

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Lingkungan organisasi yang semakin berkembang, munculnya persaingan antar organisasi yang semakin ketat, serta adanya perubahan teknologi yang tak terduga, membuat banyak organisasi dituntut untuk memiliki manajemen yang baik. Suatu manajemen organisasi yang baik akan meningkatkan efektivitas organisasi. Efektivitas organisasi ini dapat menjadi indikator organisasi untuk bersaing dengan organisasi lainnya. Salah satu faktor penting yang memiliki peran besar bagi suatu organisasi adalah Sumber Daya Manusia (Rahmawanti et al., 2014).

Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) perlu diperlakukan sesuai dengan fungsi-fungsi yang ada. Sumber daya manusia yang profesional dan berkualitas akan membentuk kinerja karyawan yang kemudian berdampak pada efektivitas organisasi secara keseluruhan. Organisasi memiliki peran penting untuk menciptakan Sumber Daya Manusia yang menghasilkan kinerja optimal sehingga tujuan organisasi dapat tercapai (Marta et al., 2014). Mangkunegara (2018) mendefinisikan kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Apabila seseorang memberikan hasil pekerjaan yang sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan

oleh suatu organisasi, maka kinerja yang dimiliki orang tersebut dinilai baik begitu juga sebaliknya berarti berkinerja buruk.

Demikian pentingnya masalah sumber daya manusia, maka sudah sepatutnya bila pimpinan organisasi menempatkan peningkatan kinerja SDM pada prioritas yang utama. Oleh karena itu, *Performance Management* (Manajemen Kinerja) khususnya kinerja SDM, mendapat perhatian lebih bagi sebagian besar pemilik organisasi, karena perannya dapat memberikan pengaruh yang sangat signifikan terhadap tercapainya tujuan organisasi. Adanya praktek manajemen kinerja dapat meminimalisasi terjadinya konflik dalam tubuh organisasi. Hal tersebut dikarenakan adanya komunikasi yang efektif antara orang-orang yang ada dalam organisasi dan terjalinnya kerjasama, baik secara individu maupun tim serta kesamaan dalam tujuan organisasi. Hal tersebut memberikan dampak pada sikap karyawan yang selanjutnya mampu meningkatkan kinerja mereka, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi.

Pembentukan tim dalam perusahaan merupakan salah satu proses untuk mendukung terlaksananya strategi perusahaan. Tim adalah sebuah unit yang terdiri dari dua orang atau lebih yang saling berinteraksi dan berkoordinasi untuk menyelesaikan sebuah tugas (Daft, 2017). Hackman dan Wageman (2017) menyarankan bahwa efektivitas tim terdiri dari tiga dimensi: kinerja/hasil tugas tim, proses-proses sosial yang memaksimalkan efektivitas kelompok, dan keberlanjutan pengalaman kelompok yang berkontribusi positif terhadap pembelajaran dan kebahagiaan individual anggota tim. Pembinaan tim diperlukan untuk membuat suatu tim menjadi efektif.

Hackman dan Wageman (2017) mendefinisikan pembinaan tim sebagai interaksi langsung dengan tim agar penggunaan sumber daya untuk menyelesaikan pekerjaan tepat dan terkoordinasi. *Team Performance Management* adalah kumpulan sejumlah individu berketerampilan yang memiliki komitmen untuk mencapai tujuan bersama, tujuan kerja, dan tujuan perusahaan (Dhurup et al., 2016). Sedangkan menurut Devina (2018), *Team Performance Management* adalah beberapa orang yang saling bergantung pada tugas dan bertanggungjawab untuk hasil yang didapatkan. Pengukuran melalui indikator dari Buchholz (2017) yakni kepemimpinan partisipatif, tanggungjawab yang diberikan, penyamaan tujuan, fokus masa akan datang, fokus tugas, bakat dan tanggapan.

Performance management adalah cara yang digunakan oleh manajemen untuk mendorong tim agar efektif. *Team Performance management* berdampak positif terhadap efektivitas tim (Hackman and Wageman, 2017). Melalui pertimbangan *team performance management* untuk mendorong keefektifan tim, maka ada 3 tahapan *performance management timing* yang dilakukan di awal, pertengahan dan akhir siklus kerja, yakni: *goal setting/planning* (penyelarasan target dan rencana kerja melalui proses diskusi atasan dan bawahannya) yang dilihat dari *goal specificity*, *goal difficulty*, *goal insentivity* dan *goal commitment*; *feedback* (umpan balik dari atasan ke bawahan untuk memotivasi); dan *performance appraisal* (mengevaluasi pencapaian kinerja karyawan).

Setiap perusahaan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya dengan berbagai cara sehingga tujuan perusahaan tersebut dapat tercapai. Tujuan perusahaan dapat tercapai ketika perusahaan memiliki karyawan dengan kinerja yang baik. Berbagai cara yang dapat dilakukan perusahaan dalam

meningkatkan kinerja karyawan salah satunya melalui kepemimpinan yang memberdayakan (*empowering leadership*).

Kepemimpinan yang memberdayakan (*empowering leadership*). Menurut Ahearne et al., (2016) konseptualisasi *empowering leadership* menyoroti pentingnya pekerjaan, melibatkan partisipasi dalam pengambilan keputusan, menyampaikan keyakinan bahwa kinerja akan lebih tinggi, dan menghapus hambatan-hambatan birokrasi. *Empowering leadership* (kepemimpinan) merupakan upaya dan usaha yang dijalankan untuk mempengaruhi anggota kelompok agar mereka dengan sukarela menyumbangkan kemampuannya secara maksimal demi pencapaian tujuan perusahaan.

Shalahuddin (2017), menyatakan bahwa pimpinan memiliki peranan yang sangat penting pada proses peningkatan kinerja karyawan. Pimpinan yang mampu mengerti apa yang diinginkan bawahannya akan cenderung disukai sehingga komitmen karyawan untuk dapat bekerjasama dengan pimpinan akan tinggi. Tenen (2015), dalam penelitian menjelaskan pimpinan yang mampu memberikan dukungan adalah pemimpin yang bisa membantu karyawan lebih mudah memahami, membantu karyawan lebih baik dalam mempresentasikan yang bagus, pemimpin dapat membuat karyawan dalam meningkatkan kepercayaan dan kinerjanya. Penelitian Nurdiana (2017) dan Vidianingtyas (2014), menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap *team performance management*.

