

BAB II

TEORI DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

A. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Bedasarkan judul penelitian “Pengaruh gaya kepemimpinan dan kerjasama tim Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Kalimantan Timur”. Penelitian ini memiliki tiga variabel yaitu gaya kepemimpinan dan kerjasama tim sebagai variabel Independen, dan Kinerja Pegawai sebagai variabel Dependen.

Tehadap penelitian terdahulu yang membahas masalah yang hampir sama dilakukan, maka akan dicantumkan lima jurnal nasional dan lima jurnal internasional. Tabel berikut adalah tabel penelitian terdahulu:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	(Priharti & Audia, 2021)	Analisis Gaya Kepemimpinan Dan Kerjasama Tim Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Pengaringan Kecamatan Semidang Aji Kabupaten Oku	Berdasarkan uji hipotesis diperoleh ada pengaruh secara parsial (individu) antara variabel Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja pegawai (Y), dan variabel Kerjasama Tim (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y)
2	(Shahara & Rahmawati, 2021)	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada pt. Andalas media informatika jakarta	Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

3	(Elina et al., 2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Badan Pengelola Usaha Universitas Lampung Di Bandar Lampung	Berdasarkan hasil pengujian secara statistik diatas, dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat yaitu gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja. Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Xaverius Sinuraya (2018, p. 98) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan instruksi berpengaruh secara signifikan terhadap variabel motivasi kerja
4	(Ibrahim et al., 2021)	Pengaruh Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Lion Superindo	Terdapat pengaruh positif dan signifikan kerjasama tim terhadap kinerja karyawan PT. Lion Superindo
5	(Letsoin & Ratnasari, 2020)	Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Loyalitas Kerja dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan PT. Golden Communication Batam	<p>Berdasarkan hasil uji T diketahui keterlibatan karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, loyalitas karyawan tidak mempengaruhi kinerja karyawan, dan kerja tim berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>Berdasarkan uji F diketahui keterlibatan karyawan, loyalitas karyawan, dan kerja tim bersama-sama memiliki pengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>

6	(Araffat et al., 2020)	The Influence of Leadership Style and Work Discipline on Employee Performance in the Department of Transportation Dompu District	<i>Based on the results of the research and data analysis obtained in this study, namely: (1) Leadership style has no influence on employee performance at the Dompu Regency Department of Transportation. (2) Work discipline has an influence on the performance of employees at the Dompu Regency Transportation Agency.</i>
7	(Noviyanti & Khaddafi, 2022)	The Influence Of Leadership Style And Teamwork On Satisfaction Work Employee With Environment Work As Moderating Variables At Public Health Center X Batam City	<i>Research results got that style leadership take effect positive and significant to variable satisfaction work, Teamwork is influential positive and not significant to variable performance. Environment work take effect positive and not significant to variable satisfaction work. Leadership style with environment work take effect close to satisfaction work, while teamwork _ with environment work take effect weak to satisfaction work. Conclusion that only there is one variable that has influence significant with Pvalue $0.004 < = 0.05$ and has connection close with variable the moderator that is variable leadership to satisfaction affected work by closely by variable environment work</i>

8	(Gui et al., 2019)	The Influence of Internal Control, Leadership Style, and Teamwork to Information System Project Success	<i>Findings showed that internal control and teamwork have a significant influence on the success of the information technology projects, but leadership style not significant. It was found that internal control, leadership style, and teamwork simultaneously have a significant and positive influence on the information technology projects success by 80%</i>
9	(Oh et al., 2019)	The Effect of Leadership and Teamwork on ISD Project Success	<i>the results, the network governance, entrepreneur, and transactional leadership styles have a significant and positive influence on teamwork quality, while teamwork is a mediator that determines an ISD project's success. The comparative analysis of the public and private sectors showed that transactional and entrepreneurial leadership styles are efficient in ISD projects in the public sector, while transformational and network governance leadership styles are more appropriate in the private sector.</i>
10	(Khan & Mashikhi, 2017)	Impact of Teamwork on Employees Performance	<i>This research has foud an effective relation between teamwork and employee performance.</i>

