R-square* untuk *Team Performance Management* sebesar 0.548 berarti bahwa besar prosentase *Empowering Leadership* terhadap *Team Performance Management* adalah 54.8% dan sisanya yaitu 45.2% dijelaskan oleh variabel yang lain.

1. *Q-square*

Pada model PLS, penilaian *goodness of fit* dapat dilihat dari nilai *Q-square* yang mempunyai arti yang sama dengan koefisien determinasi (*R-square*) pada analisis regresi, dimana semakin tinggi *R-square* maka dapat dikatakan bahwa model juga semakin *fit* dengan datanya. Perhitungan *Q-Square* dapat dilakukan dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

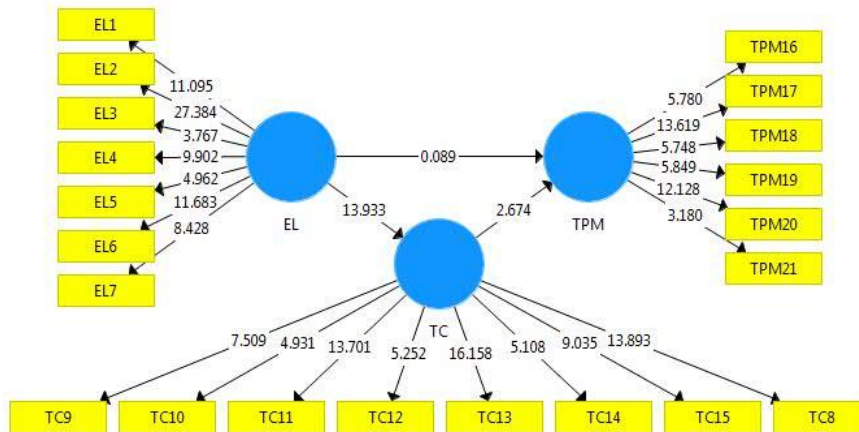
$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2)(1 - R_3^2) \\
 &= 1 - (1 - 0.000^2)(1 - 0.661^2)(1 - 0.548^2) \\
 &= 1 - (1 - 0)(1 - 0.437)(1 - 0.300) \\
 &= 1 - (1)(0.563)(0.700) \\
 &= 1 - 0.3941 \\
 &= 0.6059
 \end{aligned}$$

Berdasarkan penghitungan *Q-Square* di atas diketahui bahwa nilai *Q-Square* adalah sebesar 0.6059 atau sebesar 60.59%, hal ini menunjukkan bahwa model penelitian yang telah dilakukan dapat menjelaskan hubungan *Empowering*

Leadership, Team Cohesion dan Team Performance Management yang dimiliki oleh karyawan Hachi Hachi Surabaya adalah sebesar 60.59%. Sedangkan sisanya sebesar 39.41% dijelaskan oleh variabel lain.

Uji Hipotesis

Gambar 2. *Bootstrapping*



Tabel 6. Uji-t

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	T Statistics (O/STERR)
<i>Empowering Leadership -> Team Performance Management</i>	0.029	-0.013	0.326	0.089
<i>Empowering Leadershi -> Team Cohesion</i>	0.813	0.828	0.058	13.933
<i>Team Cohesion -> Team Performance Management</i>	0.717	0.771	0.268	2.674

Dari Tabel 6. dapat diketahui bahwa:

1. *Empowering leadership* berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap *team performance management*, karena nilai T statistik sebesar 0.089 yang berarti lebih kecil dari 1.96 sehingga H1 dinyatakan ditolak.

2. *Empowering leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *team cohesion*, karena nilai T statistik sebesar 13.933 yang berarti lebih besar dari 1.96 sehingga H2 dinyatakan diterima.
3. *Team cohesion* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *team performance management*, karena nilai T statistik sebesar 2.674 yang berarti lebih besar dari 1.96 sehingga H3 dinyatakan diterima.
4. *Empowering leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *team performance management* dengan *team cohesion* sebagai variabel *intervening*, karena nilai T statistik yang didapatkan antara *empowering leadership* dan *team performance management* secara langsung hanya sebesar 0.029. Sedangkan, apabila dibandingkan dengan hubungan *empowering leadership* terhadap *team performance management* dengan *team cohesion* sebagai variabel *intervening* yaitu sebesar 0.582921 yang berarti lebih besar dari 0.029 sehingga H4 dinyatakan diterima.

BAHASAN

Pengaruh *Empowering Leadership* terhadap *Team Performance Management*

Berdasarkan hasil penelitian *empowering leadership* berpengaruh positif terhadap *team performance management*, ditunjukkan melalui koefisien *path* adalah sebesar 0.029 yang artinya *empowering leadership* telah diterapkan dengan cukup baik karena karyawan telah melihat teladan yang baik dari pemimpinnya tetapi belum cukup menghasilkan *team performance management* yang maksimal. Selain itu pengaruh *empowering leadership* terhadap *team performance management* adalah tidak signifikan, hal ini terlihat dari nilai t-statistik sebesar 0.089 yang berarti lebih kecil dari 1.96.