Peran *team cohesion* tidak kalah penting dalam sebuah organisasi. Menurut Newcomb (dalam Arninda dan Safitri, 2018) kohesivitas kelompok kerja diistilahkan dengan kekompakan. Kekompakan itu sendiri dimaknai sebagai derajat sejauh mana anggota kelompok atau karyawan melekat menjadi satu kesatuan yang dapat menampakkan diri dengan banyak cara dan bermacam-macam faktor yang berbeda serta dapat membantu kearah hasil yang sama. Hal tersebut dapat didukung dengan adanya keinginan untuk memajukan organisasi dan mempunyai kesamaan rasa yang bisa ditunjukkan melalui perilaku kerja karyawan.

Kohesivitas karyawan dalam sebuah organisasi dapat menunjukkan kondisi yang kohesif di mana hubungan dan interaksi antar karyawan dapat dikatakan cukup erat, namun dapat pula terjadi sebaliknya yakni kondisi tidak kohesif tidak di mana interaksi anggota kelompok cenderung tidak erat. Kohesivitas kelompok kerja sangat diutamakan untuk menjalin hubungan sesama anggota kelompok lain, adanya interaksi, hubungan yang harmonis, hubungan yang baik bawahan dengan pimpinan dan sebaliknya pimpinan menjalin hubungan yang harmonis dengan bawahannya.

Kerjasama antara karyawan satu dan lainnya dalam satu kelompok kerja diperlihatkan adanya rasa ketertarikan satu sama lainnya, kondisi ini selanjutnya akan dapat merangsang semua anggota untuk menanamkan nilai-nilai organisasi dalam diri, sehingga perilaku karyawan cenderung berdasarkan pada nilai dan norma yang tumbuh dalam organisasi tersebut kuatnya nilai yang tumbuh dalam tiap diri karyawan akan menimbulkan kekompakan diantara anggota suatu

kelompok kerja. Sehingga kerja yang dihasilkan menjadi baik, organisasi pun terpenuhi harapannya, yaitu tercapainya tujuan organisasi.

Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Pemerintahan Desa (DPMPD) Kabupaten Rokan Hulu merupakan Satuan Kerja Perangkat Daerah, sebagai Unsur penunjang pelaksanaan tugastugas pemerintahan dan pembangunan bidang Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Kabupaten Rokan Hulu. Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Kabupaten Rokan Hulu dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Rokan Hulu Nomor 5 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Pembentukan dan Penyusunan Perangkat Daerah.

Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Pemerintahan Desa (DPMPD) Kabupaten Rokan Hulu merupakan unsur penunjang Pemerintah Daerah yang dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Adapun tugas penting dari Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Pemerintahan Desa (DPMPD) Kabupaten Rokan Hulu adalah Menunjang Penyelenggaraan Urusan Otonomi Daerah, Desentralisasi, Dekonsentrasi dan Tugas Pembantuan dibidang Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa.

Dalam melaksanakan peran, tugas pokok dan fungsinya, Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Pemerintahan Desa (DPMPD) Kabupaten Rokan Hulu masih mengalami hambatan terutama pada sumber daya manusia dan perangkat penunjangnya. Sumber daya manusia di Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Pemerintahan Desa (DPMPD) Kabupaten Rokan Hulu masih terbatas jumlahnya termasuk kapasitas maupun kapabilitasnya, maka perlu

dilakukan pengiriman staf untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan guna menunjang kemampuan dan kompetensinya. Adapun data pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Pemerintahan Desa (DPMPD) berdasarkan tingkat pendidikannya dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1
Data Pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Pemerintahan Desa (DPMPD) Menurut Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah
1.	S2	3 orang
2.	S1	17 orang
3.	Diploma	1 orang
4.	Setingkat SLTA	12 orang
	Total	33 orang

Sumber: Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Pemerintahan Desa (DPMPD) Kabupaten Rokan Hulu, 2023

Dari Tabel 1.1 terlihat komposisi pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Pemerintahan Desa (DPMPD) Kabupaten Rokan Hulu berdasarkan latar belakang pendidikan. Sumber Daya Manusia Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Pemerintahan Desa (DPMPD) Kabupaten Rokan Hulu terlihat pada jumlah pegawai, latar belakang pendidikan dan pangkat dan golongan pegawai. Pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Pemerintahan Desa (DPMPD) Kabupaten Rokan Hulu berjumlah 33 orang, yang terdiri dari Pegawai Negeri Sipil 23 orang dan Pegawai Honorer 10 orang.

Dalam melaksanakan peran, tugas pokok dan fungsinya, Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Pemerintahan Desa (DPMPD) Kabupaten Rokan Hulu masih mengalami hambatan terutama pada sumber daya manusia. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan pada penelitian ini, kurangnya kerja tim

yang dapat dilihat dari tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas. Hal ini diperkuat dengan pernyataan dari salah satu supervisor di bagian P2K. Beliau menyatakan bahwa ketika karyawan diberikan tugas tim dan mereka mengalami kesulitan karena keterbatasan pengetahuan, mereka cenderung akan melemparkan tugas ke rekan kerja yang lain dalam tim tersebut bukan memecahkan hal tersebut bersama-sama. Selain itu *feedback* yang diberikan juga kurang ketika rekan kerja yang lain meminta bantuan, karena karyawan tersebut merasa bahwa itu bukan tugasnya. Hal ini dapat dilihat dari pencapaian target kerja Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Pemerintahan Desa (DPMPD) Kabupaten Rokan Hulu.

Tabel 1.2
Perbandingan Realisasi Kerja Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Pemerintahan Desa (DPMPD) Kabupaten Rokan Hulu Tahun 2021-2022

Tujuan	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Target 2022	Realisasi		Capaian	
Terwujudnya Peningkatan Keberdayaan Lembaga Masyarakat Pedesaan	Meningkat Nya Keberdayaan Lembaga Masyarakat Pedesaan	Persentase Lembaga Kemasyarakatan Desa yang aktif	100%	94,5%	97,8%	94,5%	97,8%
Terwujudnya Peningkatan Lembaga Ekonomi Pedesaan dan Partisipasi Masyarakat Pedesaan	Meningkat nya Lembaga Ekonomi Pedesaan dan Partisipasi Masyarakat Pedesaan	Persentase Lembaga Ekonomi Masyarakat Desa	100%	97,3%	95,9%	97,3%	95,9%
Terwujudnya Peningkatan Kapasitas Aparatur Pemerintah Desa	Meningkatnya Kapasitas Aparatur Pemerintahan Desa	Persentase Desa yang Menerapkan Tata Kelola Pemerintahan Desa	100%	97,2%	99,4%	97,2%	99,4%