B. Teori Dan Kajian Pustaka

1. Gaya kepemimpinan

a. Definisi gaya kepemimpinan menurut para ahli :

- 1) Menurut Rivai (2005), menyatakan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang sudah digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat dikatakan pula bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.
- 2) Menurut Kartono (2010), Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.
- 3) Menurut Sutarto (1995), pendekatan perilaku berlandaskan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak seorang pemimpin yang bersangkutan. Gaya bersikap dan bertindak akan tampak dari : Cara memberi perintah, Cara memberikan tugas, Cara berkomunikasi, Cara membuat keputusan, Cara mendorong semangat bawahan, Cara memberikan bimbingan, Cara menegakan disiplin, Cara mengawasi pekerjaan bawahan, Cara meminta laporan dari bawahan, Cara memimpin rapat, Cara menegur kesalahan bawahan, dan lain- lain.

4) Menurut Miftah (2007), Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

b. Jenis-jenis gaya kepemimpinan

Menurut Feriyanto & Triana (2015), Jenis-jenis gaya kepemimpinan yang ada, sebagai berikut:

- 1) Gaya Kepemimpinan Otoriter/ Authoritarian Adalah gaya pemimpin yang memusatkan segala suatu keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan.
- 2) Gaya Kepemimpinan Demokrasi / Democratica dalah gaya pemimpin yang memberikan wewenang secara luas kepada para bawahan. Setiap ada permasalahan selalu mengikutsertakan bawahan sebagai suatu tim utuh. Dalam gaya kepemimpinan demokratis pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab para bawahannya.
- 3) Gaya Kepemimpinan Bebas / Laissez Faire Pemimpin jenis ini hanya terlibat dalam kuantitas yang kecil dimana para bawahannya secara aktif menentukan tujuan dan penyelesaian masalah yang dihadapi.

c. Indikator gaya kepemimpinan

Indikator Gaya kepemimpinan menurut Teori *Path-Goal* (Jalan Tujuan) (Luthans, 2005) adalah :

- 1) Kepemimpinan Direktif Yaitu gaya kepemimpinan yang mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan dan harapan bawahan. Atasan sering memberikan perintah atau lugas khusus (otokrasi). Tipe ini merupakan praktek kepemimpinan otoriter, anggota atau bawahan tidak pernah berkesempatan untuk berpartisipasi dalam mengemukakan pendapat, apalagi dalam pengambilan keputusan gaya seperti ini didasarkan pada penggunaan kekuatan, kekuasaan dan wewenang memberikan petunjuk spesifik untuk kinerja bawahannya. Pemimpin tipe ini menganggap kepemimpinannya merupakan hak pribadinya dan berpendapat bahwa ia dapat menentukan apa saja dalam organisasi, tanpa mengadakan konsultasi dengan bawahan-bawahannya yang melaksanakan.
- 2) Kepemimpinan Suportif Yaitu gaya kepemimpinan yang selalu bersedia menjelaskan segala permasalahan pada bawahan, mudah didekati dan memuaskan hati para karyawan. Pemimpin tipe ini biasanya menunjukkan sikap yang ramah dan menunjukkan kepedulian pada bawhaannya, mempertimbangkan kebutuhan dari para bawahan, menunjukkan perhatian mereka untuk menciptakan kesejahteraan dan ramah lingkungan kerja. Hal ini termasuk meningkatkan motivasi dari diri dan membuat pekerjaan lebih menarik. Gaya seperti ini sangat

efektif ketika menghadapi pekerjaan yang sulit, stres, membosankan atau berbahaya. Perilaku ini sangat diperlukan dalam situasi dimana tugas atau hubungan fisik atau psikologisnya kurang baik.

