

BAB II LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. *Leadership Style Partisipative* (Gaya Kepemimpinan Partisipatif)

a. Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan

Pemimpin adalah seorang yang mempunyai keahlian memimpin, mempunyai kemampuan memengaruhi pendirian/pendapat orang atau sekelompok orang tanpa menanyakan alasan-alasannya. Sedangkan kepemimpinan adalah suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk memengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi,¹ sehingga dalam suatu organisasi kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Kepemimpinan berasal dari kata *leadership* dari kata asal *lead*. dan kata ini menjadi bahasa Inggris yang di Indonesiakan karena sering digunakan dan terdapat di berbagai bidang kehidupan manusia. Dalam kata kera *to lead* terkandung beberapa makna yang saling berhubungan erat, yaitu : bergerak lebih cepat, berjalan di depan, mengambil langkah pertama, berbuat lebih dulu, memelopori, mengarahkan pikiran orang lain, membimbing, menuntun dan menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya.²

Kepemimpinan juga merupakan masalah relasi dan pengaruh antara pemimpin dan yang dipimpin. Kepemimpinan tersebut muncul dan berkembang sebagai hasil dari interaksi otomatis diantara pemimpin dan individu-individu yang dipimpin (ada relasi interpersonal). Kepemimpinan ini bisa berfungsi ats dasar kekuasaan pemimpin untuk mengajak, mempengaruhi, dan

¹ Wahyu A. Rini, *Modernisasi: Kepemimpinan Yang Membangun Tim*, no. 2 (2006): 66.

² Imam Suprayogo, *Reformasi VIsi Pendidikan Islam*, (Malang: Aditya Media, 2006),36.

menggerakkan orang-orang lain guna melakukan sesuatu, demi pencapaian satu tujuan tertentu.³

Beberapa definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli adalah sebagai berikut :

- 1) Koontz & O'donnel (1986), mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses memengaruhi sekelompok orang sehingga mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompoknya.
- 2) Slamet Santosa (2004), mendefinisikan kepemimpinan merupakan sebagai usaha untuk memengaruhi anggota kelompok agar mereka bersedia menyumbangkan kemampuannya lebih banyak dalam mencapai tujuan kelompok yang disepakati.
- 3) Goestch dan Davis (1994), kepemimpinan merupakan kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain agar bersedia dan memiliki tanggung jawab total terhadap usaha mencapai atau melampaui tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan titik sentral dan penentu kebijakan dari kegiatan yang akan dilaksanakan dalam organisasi.
- 4) Menurut John Piffner, kepemimpinan merupakan seni dalam mengoordinasikan dan mengarahkan individu atau kelompok untuk mencapai suatu tujuan yang dikehendaki.

Dari penjelasan diatas bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi perilaku seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Kepemimpinan merupakan masalah sosial yang ada di dalamnya terjadi interaksi antara pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin untuk mencapai tujuan bersama, baik dengan cara memengaruhi, membujuk, memotivasi, dan mengordinasi.

Dari sini dapat dipahami bahwa tugas seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya tidak hanya terbatas pada kemampuannya dalam melaksanakan program-program saja, tetapi lebih dari itu, yaitu pemimpin harus mampu melibatkan seluruh lapisan organisasinya, anggotanya atau masyarakatnya untuk ikut

³ Kartini Katono, Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu? (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), 6.

berperan aktif sehingga mereka mampu memberikan kontribusi yang positif dalam usaha mencapai tujuan.⁴

b. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi kebiasaan-kebiasaan orang lain, demi pencapaian sasaran bersama. Hal ini dapat mencakup komunikasi mengenai tugas pekerjaan kepada para karyawan dan mungkin metode-metode untuk menyelesaikan tugas-tugas itu. Hal ini juga dapat berupa sikap, sebagai panutan bagi para karyawan. Cara memimpin hendaknya dilaksanakan dengan cara yang konsisten dengan rencana strategis perusahaan.⁵

Fungsi kepemimpinan itu memiliki dua dimensi sebagai berikut :

- 1) Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin, yang terlihat pada tanggapan orang-orang yang dipimpinnya.
- 2) Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok/organisasi, yang dijabarkan dan dimanifestasikan melalui keputusan-keputusan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan pemimpin.

Berdasarkan kedua dimensi itu, selanjutnya secara operasional dapat dibedakan lima fungsi pokok kepemimpinan. Kelima fungsi kepemimpinan itu adalah :

1) Fungsi Instruktif

Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai pengambil keputusan berfungsi memerintahkan pelaksanaannya pada orang-orang yang dipimpin. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya), dan di mana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif.

⁴ Veithzal Rivai, dkk., *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi* (Jakarta: PT. Rajawali Pers, 2014), 1-6.

⁵ Jeff Madura, *Pengantar Bisnis, Introduction to Bussiness* (Jakarta: Salemba Empat, 2001), 223.

Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

2) Fungsi Konsultatif

Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi dua arah, meskipun pelaksanaannya sangat tergantung pada pihak pemimpin. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya. Konsultasi itu dapat dilakukannya secara terbatas hanya dengan orang-orang tertentu saja, yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukannya dalam menetapkan keputusan.

Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Dengan menjalankan fungsi konsultasi dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

3) Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini, pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompoknya memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi/jabatan masing-masing. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.