Sumber: Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Pemerintahan Desa (DPMPD) Kabupaten Rokan Hulu, 2022

Dari Tabel 1.2 terlihat bahwasannya tidak semua program kerja yang telah ditetapkan oleh Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Pemerintahan Desa (DPMPD) Kabupaten Rokan Hulu mencapai realisasi target yang diinginkan. Peran *team cohesion* pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Pemerintahan Desa (DPMPD) Kabupaten Rokan Hulu dapat dilihat dari pembagian pegawai berdasarkan beberapa unit kerja atau bidang kerja, seperti terlihat pada Tabel 1.3 berikut:

Tabel 1.3
Komposisi Pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Pemerintahan Desa (DPMPD) Kabupaten Rokan Hulu Tahun 2023

No	Bidang Kerja	Jumlah
1.	Bidang Bina Pemerintahan Desa	7 orang
2.	Bidang Pemberdayaan dan Usaha Ekonomi Masyarakat dan Fasilitator Bumdes	7 orang
3.	Bidang Fasilitas Keuangan	7 orang
4.	Bidang Umum	12 orang
	Total	33 orang

Sumber: Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Pemerintahan Desa (DPMPD) Kabupaten Rokan Hulu, 2023

Berdasarkan Tabel 1.3, terlihat bahwasannya Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Pemerintahan Desa (DPMPD) Kabupaten Rokan Hulu terbagi dalam beberapa bidang yang setiap pegawainya dituntut berjasama antara pegawai satu dan lainnya dalam satu kelompok kerja agar akan dapat merangsang semua anggota untuk menanamkan nilai- nilai organisasi dalam diri, sehingga perilaku pegawai cenderung berdasarkan pada nilai dan norma yang tumbuh dalam organisasi tersebut, kuatnya nilai yang tumbuh dalam tiap diri pegawai akan menimbulkan kekompakkan diantara anggota suatu kelompok kerja. Sehingga

kerja yang dihasilkan menjadi baik, organisasi pun terpenuhi harapannya, yaitu tercapainya tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian ini juga didukung oleh pernyataan dari salah satu staf bagian Kelola SDM yang menyebutkan bahwa kerja tim yang rendah ini berbanding lurus dengan pelatihan yang rendah, yang disebabkan karena jenis pelatihan yang diberikan hanya ditujukan untuk beberapa bagian, sehingga tujuan pelatihan tersebut hanya untuk sebagian divisi tidak menyeluruh di semua bagian dan materi yang diberikan hanya diterima oleh sebagian orang. Hal ini disebabkan adanya kualifikasi peserta yang dapat mengikuti pelatihan tersebut dan dapat memengaruhi *team performa management*.

Berdasarkan uraian diatas penulis tertarik untuk mengangkat penelitian yang berjudul: “Pengaruh *Empowering Leadership* Terhadap *Team Performance Management* Dengan *Team Cohesion* Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Dinas DPMPD Rokan Hulu”.

1.2 Rumusan masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka penulis dapat merumuskan permasalahan penelitian yaitu:

1. Bagaimanakah pengaruh *empowering leadership* terhadap *team performance management* pada Pegawai Dinas DPMPD Rokan Hulu?
2. Bagaimanakah pengaruh *empowering leadership* terhadap *team cohesion* pada Pegawai Dinas DPMPD Rokan Hulu?
3. Bagaimana pengaruh *team cohesion* terhadap *team performance management* pada Pegawai Dinas DPMPD Rokan Hulu?

4. Bagaimana pengaruh *empowering leadership* terhadap *team performance management* dengan *team cohesion* sebagai intervening pada Pegawai Dinas DPMPD Rokan Hulu?

1.3 Tujuan penelitian

Adapun yang menjadi tujuan dalam penelitian ini yaitu :

1. Untuk mengetahui pengaruh *empowering leadership* terhadap *team performance management* pada Pegawai Dinas DPMPD Rokan Hulu.
2. Untuk mengetahui pengaruh *empowering leadership* terhadap *team cohesion* pada Pegawai Dinas DPMPD Rokan Hulu.
3. Untuk mengetahui pengaruh *team cohesion* terhadap *team performance management* pada Pegawai Dinas DPMPD Rokan Hulu.
4. Untuk mengetahui pengaruh *empowering leadership* terhadap *team performance management* dengan *team cohesion* sebagai intervening pada Pegawai Dinas DPMPD Rokan Hulu.

1.4 Manfaat penelitian

- a. Bagi peneliti

Untuk menambah ilmu pengetahuan yang didapat dari perkuliahan dan mengaplikasikan teori-teori yang didapat pada kehidupan sehari-hari.

- b. Bagi Dinas DPMPD

Sebagai gambaran organisasi dalam memberikan pengembangan terhadap intansi, khususnya dalam mengembangkan *empowering leadership*, *team performance management* dan *team cohesion* Pegawai Dinas DPMPD Rokan Hulu.

c. Bagi Perkembangan Ilmu Pengetahuan

Penelitian ini diharapkan sebagai sumbangan pemikiran terhadap fakta-fakta dan temuan-temuan baru sehingga dapat disusun sebuah teori guna untuk menunjang ilmu pengetahuan.

1.5 Sistematika penulisan

Adapun sistematika penulisan dalam skripsi ini terdiri dari lima bab yaitu sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini dikemukakan tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II : LANDASAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS.

Bab ini berisikan landasan pemikiran teoritik yang meliputi landasan teori, kerangka konseptual yang mendasari penelitian dan pemaparan hipotesis penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Dalam bab ini akan dikemukakan, ruang lingkup penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, definisi operasional variabel, instrumen penelitian dan teknik analisis data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Didalam bab ini data atau informasi hasil penelitian diolah, dianalisis, sehingga jelas bagaimana dapat menjawab permasalahan dan tujuan yang telah dikemukakan dahulu.