- 3) Kepemimpinan Partisipatif Yaitu gaya kepemimpinan yang meminta dan menggunakan saran-saran bawahan dalam rangka mengambil keputusan. Perilaku pemimpin yang partisipatif mengharapkan adanya saran-saran dari bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Dengan demikian, bawahannya merasa lebih dihargai oleh atasannya karena mereka dianggap mampu berperan dalam pengambilan keputusan. Dengan gaya kepemimpinan seperti ini, hubungan antara pemimpin dengan bawahan akan terjaga dengan baik.

2. Kerjasama tim

Kerjasama berasal dari bahasa Inggris yaitu “Cooperate”, “Cooperation”, atau “Cooperative”. Sedangkan dalam bahasa Indonesia disebut dengan istilah kerjasama atau bekerjasama. Adapun pengertian kerjasama menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah kegiatan atau usaha yang dilakukan oleh beberapa orang (lembaga, pemerintah) untuk mencapai tujuan bersama.

a. Definisi kerjasama menurut para ahli :

- 1) Menurut Kaswan, (2014), tim adalah sekumpulan individu yang tergantung satu sama lain dalam tugas, yang memiliki tanggung jawab bersama untuk hasil, yang menganggap dirinya dan dipandang orang lain sebagai entitas sosial yang padu yang dimasukkan dalam sistem

sosial yang lebih besar (misalnya unit bisnis atau korporasi) dan yang mengelola hubungan mereka melebihi batas-batas organisasi. Definisi ini mempunyai tiga komponen. Pertama, diperlukan dua orang atau lebih. Kedua, orang-orang dalam tim melakukan interaksi secara teratur. Ketiga, orang-orang dalam sebuah tim memiliki tujuan yang sama

- 2) Menurut Schermerhorn et al. (2011), kerjasama adalah proses aktif bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.
- 3) Menurut Bull (2010), kerjasama tim adalah kemampuan bekerja sama untuk mencapai visi bersama.
- 4) Menurut Frankel et al. (2011), kerjasama tim adalah sebuah proses, keterampilan – keterampilan dan tingkah laku yang kompleks dan dinamis untuk mendukung kinerja tim.
- 5) Menurut Campbell & Wynne (2011), Kerjasama tim merupakan fitur penting dari program seperti manajemen kualitas total yang dimana keberhasilan dari kerjasama tim bersandar pada tiga dasar yaitu : bekerja sama, keragaman tim dan pemberdayaan keterampilan.
- 6) Menurut Colquitt et al. (2014), mengacu pada kegiatan interpersonal yang memfasilitasi pencapaian tujuan.
- 7) Menurut West & Dawson (2012), kerja sama tim adalah kelompok yang relatif kecil yang bekerja pada pekerjaan yang jelas, tugas yang menantang yang paling efisien diselesaikan oleh kelompok kerja bersama-sama dibandingkan individu yang bekerja sendiri atau secara

kelompok, yang memiliki kepastian, bersama-sama, menantang, tujuan tim berasal dari tugas, yang harus bekerja sama dan saling tergantung untuk mencapai tujuan tersebut.

- 8) Leonard (2013), mendefinisikan kerja sama tim adalah orang - orang yang bekerja sama memecahkan masalah dan mencapai tujuan dalam suatu kelompok.

Berdasarkan definisi dari berbagai ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa tim adalah kumpulan individu yang tergabung dan saling ketergantungan satu sama lainnya, berbagi peran dan tanggung jawab dalam menjalankan tugas tugas untuk mencapai tujuan bersama. Sedangkan, kerjasama tim adalah sistem perpaduan kerja suatu kelompok yang didukung oleh berbagai keahlian dengan kejelasan tujuan, dan juga didukung oleh kepemimpinan dan komunikasi untuk menghasilkan kinerja yang lebih tinggi daripada kinerja individu.

Menurut West & Dawson (2012) “Telah banyak riset membuktikan bahwa kerja sama secara berkelompok mengarah pada efisiensi dan efektivitas yang lebih baik. Hal ini sangat berbeda dengan kerja yang dilaksanakan oleh perorangan”. Kontribusi tiap-tiap individu dapat menjadi sebuah kekuatan yang terintegrasi. Individu dikatakan bekerja sama jika upaya-upaya dari setiap individu tersebut secara sistematis terintegrasi untuk mencapai tujuan bersama. Semakin besar integrasinya semakin besar tingkat kerja samanya.