Hasil ini sesuai dengan penelitian sebelumnya dalam jurnal “*Effect of Empowering Leadership on Performance in Management Team*”. Sheng, Hsin, dan Cheng (2004) menyatakan bahwa *empowerment* menguntungkan kedua pihak, yaitu antara karyawan dan organisasi dan dapat digunakan untuk memperkuat motivasi, loyalitas, kepuasan dan kreativitas karyawan. Oleh sebab itu, *empowering leadership* dapat mempengaruhi perusahaan atau organisasi dan bertujuan untuk membentuk *skill* karyawan agar dapat meningkatkan kinerja tim.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa *empowering leadership* berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap *team performance management* sehingga H1 dinyatakan ditolak.

Pengaruh *Empowering Leadership* terhadap *Team Cohesion*

Berdasarkan hasil penelitian *empowering leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *team cohesion*, ditunjukkan melalui koefisien *path* adalah sebesar 0.813 dengan nilai t-statistik sebesar 13.933 yang berarti lebih besar dari 1.96. Hal ini menunjukkan bahwa *team cohesion* memiliki hubungan yang sangat erat dalam rangka mewujudkan *empowering leadership* yang lebih maksimal.

Hasil ini sesuai dengan penelitian sebelumnya, yaitu dalam jurnal “*Effect of Empowering Leadership on Performance in Management Team*”. Zhang dan Bartol

(2010) menyatakan bahwa *team cohesion* yang lebih tinggi dipengaruhi oleh perilaku pemimpin yang mendelegasikan wewenang kepada anggota timnya.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa *empowering leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *team cohesion* sehingga H2 dinyatakan diterima.

Pengaruh *Team Cohesion* terhadap *Team Performance Management*

Berdasarkan hasil penelitian *team cohesion* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *team performance management*, ditunjukkan melalui koefisien *path* adalah sebesar 0.717 artinya *team cohesion* juga mempunyai hubungan yang cukup erat dengan *team performance management*, tercermin dari hasil rata-rata tertinggi untuk *team performance management* adalah pada indikator “Saya merasa percaya diri dalam menjalani pekerjaan”. Kebersamaan dan keeratan dalam tim membantu untuk meningkatkan kepercayaan diri saat karyawan bekerja. Didukung dengan nilai t-statistik sebesar 2.674 yang berarti lebih besar dari 1.96.

Oleh sebab itu, *team cohesion* dan *team performance management* mempunyai hubungan yang positif dan signifikan yang sesuai dengan penelitian sebelumnya, yaitu dalam jurnal “*Effect of Empowering Leadership on Performance in Management Team*”. Tim *cohesive* membagi pemahaman dan nilai-nilai yang mempunyai kestabilan dan fondasi yang solid di dalam hubungan interpersonal yang memungkinkan anggotanya untuk berinteraksi dalam cara yang fleksibel dan efisien (Ensley et al., 2002). Tekleab et al., (2009) juga mengkonfirmasi bahwa *team cohesion* positif berkaitan dengan performa dan kepuasan dalam timnya.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa *team cohesion* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *team performance management* sehingga H3 dinyatakan diterima.

Pengaruh *Empowering Leadership* terhadap *Team Performance Management* dengan *Team Cohesion* sebagai Variabel *Intervenin*

Selain melihat hubungan variabel antara *team cohesion* dan *team performance management*, penelitian ini juga melihat hubungan antara variabel *empowering leadership* dan *team performance management* dengan *team cohesion* sebagai variabel *intervening* yang memiliki hasil positif dan signifikan sesuai dengan penelitian sebelumnya, yaitu dalam jurnal “*Effect of Empowering Leadership on Performance in Management Team*”. Beal et al., (2003) dan Gully et al., (1995) menyatakan bahwa *team cohesion* telah ditemukan sebagai sebuah indikator yang penting dalam ikatan antara anggota tim, dimana dapat mempengaruhi pelaksanaan proses kerja tim. Sebuah studi telah menemukan bahwa *team cohesion* memiliki semangat tinggi dan tingkat kinerja yang lebih tinggi (Gupta et al., 2010). Oleh karena itu berdasarkan hasil penghitungan yang dapat dilihat di tabel 4.17. apabila besar hubungan antara *empowering leadership* dan *team cohesion* yaitu 0.813 dikalikan dengan besarnya hubungan antara *team cohesion* dan *team performance management* yaitu 0.717 akan menghasilkan nilai sebesar 0.582921. Nilai ini lebih besar dari nilai hubungan *Empowering Leadership* dan *Team Performance Management* yaitu sebesar 0.029 sehingga dapat dikatakan *team cohesion* adalah variabel *intervening*.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa *empowering leadership* dan *team performance management* dengan *team cohesion* sebagai variabel *intervening* memiliki hasil positif dan signifikan sehingga H4 dinyatakan diterima.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini menguji analisa pengaruh *empowering leadership* terhadap *team performance management* dengan *team cohesion* sebagai variabel *intervening* di restoran Hachi-Hachi Surabaya. Berdasarkan hasil dari penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Hipotesis pertama (H1) menunjukkan bahwa *Empowering Leadership* mempunyai pengaruh yang positif namun tidak signifikan terhadap *Team Performance Management*.
2. Hipotesis kedua (H2) menunjukkan bahwa *Empowering Leadership* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Team Cohesion*.
3. Hipotesis ketiga (H3) menunjukkan bahwa *Team Cohesion* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Team Performance Management*.
4. Hipotesis keempat (H4) menunjukkan bahwa *Empowering Leadership* mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap *Team Performance Management* dengan *Team Cohesion* sebagai variabel *intervening*.