4) Fungsi Delegasi

Fungsi ini mengharuskan pemimpin memilah-milah tugas pokok organisasinya dan mengevaluasi yang dapat dan tidak dapat dilimpahkan pada orang-orang yang dipercayainya. Fungsi delegasi pada

dasarnya berarti kepercayaan. Pemimpin harus bersedia dan dapat mempercayai orang-orang lain, sesuai dengan posisi/jabatannya apabila diberi/mendapat pelimpahan wewenang. Sedangkan penerima delegasi harus mampu memelihara kepercayaan itu, dengan melaksanakannya secara bertanggung jawab.

5) Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.⁶

c. Tipe Gaya Kepemimpinan

Meskipun semua manajer memiliki tipe gaya kepemimpinannya sendiri, gaya ini secara umum dapat digolongkan dalam otokratis, demokratis (partisipatif), delegatif (kendali bebas).

1) Kepemimpinan Otokratis⁷

Kepemimpinan otokratis adalah gaya kepemimpinan yang menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya, sehingga kekuasaanlah yang paling diutamakan dalam organisasi. Dalam kepemimpinan otokrasi, pemimpin membuat keputusan sendiri tanpa menanyakan pendapat atau saran dari orang lain dan orang-orang tersebut tidak punya pengaruh langsung terhadap keputusan itu dan tidak ada partisipasi. Para manajer otokrasi mungkin menyakini bahwa karyawan tidak dapat memberikan masukan, yang dapat berkontribusi pada suatu keputusan. Para karyawan ditugaskan untuk melaksanakan tugas yang diberikan oleh para

⁶ Hadari Nawawi dan Martini Hadari, *Kepemimpinan Yang Efektif* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2012), 74-80.

⁷ Andre Setiawan, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja* 5, no. 3 (2017), 2, diakses pada 2 Januari 2019, <https://media.neliti.com/media/publications/135983-ID-pengaruh-gaya-kepemimpinan-partisipatif.pdf>.

pemimpin otokrasi dan tidak dianjurkan untuk bertindak kreatif. Ciri-ciri gaya kepemimpinan otokratis diantaranya adalah:

- a) Wewenang penuh pada pemimpin (sentralisasi)
 - b) Tidak ada kesempatan bawahan untuk mengeluarkan saran, pendapat, ide.
 - c) Komunikasi bersifat satu arah
 - d) Asumsi pada karyawan hanya untuk disuruh, pelaksana keputusan
 - e) Sering menggunakan pendekatan bersifat hukuman
 - f) Perencanaan tujuan dilakukan oleh pemimpin
- 2) Gaya Kepemimpinan Demokratis (Partisipatif)

Kepemimpinan Partisipatif (*Participative Leadership*) adalah suatu kepemimpinan yang memberikan seperangkat aturan untuk menentukan ragam dan banyaknya pengambilan keputusan partisipatif dalam situasi-situasi yang berlainan.⁸ Pemimpin melibatkan penetapan keputusan yang memungkinkan orang lain atau beberapa pengaruh pada keputusan-keputusan pemimpin. Dalam kepemimpinan demokratis, bawahan ikut serta dalam penetapan sasaran dan pemecahan masalah. Menurut Badeni, pemimpin yang demokratis atau partisipatif mendesentralisasikan otoritas kepada karyawan. Keputusan-keputusan dibuat tidak secara sepihak tetapi partisipatif. Putusan-putusan itu adalah hasil dari konsultasi pemimpin dengan para bawahan. Ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis sebagai berikut:⁹

- a) Pendelegasian wewenang terdesentralisasi
- b) Keputusan yang diambil pemimpin melibatkan opini dari bawahan
- c) Komunikasi pemimpin dan bawahan dua arah
- d) Berorientasi pada hubungan
- e) Asumsi pada karyawan, karyawan dapat bekerja sama dan bermoral
- f) Perencanaan tujuan dilakukan oleh keterlibatan karyawan

⁸ Veithzal Rivai, dkk., *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*, 13

⁹ Andre Setiawan, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif*, 2

3) Gaya Kepemimpinan Delegatif (kendali bebas)¹⁰

Pemimpin memberikan kekuasaan dan wewenang penuh pada bawahan. Bawahan dapat mengembangkan sasarannya sendiri dan memecahkan masalahnya. Pemimpin menyerahkan penuh tugas dan tanggung jawab pada bawahan. Pemimpin dengan gaya kendali bebas menghindari kekuasaan dan tanggung jawab dan menyerahkannya pada kelompok. Pemimpin hanya mengambil peran minor. Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan delegatif yaitu:

- Pendelegasian wewenang ada pada bawahan
- Tanggung jawab seluruhnya pada bawahan
- Komunikasi pemimpin dan bawahan dihindari
- Asumsi pada karyawan yaitu karyawan mampu mengendalikan diri sendiri dan pekerjaan
- Pemimpin tidak berpartisipasi dalam perusahaan

d. Sifat-Sifat Pemimpin

Riset terhadap sifat-sifat pemimpin dipermudah dengan perkembangan cepat dalam pengujian psikologi selama tahun 1930 dan tahun 1940. Lebih dari seratus studi dilakukan selama periode ini dengan luasnya keragaman sifat-sifat pemimpin, meliputi karakteristik fisik (misalnya : berat, tampang, cekatan) kemampuan (misalnya: kecerdasan umum, kelancaran bicara, kemurnian); serta kepribadian (misalnya: harga diri, dominasi, inisiatif). Tinjauan-tinjauan terhadap riset ini mengungkapkan kurang puas dengan konsistensi hasil-hasilnya. Efektivitas pemimpin tidak dapat diramalkan dengan tepat dan sulit dipercaya dari sifat-sifat pemimpin.