- b. Jenis-Jenis Kerjasama Tim

diperoleh 6 jenis kerjasama tim yakni (Masyithah et al., 2018):

- 1) Tim Formal merupakan sebuah tim dibangun dalam susunan lembaga terstruktur.
- 2) Tim Vertikal merupakan tim manajemen yang mencakup bos beserta sebagian pegawai di instruksi terstruktur.
- 3) Tim Horizontal merupakan tim kohesif yang mencakup sebagian anggota staf dengan jenjang hierarki yang serupa namun bermula diberbagai bidang keterampilan.
- 4) Tim Penugasan Khusus adalah tim yang dirancang untuk menangani tugas dengan minat atau imajinasi tersendiri.
- 5) Tim Mandiri merupakan tim yang mencakup 5 sampai 20 karyawan melalui beraneka keahlian dan pengalaman perputaran aktivitas demi mewujudkan komoditas ataupun layanan lengkap.
- 6) Tim Pemecah Masalah umumnya mencakup 5 sampai 1 pekerja yang diupahper jam dalam divisi yang sama tempat pegawai bekerja serta membahas taktik meningkatkan produktivitas, kinerja, serta area aktivitas.

c. Ciri ciri kerjasama

terdapat 4 ciri-ciri kerjasama tim yaitu (Masyithah et al., 2018) :

- 1) Memiliki tujuan bersama : Anggota tim yang memiliki tujuan bersama mampu bekerja secara efektif dalam pencapaian tujuan perusahaan.
- 2) Bersinergi positif : Anggota tim yang memiliki sinergi akan secara aktif mengelola kerja tim sehingga tim bertindak secara efisien dan harmonis.
- 3) Tanggung jawab individu dan bersama : Anggota tim yang secara bersama-sama bertanggung jawab pekerjaan yang telah dilakukan.
- 4) Keahlian yang saling melengkapi : Anggota tim yang memiliki perbedaan keahlian dapat melengkapi satu sama lain dalam pencapaian tugas.

d. Indikator-indikator kerjasama tim

menetapkan indikator-indikator kerja sama sebagai alat ukurnya sebagai berikut (West & Dawson, 2012) :

- 1) Kerjasama, Kerjasama dilakukan oleh sebuah tim lebih efektif daripada kerja secara individual.
- 2) Kepercayaan, Kepercayaan” (trust) adalah keyakinan bahwa seseorang sungguh-sungguh dengan apa yang dikatakan dan dilakukannya. Kerjasama tim yang berkinerja tinggi dicirikan oleh kepercayaan (trust) timbal balik yang tinggi diantara anggota-anggotanya.
- 3) Kekompakan, Kekompakan (cohesiveness) adalah tingkat solidaritas dan perasaan positif yang ada dalam diri seseorang terhadap

kelompoknya”. Dalam melihat bagaimana hubungan kekompakan terhadap kerjasama tim,

Indikator kerjasama tim menurut (Davis & Newstrom, 1985) adalah :

- 1) Tujuan yang sama
- 2) Antusiasme
- 3) Peran dan tanggung jawab yang jelas
- 4) Kmunikasi yang efektif
- 5) resolusi konflik, yaitu kesepakatan dalam menyelesaikan konflik
- 6) Share power (pembagian kekuasaan)
- 7) Keahlian yang dimiliki oleh anggota kelompok.

3. Kinerja Karyawan

a. Definisi kinerja karyawan

Adapun pendapat para ahli dalam mendefinisikan pengertian kinerja dari sudut pandang yang berbeda. dibawah ini penulis mencantumkan beberapa pengertian kinerja menurut para ahli, sebagai berikut:

- 1) Menurut Jackson & Mathis (2002), Kinerja adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam meningkatkan kinerja organisasi.
- 2) Menurut Priansa (2013), mengungkapkan Performance atau unjuk kerja, kinerja dapat pula diartikan sebagai prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja.