BAB V : PENUTUP

Bab ini merupakan kristalisasi dari semua yang telah dicapai pada masing-masing bab sebelumnya, menjelaskan tentang kesimpulan dan saran.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB II

LANDASAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian *Empowering Leadership*

Kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan. Organisasi memerlukan kepemimpinan yang kuat untuk efektivitas yang optimal (Robbins & Judge, 2017). Kepemimpinan adalah penggunaan pengaruh tanpa paksaan untuk membentuk tujuan-tujuan grup atau organisasi, memotivasi perilaku ke arah pencapaian tujuan-tujuan tersebut, dan membantu mendefinisikan kultur grup atau organisasi. Sebagai atribut, kepemimpinan adalah sekelompok karakteristik yang dimiliki oleh individu yang dipandang sebagai pemimpin. Menurut Stoner dalam (Priyono, 2018) kepemimpinan diartikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dan sekelompok orang yang saling berhubungan tugasnya. Terdapat 3 implikasi penting dalam definisi tersebut, yakni: Kepemimpinan menyangkut orang lain (bawahan), kepemimpinan menyangkut pembagian kekuasaan, kepemimpinan yang menggunakan pengaruh.

Menurut Kusumawati dalam Ahearne et al. (2016) konseptualisasi *empowering leadership* menyoroti pentingnya pekerjaan, melibatkan partisipasi dalam pengambilan keputusan, menyampaikan keyakinan bahwa kinerja akan lebih tinggi ketika pimpinan memberdayakan potensi karyawan, dan menghapus hambatan-hambatan birokrasi. *Empowering leadership* sebagai proses pelaksanaan kondisi yang memungulkan karyawan merasa berarti dengan

pekerjaannya dan menghapus rintangan dalam pengambilan keputusan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.

Empowering leadership artinya bahwa pemimpin memberikan tanggung jawab dan kekuasaan pada anggotanya sehingga anggota pun dapat meyakini tujuan yang dimiliki oleh organisasi. *Empowering* dalam hal ini diartikan sebagai pembagian kekuasaan atau mendelegasikan kekuasaan dan wewenang kepada anggota di dalam organisasi (Safaria, 2017). Dalam pembagian itulah pemimpin memberikan pengetahuan kepada anggotanya tentang seluk beluk tugas dan wewenangnya sehingga terjadilah kerjasama yang baik antara pemimpin dan anggotanya.

Empowering leadership menurut Srivastava dalam Mutaminah & Munadharoh (2018) sebagai perilaku di mana kekuasaan dibagi dengan bawahan sehingga dapat meningkatkan motivasi intrinsik mereka. Misalnya: memimpin dengan contoh, membuat keputusan partisipatif, pelatihan, informasi, dan menunjukkan kepedulian. Ahearne et al. (2016) mengungkapkan bahwa *empowering leadership* terjadi ketika para pemimpin memiliki hubungan yang baik dengan bawahan, mengkomunikasikan visi menarik untuk karyawan mereka, memfasilitasi partisipatif pengambilan keputusan, melatih bawahan untuk lebih mandiri, dan menunjukkan kepedulian terhadap masalah-masalah pribadi karyawan mereka.

Manz and Sims dalam Hao, He, and Long (2018) mengenal *empowering leadership* sebagai *superleadership* yang menekankan para pemimpin untuk

mendorong karyawan memimpin diri mereka sendiri. *Empowering leadership* berfokus pada motivasi karyawan terhadap pekerjaan mereka sendiri (Lee et al., 2017).

2.1.1.1 Indikator *Empowering Leadership*

Indikator yang digunakan oleh Safaria (2017) dalam penelitiannya untuk mengukur *empowering leadership*, yaitu :

1. Berbagi pengetahuan
2. Komunikasi terbuka
3. Kepedulian
4. Pemberdayaan psikologis
5. Pelatihan yang berkelanjutan.

Indikator yang digunakan oleh Mutaminah & Munadharoh (2018) dalam penelitiannya untuk mengukur *empowering leadership*, yaitu :

1. Mendelegasikan
2. Berinisiatif
3. Berfokus pada tujuan
4. Memberi dukungan
5. Menginspirasi
6. Berkoordinasi
7. Memberi contoh
8. Memandu

Indikator yang digunakan oleh Alexansra & Theola (2018) dalam penelitiannya untuk mengukur *empowering leadership*, yaitu :

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.

2.1.2 Defenisi *Team Cohesion*

Menurut McShane dan Glinow (2017) *team cohesion* merupakan perasaan daya tarik individu terhadap kelompok dan motivasi mereka untuk tetap bersama kelompok dimana hal tersebut menjadi faktor penting didalam keberhasilan kelompok. Menurut George dan Jones (2017) *team cohesion* adalah daya tarik satu dengan lain yang dimiliki oleh anggota kelompok. Kelompok kerja yang kohesivitasnya tinggi adalah aktualisasi saling tertarik pada setiap anggota, namun kelompok kerja yang kohesivitasnya rendah adalah tidak saling tertarik satu sama lain.

Greenberg (2016) menyatakan bahwa *team cohesion* kerja adalah perasaan dalam kebersamaan antar anggota kelompok. Tingginya kohesivitas kelompok kerja berarti tiap anggota dalam kelompok saling berinteraksi satu dengan yang lain, mendapatkan tujuan mereka, dan saling membantu di tiap pertemuan. Menurut Carron dan Brawley (2018) mendefinisikan *team cohesion* sebagai proses dinamis yang terlihat melalui kecedendungan kelekatan dan kebersatuan kelompok dalam pemenuhan tujuan atau kepuasan kebutuhan afeksi anggota kelompok. Forsyth (2019) mengemukakan bahwa ada empat dimensi *team cohesion*, yaitu: kekuatan sosial, kesatuan dalam kelompok, daya tarik dan kerjasama kelompok. Bagi organisasi, kohesivitas kelompok kerja memberikan jaminan kenyamanan dalam bekerja bagi karyawan sehingga karyawan akan tidak lengah dalam bekerja (Davis, 2018).

Kelompok formal dan informal dapat memiliki kedekatan atau kesamaan dalam sikap, perilaku, dan perbuatan. Kedekatan ini disebut sebagai *Group Cohesiveness* yang umumnya dikaitkan dengan dorongan anggota untuk tetap bersama dalam kelompoknya dibanding dorongan untuk mendesak anggota keluar dari kelompok (Gibson, 2017). Selanjutnya Robbins dan Judge (2017) mendefinisikan *Group Cohesiveness* merupakan suatu tingkat yang menggambarkan para anggotanya tertarik satu sama lain dan dimotivasi untuk tetap berada di dalam kelompok.

Group cohesiveness merupakan tingkat yang mendeskripsikan sebuah kelompok dengan anggota yang memiliki keterikatan antar anggota yang lain dan berkeinginan untuk tetap menjadi bagian dari kelompok (Kim dan Taylor, 2017).