Usaha-usaha untuk mengidentifisir secara kritis terhadap sifat-sifat pemimpin untuk kelas pemimpin yang lebih sempit, yaitu para manajer dalam organisasi bisnis yang telah menunjukkan keberhasilannya saja. Terdapat beberapa bukti bahwa para manajer yang efektif memiliki kecerdasan yang lebih tinggi, lancar berbicara, percaya diri, inisiatif, berkemauan maju serta ambisi terhadap kekuasaan.¹¹

¹⁰ Andre Setiawan, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif*, 2

¹¹ Kenneth N. Wexley dan Gary A. Yuki, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2005), 190-191.

e. Prinsip-Prinsip Kepemimpinan

Islam adalah agama fitrah, ia sama sekali tidak bertentangan dengan hati nurani manusia. Islam memberikan prinsip-prinsip dasar kepemimpinan sebagaimana yang diisyaratkan dalam Al-Qur'an dan As-Sunnah.

1) Prinsip Tanggung Jawab

Di dalam Islam sudah digariskan bahwa setiap manusia adalah pemimpin (minimal memimpin diri sendiri) dan akan dimintai pertanggung jawaban sebagaimana hadits yang diriwayatkan oleh Imam Bukhori. Makna tanggung jawab adalah substansi utama yang harus difahami terlebih dahulu oleh seorang calon pemimpin agar amanah yang diserahkan kepadanya tidak disia-siakan.

2) Prinsip Tauhid

Islam mengajak kearah satu kesatuan akidah diatas dasar yang dapat diterima oleh berbagai umat, yakni tauhid.

3) Prinsip Musyawarah

Al-Qur'an dengan jelas menyatakan bahwa seseorang yang menyebut dirinya pemimpin wajib melakukan musyawarah dengan orang yang berpengetahuan atau orang yang berpandangan baik. Firman Allah SWT surat Asy Syuraa ayat 38¹² :

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ ﴿٣٨﴾

Artinya: “Dan (bagi) orang – orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka, dan mereka menafkahkan sebagian dari rezeki yang kami berikan kepada mereka.”

¹² Al-qur'an Surat Asy Syuraa ayat 38, *Al-Qur'an dan terjemahannya, Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an Kementrian Agama RI, Syamil Qur'an* (Jakarta, 2010), 439.

4) Prinsip Adil

Keadilan menjadi suatu keniscayaan dalam organisasi maupun masyarakat, dan pemimpin sudah sepatutnya mampu memperlakukan semua orang secara adil, tidak berat sebelah dan tidak memihak.

f. Pengertian Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Gaya kepemimpinan partisipatif adalah pemimpin yang mempunyai kepercayaan yang sempurna terhadap bawahannya. Dalam setiap persoalan, selalu mengandalkan untuk mendapatkan ide-ide atau pendapat-pendapat lainnya dari bawahan dan mempunyai niat untuk mempergunakan pendapat bawahan secara konstruktif.

Pemimpin partisipatif menjauhi sikap mendominasi atasan kepada bawahan dalam pengambilan keputusan. Pemimpin akan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk ikut serta dalam mengemukakan pendapat, saran, kritikan untuk kemajuan organisasi/perusahaan.¹³

Menurut Hasibuan Kepemimpinan Partisipatif, yaitu jika seseorang pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya dilakukan secara persuasive, menciptakan kerjasama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi bawahan. Pemimpin memotivasi para bawahan agar mereka serasi ikut memiliki perusahaan. Falsafah pemimpin, pemimpin adalah untuk bawahan, dan bawahan diminta berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dengan memberikan informasi, saran-saran dan pertimbangan. Pemimpin menerapkan system manajemen terbuka (*open management*). Informasi dan kaderisasi mendapatkan perhatian yang serius.

Sedangkan menurut Thoha, “Pemimpin yang memiliki gaya partisipatif mempunyai kepercayaan yang sempurna terhadap bawahannya. Dalam setiap persoalannya, selalu mengandalkan untuk mendapatkan ide-ide dan pendapat-pendapat lainnya dari bawahan, dan

¹³ Dadang Sudirno, *Gaya Kepemimpinan Partisipatif Dan Budaya Organisasi Birokratis Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup (BPLH) Kabupaten Majalengka* 4, no. 1 (2017), 27, diakses pada 25 januari 2019, <https://jurnal.unma.ac.id/index.php/mk/article/view/503>.

mempunyai niat untuk mempergunakan pendapat bawahan serta konstruktif.”

Pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif mempunyai kesempatan untuk lebih sukses sebagai pemimpin (*Leader*). Gaya kepemimpinan partisipatif sangat efektif dalam menetapkan tujuan karena selalu mengharapkan pendapat, saran dan kritikan dari bawahan pada proses pengambilan keputusan. Pendapat, saran dan kritik dari bawahan sangat dibutuhkan guna terciptanya situasi kerja yang saling mendukung, tidak monoton dan fleksibel, kerjasama yang kuat dalam pencapaian tujuan bersama.¹⁴

Gaya Kepemimpinan partisipatif lebih menekankan pada tingginya dukungan dalam pembuatan keputusan dan kebijakan tetapi sedikit pengarahan. Gaya pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan pengarahan dirujuk sebagai “partisipatif” karena posisi control atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Dengan penggunaan gaya partisipatif ini, pemimpin dan bawahan saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Dalam aktivitas menjalankan organisasi, pemimpin yang menerapkan gaya ini cenderung berorientasi kepada bawahan dengan mencoba untuk lebih memotivasi bawahan dibandingkan mengawasi mereka dengan ketat. Mereka mendorong para anggota untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan bawahan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana persahabatan serta hubungan-hubungan saling mempercayai dan menghormati dengan para anggota kelompok.