Saran

Saran yang dapat diberikan berdasarkan pembahasan adalah sebagai berikut:

1. Agar penerapan *Empowering Leadership* berjalan lebih efektif dan maksimal, diharapkan pengawasan dari pemimpin dilakukan dalam periode tertentu. Karena dari hasil deskripsi jawaban responden untuk *Empowering Leadership* menunjukkan nilai rata-rata terendah yaitu 3.70, terdapat pada indikator “Kehadiran pemimpin membuat saya bekerja dengan nyaman”.
2. Dari hasil analisa data diketahui bahwa nilai *Team Cohesion* cukup tinggi, apabila restoran Hachi-Hachi semakin meningkatkan *Team Cohesion*, maka akan menghasilkan performa dan kinerja yang lebih baik lagi. *Team Cohesion* dapat dikembangkan melalui sarana kegiatan *outing* yang telah rutin diadakan.
3. Penelitian ini telah membuktikan bahwa *Empowering Leadership* sudah diterapkan dengan baik bersamaan dengan *Team Cohesion* dan *Team Performance Management* di restoran Hachi-Hachi cabang Galaxy Mall dan Tunjungan Plaza Surabaya sehingga alangkah baiknya jika *Empowering Leadership* ini juga diterapkan di cabang Hachi-Hachi lainnya untuk menjaga dan mempertahankan konsistensi dari manajemen Hachi-Hachi sendiri.

4. Untuk penelitian selanjutnya agar menghasilkan karya ilmiah yang lebih berkualitas, maka peneliti memberikan saran, variabel yang diteliti dapat menggunakan antara lain, seperti *Knowledge Sharing* dan Tingkat Kepuasan Upah Kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Beal, J. D., Cohen, R. R., Burke, J. M., & Mclendon, L. C. (2003). COhesion and performance in groups: a meta analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology* , 88, 989-1004.
- Bernardin, & Russel. (2006). *Pinter Manajemen, Aneka Pandangan Kontemporer*. (A. Maulana, Trans.) Jakarta: Binarupa Aksara.
- Carron, Albert, V., Bray, Steven, R., Eys, & Mark, A. (2002). Team Cohesion and Team Success in Sport. *Journal of Sport Science* , 119-127.
- Dessler, G. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks.
- Ensley, M. D., Pearson, A. W., & Amason, A. C. (2002). Understanding the dynamics of new venture top management teams cohesion, conflict, and new venture performance. *Journal of Business Venturing* , 17, 365-86.
- Forsyth, D. R. (2010). *Group Dynamic*. Belmont: Cengage Learning, Fromm E.
- Gully, S., Devine, D., & Whitney, D. (1995). A meta-analysis of cohesion and performance: effects of level of analysis and task interdependence. *Small Group Research*, 497-520.
- Gupta, K. V., Huang, R., & Niranjana, S. (2010). A longitudinal examination of the relationship between team leadership and performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies* , 17, 335-50.
- Ghozali, I. (2008). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square* (2 ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Jones, D. L. (2013). *Empowering Leadership* (1 ed.). Frederiksberg: Ventus Publishing ApS.
- Laub, J. (1999). *Servant Leadership: The Ultimate to Fulfill Your Life's Greatness*. Yogyakarta: Gradien Books.
- Mangkunegara, A. A., & Anwar, P. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Nawawi. (2006). *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*. Yogyakarta: UGM Press.
- Oei, I. (2010). *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Orilio, F. W. (2004). *Defining customer service: The customer's perception is our reality*.
- Slamet, M. (2002). *teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sugianto, A. (2012, Januari 3). *Bisnis Restoran Di Surabaya Kian Marak*. Retrieved Oktober 1, 2015, from Kabar24.com: <http://kabar24.bisnis.com/read/20120103/78/58588/bisnis-restoran-di-surabaya-kian-marak>.

- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Takleab, K. W., Quigley, N. R., & Tesluk, P. E. (2009). A longitudinal study of team conflict, conflict management, cohesion, and effectiveness. *Group & Organization Management*, 34, 170-205.
- Taylor E, S. (2009). *Psikologi Sosial* (12 ed.). Jakarta: Kencana.
- Zhang, M. X., & Bartol, M. K. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53, 107-28.