Tingkat kohesivitas bisa mempunyai akibat positif atau negatif tergantung seberapa baik tujuan kelompok sesuai dengan tujuan organisasi formal. Bila kohesivitas tinggi dan kelompok menerima serta sepakat dengan tujuan formal organisasi, maka perilaku kelompok akan positif ditinjau dari sisi organisasi formal. Hal ini tentunya akan dapat mengurangi terjadinya slack dalam suatu perusahaan.

Robbins dan Judge (2017) mendefinisikan *team cohesion* merupakan suatu tingkat yang menggambarkan para anggotanya tertarik satu sama lain dan termotivasi untuk tetap berada di dalam kelompok. Tetapi bila kelompok sangat kohesif tetapi tujuannya tidak sejalan dengan organisasi formal, maka perilaku kelompok akan negatif ditinjau dari sisi organisasi formal (Robbins dan Judge, 2017).

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa *team cohesion* sebagai tingkat yang menggambarkan suatu kelompok dengan anggota yang mempunyai pertalian dengan anggota lainnya dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari kelompok tersebut, sejauh mana anggota kelompok tertarik satu kepada yang lain dan termotivasi untuk tetap tinggal dalam kelompok itu.

2.1.2.1 Aspek-aspek *Team Cohesion*

Menurut Carron dan Brawley (2018) bahwa ada empat aspek *team cohesion* yaitu:

1. Ketertarikan individu pada tugas kelompok (*individual attractions to the group-task*) adalah daya tarik individu terhadap tujuan kelompok dan kinerja kelompok, memiliki tujuan terhadap kelompok secara individu, ketika dalam kelompok anggota kelompok tersebut memiliki kenyamanan untuk mencapai tujuan dan keberhasilan kelompok.
2. Ketertarikan individu pada kelompok secara sosial (*individual attractions to the group-social*) adalah perasaan setiap anggota kelompok tentang penerimaan personal seseorang dan interaksi sosial dengan kelompok, ketika dalam kelompok mengadakan agenda rutin untuk kumpul bersama maka anggota tersebut memiliki rasa nyaman untuk hadir dalam agenda tersebut.
3. Kesatuan kelompok dalam tugas (*group integration-task*) adalah persepsi individu tentang kedekatan, ketertutupan dan ikatan dalam kelompok sebagai keseluruhan dari tujuan kelompok, anggota kelompok memiliki penilaian yang sama bahwa kegiatan-kegiatan yang diadakan dalam rangka mencapai tujuan kelompok.
4. Kesatuan kelompok secara sosial (*group integration social*) adalah persepsi individu tentang kedekatan dan ikatan dalam kelompok sebagai keseluruhan unit sosial, ketika dalam kelompok anggota kelompok melihat kelompok sebagai sarana interaksi yang menumbuhkan kenyamanan dan lebih dari tempat mencapai tujuan kelompok tersebut.

2.1.2.2 Indikator Team Cohesion

Team cohesion Menggunakan 4 pernyataan yang dikembangkan oleh Forsyth (dalam Masruroh, 2019) dengan indikator yaitu:

1. Kekuatan sosial

2. Kesatuan dalam kelompok untuk menyusun anggaran

Gambaran persepsi individu di mana suatu organisasi menyatu dalam mencapai tugas organisasinya.

3. Daya tarik

Suatu kelompok akan terbentuk apabila setiap individu merasakan adanya daya tarik antara satu sama lain.

4. Kerjasama kelompok.

Gambaran persepsi individu di mana suatu organisasi menyatu dalam mengembangkan hubungan sosial di organisasi dan melakukan aktivitas.

Hutabarat (2020) dalam penelitiannya menggunakan indikator untuk mengukur *team cohesion* yaitu:

1. *Group Integration-Task* (GI-T) Gambaran persepsi individu di mana suatu organisasi menyatu dalam mencapai tugas organisasinya.

2. *Individual Attractions to the Group Task* (ATG-T) Gambaran persepsi individu mengenai kontribusinya secara pribadi berkaitan dengan tugas organisasi.

3. *Group Integration-Social* (GI-S) Gambaran persepsi individu di mana suatu organisasi menyatu dalam mengembangkan hubungan sosial di organisasi dan melakukan aktivitas.

4. *Individual Attraction to the Group Social* (ATG-S) Gambaran di mana persepsi individu mengenai kontribusinya secara pribadi berkaitan dalam pengembangan hubungan sosial dan melakukan aktivitas di dalam organisasi.

Alrasyid (2017), dalam penelitiannya menggunakan indikator untuk mengukur *team cohesion* yaitu:

1. Kesamaan dan kedekatan dalam kelompok secara keseluruhan dalam hal tugas kelompok (GI-T).
2. Perasaan individu berkaitan dengan kesamaan dan kedekatan dalam kelompok secara keseluruhan dalam hal relasi (GI-S).
3. Perasaan individu berkaitan keterlibatan dirinya dalam tugas kelompok, dan produktivitas (ATG-T).
4. Perasaan individu berkaitan keterlibatan dirinya dalam membangun relasi di kelompok (ATG-S).

2.1.3 Defenisi *Team Performance Management*

Mangkunegara (2018) 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 (2016) mengatakan *team performance* dikatakan tinggi apabila suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampui batas waktu yang disediakan. *Performance management* menurut Bacal (2021) lebih menekankan pada proses komunikasi dalam proses kemitraan antara karyawan dan atasan langsungnya untuk membangun ekspektasi dan pemahaman mengenai *job functions* terkait, bagaimana kontribusi karyawan kepada tujuan perusahaan, apa yang diharapkan menjadi kinerja baik, bagaimana karyawan dan pimpinan akan bekerja sama untuk menjaga dan meningkatkan kinerja, bagaimana kinerja akan diukur dan mengidentifikasi kendala dan

mengatasinya. *Performance management* secara garis besar terkait dengan *strategic planning* & tujuan perusahaan, penggajian bonus dan promosi serta rencana pengembangan sumber daya manusia.

Menurut Chan dari penelitian Moufty (2019) *performance measurement* memainkan peranan kunci dalam pengambilan keputusan di organisasi. *Performance management system* dapat memberikan umpanbalik atau masukan mengenai apakah perubahan yang diambil telah di-implementasikan secara efektif. PM memainkan peranan penting bagi perencanaan dan pengawasan organisasi.