Selain itu, gaya ini berupaya untuk meningkatkan kesadaran bawahan terhadap persoalan-persoalan dan mempengaruhi bawahan untuk melihat perspektif baru,. Melalui gaya ini, pemimpin terus merangsang kreativitas bawahan dan mendorong untuk menemukan pendekatan-

¹⁴ Selly Partiningsih, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Pegawai Pada Rumah Sakit Umum Daerah Abdul Wahab Sjahranie Kota Samarinda*, E-Journal Ilmu Pemerintahan 2, no. 1, (2014), 1791, diakses pada 5 Februari 2019, <https://journal.unpak.ac.id/index.php/jimfe/article/view/563>.

pendekatan baru terhadap masalah-masalah lama. Bawahan didorong untuk berfikir mengenai relevansi cara, system nilai, kepercayaan, harapan, dan bentuk organisasi yang ada. bawahan didorong untuk melakukan inovasi dalam menyelesaikan persoalan dan berkreasi untuk mengembangkan kemampuan diri, didorong untuk menetapkan tujuan atau sasaran yang menantang. Dengan kata lain, bawahan diberi kesempatan untuk mengekspresikan dan mengembangkan dirinya melalui tugas-tugas yang dihadapinya. Pemimpin gaya partisipatif menunjukkan perilaku dan perhatian terhadap anak buah yang sifatnya individual (individual consideration).. artinya dia bisa memahami dan peka terhadap masalah dan kebutuhan tiap-tiap anak buahnya.¹⁵

Gaya kepemimpinan partisipatif menyangkut usaha-usaha seseorang pemimpin untuk mendorong dan memudahkan partisipasi oleh orang lain dalam membuat keputusan-keputusan yang tidak dibuat oleh pemimpin itu sendiri.

g. Sifat Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan Partisipatif menyangkut penggunaan berbagai macam prosedur keputusan yang memberi orang lain pengaruh tertentu terhadap keputusan pemimpin tersebut. Istilah lainnya yang biasa digunakan untuk menyebut aspek kepemimpinan partisipatif mencakup konsultasi, pengambilan keputusan bersama, pembagian kekuasaan, desentralisasi dan manajemen yang demokratis. Kepemimpinan partisipatif dapat dianggap sebagai suatu jenis perilaku yang berbeda, walaupun dapat digunakan bersama dengan perilaku tugas dan hubungan yang khusus. Sebagai contoh, berkonsultasi dengan para karyawan mengenai rancangan system waktu fleksibel secara simultan dapat melibatkan perencanaan jadwal kerja yang lebih baik dan memperlihatkan perhatian atas kebutuhan karyawan¹⁶

¹⁵ Robiyati Podunge, dan Moh. Agussalim Monoarfa, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Pengambilan Keputusan di Desa Longalo Kecamatan Bulango Utara Kabupaten Bone Bulango* (laporan penelitian , Universitas Negeri Gorontalo, 2014), 14-15.

¹⁶ Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, 98.

2. Kerjasama Tim

a. Pengertian Kerjasama Tim

Kerjasama dalam tim menjadi sebuah kebutuhan dalam mewujudkan keberhasilan kerja. Kerjasama dalam tim akan menjadi suatu daya dorong yang memiliki energi dan sinergisitas bagi individu-individu yang tergabung dalam kerjasama tim. Tanpa kerjasama yang baik tidak akan memunculkan ide-ide cemerlang. Sebagaimana yang dinyatakan Bachtiar bahwa “Kerja sama merupakan sinergisitas kekuatan dari beberapa orang dalam mencapai satu tujuan yang diinginkan. Kerjasama akan menyatukan kekuatan ide-ide yang akan mengantarkan pada kesuksesan”.

Tim diartikan sebagai sekelompok orang yang berkerjasama karena mempunyai tujuan (yaitu Tugas & Tanggung jawab untuk menyelesaikan Terget tertentu), yang sama sebagai perekat. Tujuan bersama tersebut dapat disebut sebagai Visi dan Misi tersebut. Dapat disimpulkan bahwa ada beberapa aspek yang membentuk suatu Tim, yaitu:

- 1) Visi dan Misi Tim atau Tugas dan Tanggung jawab yang diberikan oleh Organisasi yang lebih tinggi.
- 2) Organisasi yang menjadi wadah.
- 3) Ruang lingkup Tugas dan Tanggung Jawab Tim.
- 4) Sumber daya Manusia yang terlibat didalamnya.
- 5) Waktu penyelesaian tugas dan tanggung jawab,¹⁷

b. Manfaat Tim

Hasil suatu Tim, dalam melaksanakan tugas atau menyelesaikan masalah, akan jauh lebih baik dari pada jika dilakukan oleh satu orang saja. Karena Tim memberdayakan beragam bakat, pengalaman, pengetahuan, dan keterampilan menjadi suatu kesatuan yang bertenaga besar. Dengan demikian mereka dapat bereaksi secara cepat dan tepat terhadap berbagai permasalahan yang berbeda-beda, yang sebenarnya diluar kemampuan teknis masing-masing anggota Tim. Dan dengan kemampuan demikian Tim dapat menangani