- 3) menurut Mangkunegara (2017), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.
- 4) Menurut Simamora (2006), Kinerja karyawan adalah tingkatan dimana para karyawan mencapai persyaratan- persyaratan pekerjaan. Kinerja mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan.
- 5) Menurut Rivai (2005), kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat tingkat kemampuan tertentu.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut (Mangkunegara, 2017) adalah :

- 1) Faktor Kemampuan (ability), Secara psikologis kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge X skill). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan perkerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.
- 2) Faktor Motivasi, Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi

yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Menurut Pusparini (2018), Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja terdiri dari:

- 1) Kemampuan dan keahlian Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan yang telah ditetapkan.
- 2) Pengetahuan Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik maka akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.

Menurut Simamora (2006), Kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor :

- 1) Faktor Individual yang terdiri dari : Kemampuan, Latar belakang, Demografi
- 2) Faktor Psikologis yang terdiri dari : Persepsi, Attitude, Personality, Pembelajaran, Motivasi
- 3) Faktor organisasi yang terdiri dari : Sumber daya, Kepemimpinan, Penghargaan, Struktur, Job Design.

c. Dimensi Menilai Kinerja

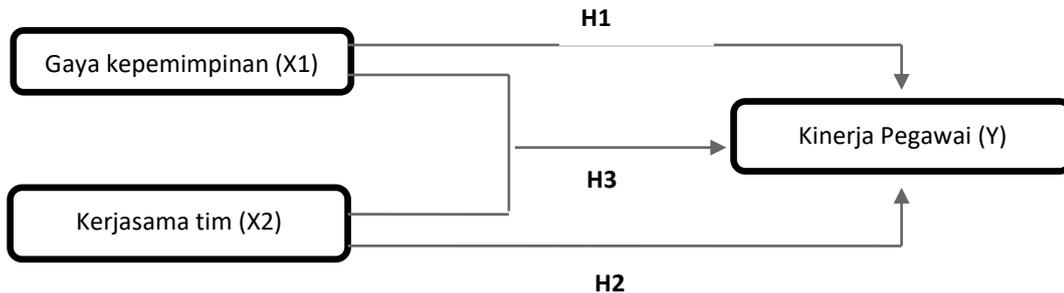
dimensi menilai kinerja menurut para ahli dengan sudut pandang yang berbeda, sebagai berikut :

- 1) Menurut Sudarmanto (2011), terdapat 4 dimensi kinerja yang dijadikan tolak ukur dalam menilai kinerja pada level individu yaitu :
 - a) Kualitas
 - b) Kuantitas
 - c) Jumlah pekerja yang dihasilkan
 - d) Penggunaan waktu dalam bekerja
- 2) menurut Bernardin & Russell (2006), dimensi kinerja adalah :
 - a) Kualitas
 - b) Kuantitas
 - c) Ketepatan Waktu/Timeliness
 - d) Efektivitas Biaya/Cost effectiveness efektivitas
 - e) Kebutuhan akan supervisor
 - f) Interpersonal impact

C. Kerangka Berpikir

Dalam penelitian ini diasumsikan bahwa variabel gaya kepemimpinan (X1) dan kerjasama tim (X2) berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan (Y). Diasumsikan pula variabel gaya kepemimpinan (X1) dan kerjasama tim (X2) berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y). Berdasarkan hasil penelusuran penelitian terdahulu dan kajian teori, maka kerangka konseptual penelitian ini sebagai berikut

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir



D. Perumusan Hipotesis

Berdasarkan latar belakang dan masalah pokok maka hipotesis dari penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut :

H₁ : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja pegawai dinas perhubungan Provinsi Kalimantan Timur

H₂ : Kerjasama tim berpengaruh terhadap Kinerja pegawai dinas perhubungan Provinsi Kalimantan Timur

H₃ : Gaya kepemimpinan berpengaruh dan kerjasama tim terhadap Kinerja pegawai dinas perhubungan Provinsi Kalimantan Timur