2.1.3.1 Alasan Dibutuhkannya *Team Performance Management*

Selanjutnya Cokins (2019) menyampaikan bahwa dalam *performance management* dibutuhkan untuk memastikan suksesnya suatu organisasi, antara lain untuk menjawab masalah-masalah dibawah ini :

1. Kegagalan Manajemen dalam melaksanakan strategi yang sudah diformulasikan dengan baik. Pada penelitian di perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat, sangat banyak *Chief Executive Officer* (CEO) yang dipecat sebagai akibat dari frustrasi atas tidak terlaksananya strategi secara baik.
2. Keadaan tidak ada kepercayaan diantara para manajer untuk mencapai hasil sesuai dengan rencana yang dibuat, dapat mengakibatkan konsekwensi untuk tidak tercapainya rencana semakin meningkat.
3. Perubahan selalu terjadi di semua sendi operasional perusahaan, misalnya pengambilan keputusan oleh karyawan tanpa cukup waktu untuk mendapatkan

masukan dari pimpinan membuat terjadinya *trade-off* antara prediksi hasil dan tindakan yang diambil.

4. Informasi yang dihasilkan dari managerial accounting system sering dianggap tidak cukup untuk mencapai keberhasilan kinerja sesuai dengan yang diharapkan.
5. Pengelolaan terhadap *customer value* management tidak optimal
6. Proses *budgeting* yang dibuat oleh akuntan tidak mencerminkan strategi manajemen secara jelas
7. Supply chain management yang terjadi berjalan sendiri-sendiri dan tidak terintegrasi.
8. Keseimbangan antara *risk appetite* terhadap *risk exposure* dalam optimalisasi kinerja finansial tidak terjaga sehingga tindakan *mitigasi* risiko tidak terlaksana.
9. Keuntungan perusahaan tidak sesuai seperti yang dijanjikan oleh manajemen.

Kejadian-kejadian diatas menunjukkan bahwa diperlukan suatu sistem pengukuran kinerja lain untuk melengkapi apa yang sudah dilaksanakan di *management accounting*.

2.1.3.2 Faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan *Team Performance Management*

Cokins (2019) menyampaikan bahwa dalam pendekatan *performance management* dikatakan bahwa terdapat 3 (tiga) komponen untuk menerapkan landasan pengukuran kinerja yang relevan yaitu:

1. Dalam rangka mendapatkan tanggapan positif dan komitmen dari karyawan, maka karyawan harus ikutserta dalam pemilihan *key performance indicators* (KPI) yang akan diukur atas kinerja mereka.
2. Penetapan tujuan (*objectives*) dan pengukuran harus disepakati oleh kedua belah pihak yaitu antara pimpinan dengan karyawan yang diukur kinerjanya.
3. *Performance management system* harus dapat memperlihatkan karyawan yang berkinerja melebihi target (*overperformers*) dan yang berkinerja dibawah target (*underperformers*).

2.1.3.3 Indikator Team Performance Management

Menurut Bernadin dan Russel (2017) ada enam kriteria untuk menilai *team performance management*, yaitu:

1. Quality

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.

Selanjutnya Cokins (2019) menyampaikan bahwa dalam *performance management*, ada enam kriteria untuk menilai *team performance management*, yaitu:

1. Kerjasama erat antara manajemen puncak dengan seluruh karyawan, dan serikat pekerja jika ada, serta pelanggan dan pemasok utama

Kerjasama erat ini harus dimulai dari *commitment from the top* untuk melaksanakan pengukuran kinerja secara terintegrasi.

2. Pemberian wewenang yang cukup kepada pelaksana yang berhadapan dengan pelanggan

Dengan pendelegasian wewenang yang cukup kepada pelaksana yang berhadapan dengan pelanggan diharapkan dapat terjadi komunikasi yang baik antara organisasi dengan pelanggannya, sehingga dapat memberi masukan bagi manajemen untuk perbaikan strategi dimana perlu.

3. Metode pengukuran dan pelaporan yang terintegrasi

Pengukuran dan pelaporan secara terintegrasi dalam hal tepat waktu, mudah dimengerti dan tepat guna sangat penting untuk memberi masukan bagi pengambilan keputusan apabila diperlukan perubahan strategi guna mencapai tujuan.

4. Pengukuran kinerja harus berkesinambungan dengan strategi yang diterapkan

Pengukuran kinerja harus dibuat secara serasi selaras dan berkesinambungan terhadap strategi yang dijalankan agar dapat memberi masukan yang tepat kepada manajemen

2.1.4 Penelitian Terdahulu

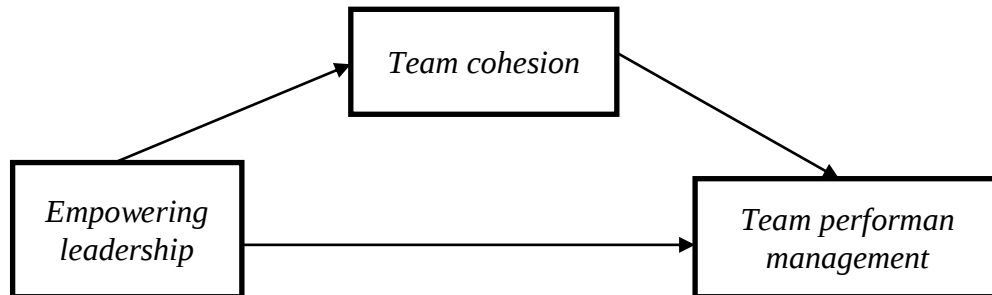
Penelitian terdahulu bertujuan mendapatkan bahan perbandingan dan acuan. Selain itu untuk menghindari anggapan kesamaan dengan penelitian ini. Penelitian dengan *team performan management* telah pernah dilakukan sebelumnya, berikut penulis rangkum beberapa penelitian terdahulu.