¹⁷ Iskandar Kasim, *Manajemen Perubahan Panduan : Pengelolaan Perubahan, Penyelesaian Masalah, Aplikasi Teknik Benchmarking, Pengambilan Keputusan*, (Bandung, Alfabeta, 2005), 165.

maslaah yang sifatnya intas departemen atau bagian. Kekuatan Tim menjadi meningkat karena semua orang berasumsi bahwa bekerja dalam Tim dapat lebih menyenangkan dan lebih meningkatkan moral, dari pada bekerja sendirian. banyak alasan pembentukan Tim. Bagian Informasi System misalnya membentuk suatu Tim yang beranggotakan Supervisor Progammer dan Programmer Senior, untuk dapat bediskusi tentang cara-cara yang dapat membuat konsumen mereka lebih mudah menyerap teknologi yang disampaikan selama sesi-sesi pengkajian software.

Antara lain Tim dapat digunakan untuk :

- 1) Mengelola proyek baru, mengkaji system baru
 - 2) Memunculkan produk atau layanan baru
 - 3) Mengkaji proses / metoda yang ada untuk maksud perbaikan
 - 4) Mencari cara dan melaksanakan Penyelesaian Masalah.
- Dalam isu-isu peningkatan kualitas atau kinerja, Tim dibentuk untuk :

- 1) Klarifikasi perlunya untuk suatu proses tertentu
- 2) Menentukan metode ukuran yang akan dipakai, dan menentukan siapa penanggung Jawab pelaksanaan pengukuran tersebut.
- 3) Menyelesaikan masalah dengan metode penyelesaian masalah tertentu.¹⁸

c. Tim yang Efektif

Beberapa hal yang perlu dimiliki oleh Kelompok Kerja atau Tim untuk berhasil secara baik menjalankan Tugas nya antara lain adalah¹⁹ :

- 1) Tujuan. Tujuan atau sasaran kerja Tim harus jelas, dapat dipahami dan diterima oleh semua anggota Tim. Dan pada tujuan tersebut semua anggota dapat mengintegrasikan Visi dan Misi pribadinya masing-masing tanpa kesukaran, sedemikian rupa sehingga dapat membunuh komitmen terhadap tugas bersama.
- 2) Peran dan kebersamaan. Setiap anggota harus memahami secara jelas peran dan batasan kewenangan & kewajibannya masing-masing, serta menyadari bahwa Tugas dan Kewajiban masing-

¹⁸ Iskandar Kasim, *Manajemen Perubahan*, 165-166.

¹⁹ Iskandar kasim, *Manajemen Perubahan*, 167-169.

masing tersebut merupakan bagian dari Tugas Kelompok. Dan mereka harus mengerti bagaimana peng-koordinasi-an nya dengan Tugas & Tanggung jawab anggota Tim lain. Karenanya perbedaan pendapat diantara para Anggota, jika ada, harus diselesaikan se-segera mungkin secara terbuka , dengan berhati besar dan bersemangat “win-win Solution”. Semua Anggota hendaknya melihat “perbedaan pendapat” sebagai bagian penting dalam membentuk Tim yang kuat.

- 3) Kewenangan. Untuk melaksanakan Misinya, Tim harus dilengkapi dengan Kewenangan / Otorisasi yang sepadan dengan Tugas dan Tanggung Jawabnya.
- 4) Kepemimpinan / *Leadership*. Kepemimpinan didalam Tim umumnya tidak dilaksanakan secara “top down”, melainkan secara “participative”. Karena dengan manajemen partisipatif semua anggota akan merasa di hargai, perasaan yang pada gilirannya akan meningkatkan komitmennya kepada kelompok kerjanya.
- 5) Belajar dan sedikit Mengembangkan Kemampuan. Untuk melaksakan tugasnya, dengan dukungan manajemen, tim atau anggota Tim harus selalu mengembangkan kemampuan dirinya, dengan paling mempelajari teknik, teknologi dan metode, yang berkaitan dengan tugasnya. Proses saling belajar dan mengajar sesama anggota harus ditumbuhkan dan dilaksanakan secara baik. Pelatihan dari luar (biasanya pada proyek dengan teknologi baru) harus diikuti jika diperluakn.
- 6) Tata Laksana Kerja (*team processes*). Tim harus memiliki tata laksana kerja (*standart operating procedures*) yang jelas dan teliti serta tidak bermakna ganda, yang disusun dan ditumbuhkan mengarah kepada tujuan / operating Sistem.

d. Tahap-Tahap Kerjasama Tim

Dalam pandangan schermerhorn sebagaimana dikutip dari jurnal Sri Sarjana terdapat lima tahapan dalam pengembangan kerjasama tim yaitu:

- 1) Tahap pembentukan, para anggota tim bergabung dan berfikir tentang kemungkinan terciptanya pertemanan dan orientasi tugas yang dipengaruhi oleh harapan dan keinginan.
- 2) Tahap konflik, pada tahap ini ditandai dengan timbulnya konflik dan ketidaksepakatan, akan terjadi ketegangan diantara anggota karena anggota tim bersaing satu sama lain.
- 3) Tahap pembentukan norma, pada tahap ini konflik dapat diselesaikan dan keselarasan dan kesatuan tim akan muncul, mereka tidak lagi fokus pada tujuan individual tapi lebih fokus dalam pengembangan cara bekerja sama.
- 4) Tahap penunjukkan kinerja, sebagai tahap integrasi total yang ditandai dengan tim yang terlihat lebih baik, terorganisir, menekankan pada pemecahan masalah dan pencapaian tugas.
- 5) Tahap pembubaran, merupakan tahap akhir yang tidak berkaitan dengan pelaksanaan tugas tetapi terkait akhir dari rangkaian kegiatan.

Dari beberapa pandangan yang dikemukakan, maka dapat diketahui beberapa aspek konsep kerjasama tim yaitu *Pertama*, Proses bertukar informasi, yaitu saling memberi informasi tentang rencana program kerja, informasi tentang tujuan organisasi, dan informasi tentang kemajuan organisasi. *Kedua* Pemecahan masalah, yaitu proses saling membantu memecahkan masalah yang meliputi kegiatan: cara mengatasi kesulitan, cara menyelesaikan tugas, meningkatkan hasil, meningkatkan keahlian, mengembangkan kebersamaan, mengembangkan kreatifitas dan mengembangkan kerjasama. *Ketiga* pelaksanaan tugas atau pekerjaan, yaitu upaya meningkatkan produktivitas dengan melakukan hal-hal baru, melaksanakan tugas tambahan dan pencapaian hasil.²⁰

²⁰ Sri Sarjana, *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, SMK Negeri 1 Cikarang Barat*, Vol. 20, Nomor 2 (2014): 240, diakses pada 23 April 2019, <https://www.neliti.com/id/journals/jurnal-pendidikan-dan-kebudayaan?page=4>.

e. Dimensi Kerjasama Tim²¹

1) Kerjasama

Menurut Michael A. West dalam Sri Sarjana “telah banyak peneliti membuktikan bahwa kerja sama secara berkelompok mengarah pada efisiensi dan efektivitas yang lebih baik dalam bekerja. Hal ini sangat berbeda dengan kerja yang dilaksanakan oleh perorangan”.

Michael A. West dalam Sri Sarjana menetapkan indikator-indikator kerja sama sebagai alat ukurnya sebagai berikut:

- a) Bertanggung jawab secara bersama-sama menyelesaikan pekerjaan, yaitu dengan pemberian tanggung jawab dapat tercipta kerja sama yang baik.
- b) Saling berkontribusi dengan baik tenaga maupun pikiran akan terciptanya kerja sama.
- c) Pengerahan kemampuan secara maksimal untuk mengerahkan kemampuan masing-masing anggota tim secara maksimal, kerja sama akan lebih kuat dan berkualitas.

2) Kepercayaan

Kepercayaan (*trust*) merupakan keyakinan bahwa seseorang sungguh-sungguh dengan apa yang dikatakan dan dilakukannya. Kepercayaan lahir dari sikap yang dimunculkannya ketika berinteraksi dengan orang lain contohnya pemimpin dengan bawahan, bawahan dengan pemimpin atau antar pegawai disebuah organisasi.

Maxwell dalam Sri Sarjana mengindikasikan indikator-indikator kepercayaan, yaitu:

- a) Kejujuran, yaitu dengan adanya kejujuran anggota tim akan menciptakan rasa saling percaya satu sama lain.
- b) Pemberian tugas, yaitu dengan pemberian tugas pada anggota tim berarti telah memberikan

²¹ Rika Fatmala, *Pengaruh Lingkungan Kerja, Komunikasi Internal, dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Kehutanan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung*, (Skripsi, Universitas Bangka Belitung, 2017), 26-29.

kepercayaan bahwa anggota tim mampu melaksanakan tugas yang telah diberikan.

- c) Integritas, yaitu setiap anggota dianggap memiliki integritas atau bersikap sebenarnya dalam bekerja.

3) Kekompakan

Dewi dalam Sri Sarjana memberikan definisi bahwa kekompakan dilakukan secara bersama dalam bekerja secara teratur dan rapi, bersatu padu dalam menghadapi suatu pekerjaan yang biasanya ditandai adanya saling ketergantungan.

Dalam hubungan kekompakan terhadap kerjasam tim, Dewi menetapkan indikator-indikator sebagai berikut:

- a) Saling ketergantungan tugas akan menciptakan kekompakan.
- b) Saling ketergantungan hasil, anggota tim merasa hasil yang dicapai bukanlah hasil secara individu, tetapi hasil kekompakan bersama dalam bekerja menjalankan tugas.
- c) Komitmen yang tinggi dapat dilihat dari anggota tim yang memiliki komitmen yang tinggi pada tujuan yang akan dicapai tim.

3. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja menurut beberapa ahli dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Sutrisno (2010), kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas.
- 2) Bangun (2012) mengatakan kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan, persyaratan biasa disebut dengan standar kerja, yaitu tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat

diselesaikan dan diperbandingkan atas tujuan atau target yang ingin dicapai.