Tabel 2.1
Penelitian terdahulu

Nama, Tahun	Judul	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
Alexandra (2016)	Analiss Pengaruh <i>empowering leadership</i> Terhad ap <i>team performance management</i> Dengan <i>team cohesioan</i> sebagai Variabel intervening di Hachi-Hachi Surabaya	<i>empowering leadership, team performance management,t eam cohesioan</i>	SEM	<i>Empowering Leadership</i> berpengaruh terhadap <i>Team Performance Management</i> dengan <i>Team Cohesion</i> sebagai variabel intervening di restoran Hachi- Hachi Surabaya.
Cendani (2015)	Pengaruh <i>empowering leadership</i> kinerja terhadap guru dengan <i>phsychologycal empowerment</i> sebagai mediasi	<i>empowering leadership, kinerja guru, phsychologyc al empowerment</i>	SEM	1. <i>Empowering leadership</i> berpengaruh positif terhadap kinerja guru 2. <i>Empowering leadership</i> berpengaruh positif terhadap pemberdayaan psikologis. 3. Pemberdayaan psikologis memediasi hubungan antara <i>Empowering leadership</i> dan kineja guru.
Ekawati dkk (2018)	Pengaruh <i>empowering leadership</i> terhadap <i>team performance:</i> Peran mediasi kohesi tim, <i>knowledge sharing</i> , dan kapasitas absorptif	<i>empowering leadership, team performance:</i> Peran mediasi kohesi tim, <i>knowledge sharing</i> , dan kapasitas absorptif	SEM	<i>Empowering leadership</i> seorang pemimpin tim tidak memiliki efek langsung pada <i>team performance</i> .

2.2 Kerangka Konseptual

Berdasarkan uraian dan penelitian terdahulu, maka secara ringkas kerangka konseptual dari penelitian ini dapat dilihat pada paradigma penelitian pada gambar dibawah ini.



Gambar 2.1
Kerangka Konseptual

2.3 Hipotesis Penelitian

H1 : Diduga bahwa *empowering leadership* berpengaruh terhadap *team performance management* pada pegawai Dinas DPMPD Rokan Hulu.

H2 : Diduga bahwa *empowering leadership* berpengaruh terhadap *team cohesion* pada pegawai Dinas DPMPD Rokan Hulu.

H3 : Diduga bahwa *team cohesion* berpengaruh terhadap *team performance management* pada pegawai Dinas DPMPD Rokan Hulu.

H4 : Diduga bahwa *empowering leadership* berpengaruh terhadap *team performance management* dengan *team cohesion* sebagai variabel intervening pada pegawai Dinas DPMPD Rokan Hulu.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2017:59) yaitu metode untuk menguji teori tertentu dengan cara meneliti hubungan antara variabel yang diukur sehingga data yang terdiri dari angka-angka dapat dianalisis berdasarkan prosedur-prosedur statistik. Penelitian ini dilakukan pada pegawai Dinas DPMPD Rokan Hulu. Waktu penelitian direncanakan dari bulan Februari sampai dengan Juni 2023.

3.2 Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut Sugiyono (2017:117) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas DPMPD Rokan Hulu yang berjumlah 33 orang.

2. Sampel

Menurut Sugiyono (2017:118) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh (sensus). Menurut Sugiyono (2017:118), sampling jenuh (sensus) adalah teknik pengambilan sampel dengan cara seluruh anggota populasi dijadikan sampel, dengan demikian jumlah sampel dalam penelitian ini

adalah 33 orang pegawai dikarenakan pimpinan tidak diikutsertakan sebagai sampel penelitian.

3.3 Jenis dan sumber data

1. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini ada dua yaitu:

- 1) Data kualitatif yaitu data yang diperoleh dari dalam bentuk informasi baik lisan maupun tulisan, seperti: profil Dinas DPMPD Rokan Hulu.
- 2) Data kuantitatif yaitu data yang diperoleh dalam bentuk angka-angka dan masih perlu dianalisis kembali, seperti: data jumlah pegawai Dinas DPMPD Rokan Hulu.

2. Sumber data diperoleh dari:

- 1) Data primer

Data yang penulis dapatkan langsung dari Dinas DPMPD Rokan Hulu melalui wawancara dengan pegawai Dinas DPMPD Rokan Hulu.

- 2) Data sekunder

Data yang penulis dapatkan dari pihak Dinas DPMPD Rokan Hulu dan catatan yang berkaitan dengan penelitian ini.

3.4 Teknik pengumpulan data

Untuk mengumpulkan data yang dipergunakan dalam penelitian ini, digunakan beberapa teknik pengumpulan data, antara lain:

1. Observasi

Observasi ialah melakukan pengamatan secara langsung terhadap objek kajian.

2. Wawancara (*interview*)

Wawancara (*interview*) ialah secara langsung mengadakan tanya jawab dengan bagian yang diberi wewenang untuk memberikan penjelasan atas nama Dinas DPMPD Rokan Hulu, metode ini dipakai untuk melengkapi dan memperjelas data yang telah diperoleh.

3. Pertanyaan (*questioner*)

Pertanyaan (*questioner*) ialah pengumpulan data dengan membuat daftar pertanyaan yang kemudian diajukan kepada pegawai Dinas DPMPD Rokan Hulu. Untuk mendapatkan data primer sekaligus melengkapi data penelitian.

3.5 Defenisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel diartikan sebagai suatu konsep yang mempunyai variasi atau keragaman. Variabel dalam penelitian dibedakan atas variabel bebas dan variabel terikat. Adapun variabel dalam penelitian ini dapat diidentifikasi seperti terlihat pada tabel 3.1

Tabel 3.1
Identifikasi dan Operasional Variabel

Variabel	Definisi operasional	Indikator	Jenis pengukuran
<i>Empowering leadership</i> (X1)	Serangkaian perilaku pemimpin yang berbagi kekuasaan / mengalokasikan lebih banyak tanggung jawab & otonomi kepada pengikutnya	Safaria (2017) 1. Berbagi pengetahuan 2. Komunikasi terbuka 3. Kepedulian 4. Pemberdayaan psikologis 5. Pelatihan yang berkelanjutan	Ordinal

Berlanjut ke hal 31...

...Lanjutan Tabel 3.1

Variabel	Definisi operasional	Indikator	Jenis pengukuran
<i>Team empowering Management</i>	Mangkunegara (2019) mendefinisikan <i>team performance</i> sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.	Bernadin dan Russel (2017) 1. <i>Quality</i> 2. <i>Quantity</i> 3. <i>Timeliness</i> 4. <i>Cost effectiveness</i> 5. <i>Komitmen</i> 6. <i>Kemandirian</i>	Ordinal
<i>Team cohesion</i>	Robbins dan Judge (2018) mendefinisikan <i>team cohesion</i> merupakan suatu tingkat yang menggambarkan para anggotanya tertarik satu sama lain dan termotivasi untuk tetap berada di dalam kelompok.	Alrasyid (2017) 1. Kesamaan dan kedekatan dalam kelompok secara keseluruhan dalam hal tugas kelompok (GI-T). 2. Perasaan individu berkaitan dengan kesamaan dan kedekatan dalam kelompok secara keseluruhan dalam hal relasi (GI-S). 3. Perasaan individu berkaitan keterlibatan dirinya dalam tugas kelompok, dan produktivitas (ATG-T). 4. Perasaan individu berkaitan keterlibatan dirinya dalam membangun relasi di kelompok (ATG-S).	Ordinal

3.6 Instrumen Penelitian

Kedua variabel diukur dengan skala likert yaitu digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena social (Sugiyono, 2017:104).Skor setiap pernyataan pada kuesioner dapat dilihat pada Tabel di bawah ini:

Tabel 3.2
Penilaian Skor Terhadap Jawaban Kuesioner

No	Jawaban	Bobot Nilai
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Ragu-Ragu (RG)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Sugiyono (2017:104)

3.7 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini merupakan upaya pengukuran secara kuantitatif dari hasil pengumpulan data yang bersifat kualitatif dan untuk selanjutnya dilakukan analisa atas hasil pengukuran tersebut.

3.7.1 Deskriptif

Tujuan dari analisis ini adalah untuk mendeskripsikan data sehingga dapat menentukan kedudukan data dalam suatu kelompok serta sebagai pendeskripsian responden penelitian dan variabel penelitian.Masing-masing kategori jawaban dari deskriptif variabel, maka dapat dihitung dengan menggunakan rumus:

$$TCR = \frac{Rs}{N} \times 100 \%$$

Dimana:

TCR = Tingkat Capaian Responden

Rs = Rata-rata skor jawaban responden

N = Nilai skor jawaban maksimum

Tabel 3.3
Nilai Tingkat Capaian Responden(TCR)

Nilai TCR	Keterangan
81% - 100%	Sangat baik
61% - 80%	Baik
41% - 60%	Cukup baik
21% - 40%	Kurang baik
0% - 20%	Tidak baik

Sumber: Sugiyono (2017:104)

3.7.2 Analisis Persamaan Struktural

Penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM). SEM adalah teknikanalisis statistik yang digunakan untuk menyelesaikan pola hubungan analisis jalur antara variabel laten dengan indikatornya, variable laten dan lainnya, serta kesalahan pengukuran secara langsung. Analisis menggunakan SEM dapat dilakukan tiga analisis sekaligus, yaitu analisis faktor, model struktural dan analisis jalur.

Alat analisa yang penulis digunakan dalam metode ini adalah *software Partial Least Square* (Smart PLS) adalah sebuah alat analisa yang memungkinkan peneliti untuk mendapatkan nilai variabel laten untuk tujuan prediksi. Analisis PLS-SEM terdiri dari dua sub model yaitu model pengukuran (*measurement model*) atau outer model dan model struktural (*structural model*) atau inner model. (Ghozali 2017:7)

3.7.2.1 Uji Model Pengukuran atau Outer Model

Model pengukuran atau outer model menunjukkan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Evaluasi model pengukuran melalui analisis faktor konfirmatori adalah dengan menggunakan pendekatan

MTMM (*MultiTrait-MultiMethod*) dengan menguji *validity convergent* dan *discriminant*. Uji reliabilitas dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (Ghozali & Latan, 2017:45).

a. Convergent Validity

Convergent validity dari model pengukuran dengan indikator reflektif dapat dilihat dari korelasi antara item score/indikator dengan score konstraknya. Ukuran reflektif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian pada riset tahap pengembangan skala, loading 0,50 sampai 0,60 masih dapat diterima (Ghozali & Latan, 2017:45).

b. Discriminant Validity

Discriminant validity indikator dapat dilihat pada *cross loading* antara indikator dengan konstraknya. Apabila korelasi konstruk dengan indikatornya lebih tinggi dibandingkan korelasi indikator dengan konstruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi indikator pada blok mereka lebih baik dibandingkan dengan indikator di blok lainnya. Metode lain untuk menilai *discriminant validity* adalah dengan membandingkan akar kuadrat dari *average variance extracted* ($\sqrt{AVE}$) untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dengan model. Model dikatakan mempunyai *discriminant validity* yang cukup baik jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dan konstruk lainnya (Ghozali, 2017:56). Model dikatakan baik apabila AVE masing-masing konstruk nilainya lebih besar dari 0,50.

c. Reliability

Selain uji validitas, pengukuran model juga dilakukan untuk menguji reliabilitas suatu konstruk. Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Dalam PLS-SEM dengan menggunakan program SmartPLS 3.0, untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Konstruk dinyatakan reliable jika nilai *composite reliability* maupun *cronbach alpha* di atas 0,70 (Ghozali & Latan, 2017:45).

3.7.2.2 Uji Model Struktural atau Inner Model

Model struktural atau *inner model* menunjukkan hubungan atau kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk berdasarkan pada *substantive theory* dilakukan dengan *R-Square*. Dalam menilai model struktural terlebih dahulu menilai *R-Square* untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai *R-square* yang merupakan uji *goodness-fit* model. Perubahan nilai *R-Square* dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang substantive. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol (0) dan satu (1).

3.7.2.3 Pengujian hipotesis

Pengujian hipotesis antar konstruk yaitu konstruk eksogen terhadap konstruk endogen dan konstruk endogen terhadap konstruk endogen dilakukan dengan metode *resampling bootstrap* yang dikembangkan oleh Geisser (Ghozali, 2017:46). Statistik uji yang digunakan adalah statistik t atau uji t, penerapan metode *resampling* memungkinkan berlakunya data terdistribusi bebas tidak memerlukan asumsi distribusi normal, serta tidak memerlukan sampel yang besar. Pengujian hipotesis menggunakan analisis *full model Struktural Equation Modeling* (SEM) dengan smart PLS. Dalam full model SEM dengan PLS selain memprediksi model, juga menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten. Kriteria pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Membuat rumusan hipotesis, yaitu:
 - $H_0 = 0$, Artinya variabel bebas tidak berpengaruh pada variabel dependen.
 - $H_a \neq 0$, Artinya variabel bebas berpengaruh pada variabel dependen.
- b. Menentukan kriteria dan membuat kesimpulan berdasarkan ketentuan yang sudah ada, yaitu:
 - a) Jika taraf signifikan $< 0,05$ H_0 diterima
 - b) Jika taraf signifikan $> 0,05$ H_0 ditolak