- 3) Hermawati (2012) yang menyebutkan bahwa kinerja adalah hasil kerja seseorang selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standar, target, atau kriteria lain yang telah ditentukan terlebih dahulu oleh organisasi dan telah disepakati bersama.
- 4) Supardi (2013) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan berdasarkan atas standarisasi atau ukuran dan waktu yang disesuaikan dengan jenis pekerjaannya dan sesuai dengan norma dan etika yang telah ditetapkan.²²

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang.²³ Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang *apa* yang dikerjakan dan *bagaimana* cara mengerjakannya.²⁴

Kinerja merupakan sasaran penentu dalam mencapai tujuan individu baik secara materiil maupun non materiil atau dengan kata lain untuk memenuhi kebutuhan secara jasmani maupun rohani dan memiliki nilai ibadah sehingga termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya karena selalu merasa diawasi oleh Allah SWT. Firman Allah SWT dalam surat At-Taubah ayat 105²⁵:

²² Okky Camilia Bianca, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Karya Hidup Sentosa*, (skripsi, Universitas Negeri Yogyakarta, 2017), 9-10, diakses pada tanggal 26 April 2019, http://eprints.uny.ac.id/52231/1/OkkyCamillaBianca_11408144065.pdf.

²³ Muhammad Ismail Yusanto dan Muhammad Karebet Widjajakusuma, *Menggagas Bisnis Islami* (Jakarta: Gema Insani, 2002), 199.

²⁴ Wibowo, *Manajemen kinerja edisi kelima* (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), 7.

²⁵ Sri Partini dan Hartono, *Pengaruh Komunikasi, kepemimpinan dan kedisiplinan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada dinas Komunikasi dan*

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ
وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ
تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya: “dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.”

b. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

- 1) Faktor personal atau individu, meliputi: pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- 2) Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer atau *team leader*.
- 3) Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- 4) Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
- 5) Faktor kontekstual (*situasional*), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.²⁶

Infomatika Pemerintah Kota Surakarta, Jurnal Manajemen Bisnis Syariah, No. 1 (2012): 1226, diakses pada 3 Agustus 2019. <http://>

²⁶ Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik* (Yogyakarta: Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, 2005), 21.

Sedangkan menurut Lenvile, Prawirosentono mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut²⁷ :

- 1) Efektivitas dan Efisiensi
Dalam hubungan dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan.
- 2) Otoritas dan Tanggung Jawab
Wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut. Kinerja karyawan akan dapat terwujud bila karyawan mempunyai komitmen dengan organisasinya dan ditunjang dengan disiplin kerja yang tinggi.
- 3) Disiplin
Disiplin kerja adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Pegawai yang bersangkutan dituntut untuk menghormati dan menjalankan perjanjian kerja sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan.
- 4) Inisiatif
Inisiatif berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

c. Penilaian Kinerja

Dharma mengatakan, “Hampir semua cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut²⁸ :

- 1) Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai, Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan.
- 2) Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran

²⁷ Bakri, eJournal Ilmu Pengetahuan: *Analisis Kinerja Pegawai Di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Kutai Timur* 3, no. 2 (2015): 981-982. Diakses pada 26 April 2019, [https://ejournal.ip.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2015/08/jurnal%20\(08-05-15-11-13-48\).pdf](https://ejournal.ip.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2015/08/jurnal%20(08-05-15-11-13-48).pdf).

²⁸ Siti Anisah, *Pengaruh Motivasi Kerja Islami*, 28.

mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan”, yaitu seberapa baik penyelesaiannya.

- 3) Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan.

d. Cara-Cara untuk Meningkatkan Kinerja

Ada beberapa cara untuk meningkatkan kinerja, antara lain²⁹:

1) *Diagnosis*

Suatu *diagnosis* yang berguna dapat dilakukan secara informal oleh setiap individu yang tertarik untuk meningkatkan kemampuannya dalam mengevaluasi dan memperbaiki kinerja. Teknik-tekniknya: Refleksi, mengobservasi kinerja, mendengarkan komentar-komentar orang lain tentang mengapa segala sesuatu terjadi, mengevaluasi kembali dasar-dasar keputusan masa lalu, dan mencatat atau menyimpan catatan harian kerja yang dapat membantu memperluas pencarian manajer penyebab-penyebab kinerja.

2) Pelatihan

Setelah gaya *atribusional* dikenali dan dipahami, pelatihan dapat membantu manajemen bahwa pengetahuan ini digunakan dengan tepat.

3) Tindakan

Tidak ada program dan pelatihan yang dapat mencapai hasil sepenuhnya tanpa dorongan untuk menggunakannya. Analisa atribusi kausal harus dilakukan secara rutin sebagai bagian dari tahap-tahap penilaian kinerja formal.

e. Dimensi dan Indikator Kinerja

Menurut Mathis L. Robert dan Jackson H. Jhon mengatakan bahwa terdapat 5 indikator yang menjadi ukuran kinerja karyawan, yaitu: kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil kehadiran dan kemampuan bekerja sama.

Menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara mengemukakan bahwa indikator kinerja dapat dilihat dari:

- 1) Kualitas kerja dapat dilihat dari seberapa baik seorang pegawai mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

²⁹ Sri Eka Sadriawati, *Pentingnya Pelatihan Bagi Karyawan Dalam Upaya Meningkatkan Kemampuan Kinerja*, Jurnal teknis, Vol. 7 No. 3 (2012), 163

- 2) Kuantitas kerja dapat dilihat dari seberapa lama seseorang pegawai bekerja dalam satu harinya.
- 3) Pelaksanaan tugas dapat dilihat dari seberapa jauh pegawai mampu melakukan pekerjaan dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
- 4) Tanggung jawab terhadap pekerjaan dapat dilihat dari kesadaran akan kewajiban pegawai untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan instansi.

Sedangkan Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas dan kemandirian.³⁰

B. Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu yaitu hasil-hasil penelitian yang sudah ada disusun kembali menjadi hipotesis yang kemudian diuji kebenarannya.³¹

No	Penelitian	Variabel	Perbedaan	Persamaan	Hasil Penelitian
1.	Pribadi Darmawan Insan (2015) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Lingkungan Kerja, Kompensasi, dan Budaya organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Bagian Keperawatan RSUD	a. Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X1) b. Lingkungan Kerja (X2) c. Kompensasi (X3) d. Budaya Organisasi (X4) e. Kinerja Karyawan (Y)	Dalam penelitian ini tidak hanya membahas tentang pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif/ faktor internal perusahaan saja tetapi juga membahas faktor eksternal juga. Selain itu penelitian ini berbeda dalam lokasi penelitian beserta	Sama-sama meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif dan juga penelitian ini sama-sama menggunakan metode pengumpulan data kuesioner dan wawancara. Untuk analisisnya sama-sama menggunakan analisis regresi	Berdasarkan hasil penelitian, lingkungan kerja, kompensasi dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian keperawatan RSUD Tugurejo Semarang. Kinerja karyawan

³⁰ Rika Fatmala, *Pengaruh Lingkungan Kerja, Komunikasi Internal, dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Kehutanan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung*, 18-19.

³¹ Cholid Narbuko dan Abu Achmadi, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta: PT. Bumi aksara, 2002), 143.

	Tugurejo Semarang) ³²		pengambilan sampel.	linier berganda.	mampu dijelaskan oleh variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan partisipatif, lingkungan kerja, kompensasi, dan budaya organisasi, sebesar 86,5%
2.	Andre setiawan (2017) "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja" ³³	a. Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X1) b. Motivasi (X2) c. Kepuasan Kerja (X3) d. Kinerja Karyawan (Y)	Dalam penelitian ini tidak membahas tentang pengaruh kerjasama tim terhadap kinerja karyawan, dan penelitian ini menggunakan menggunakan analisis <i>Partial Least Square</i> .	Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama membahas tentang pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan, dan juga dalam pengumpulan data sama-sama menggunakan metode kuesioner (angket)	Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan .
3.	Dadang Sudirno (2017) "Gaya Kepemimpinan Partisipatif Dan Budaya Organisasi Birokratis Dalam Meningkatkan	a. Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X1) b. Budaya Organisasi Birokratis (X2) c. Kinerja Pegawai (Y)	Penelitian ini tidak membahas tentang pengaruh kerjasama tim terhadap kinerja karyawan. selain itu penelitian ini	Penelitian ini sama-sama meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja. Dan juga dalam penelitian ini	Secara simultan gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini bisa dilihat

³² Pribadi Darmawan Insan, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Lingkungan Kerja, Kompensasi, dan Budaya organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Bagian Keperawatan RSUD Tugurejo Semarang)* 5, no. 1 (2016), diakses pada 10 Mei 2019, <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/djom/article/view/13438>.

³³ Andre Setiawan, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja* 5, no. 3 (2017), diakses pada 2 Januari 2019, <https://media.neliti.com/media/publications/135983-ID-pengaruh-gaya-kepemimpinan-partisipatif.pdf>.

	Kinerja Pegawai Pada Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup (BLPH) ³⁴		berbeda dalam lokasi penelitian, sampel dan populasi	sama-sama menggunakan teknik sampling jenuh.	t_{tabel} sebesar 1,987 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,019. Karena $t_{\text{hitung}} = 2,385 > 1,987$ dan nilai signifikansinya $0,019 < 0,05$ maka H_0 ditolak.
4.	Eva Silvani Lawasi dan Boge Triatmanto (2017) "Pengaruh Komunikasi, Motivasi, Dan Kerjasama Tim Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan" ³⁵	a. Komunikasi (X1) b. Motivasi (X2) c. Kerjasama Tim (X3) d. Kinerja Karyawan (Y)	Dalam penelitian ini tidak membahas tentang pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan. Selain itu pada penelitian ini terdapat perbedaan lokasi penelitian dan sampel.	Persamaan dalam penelitian ini yaitu terletak pada variabel independent yang membahas pengaruh kerjasama tim terhadap kinerja karyawan. Dan juga dalam pengambilan sampel sama-sama menggunakan metode sensus, selain itu juga sama-sama menggunakan model analisis Regresi Linier Berganda.	Untuk hasil analisis secara parsial di dapatkan hasil untuk variabel komunikasi (X1) dengan nilai 0,018, variabel komunikasi dengan nilai 0,049 dan variabel kerjasama Tim (X3) dengan nilai 0,057 dimana hasil ini menunjukkan bahwa untuk variabel X_1 dan variabel X_2 dinyatakan signifikan. Sedangkan untuk variabel X_3 menyatakan bahwa hasilnya tidak signifikan. Namun,

³⁴ Dadang Sudirno, *Gaya Kepemimpinan Partisipatif Dan Budaya Organisasi Birokratis Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup (BPLH) Kabupaten Majalengka* 4, no. 1 (2017), diakses pada 25 januari 2019, <https://jurnal.unma.ac.id/index.php/mk/article/view/503>.

³⁵ Eva Silvani Lawasi dan Boge Triatmanto *Pengaruh Komunikasi, Motivasi, Dan Kerjasama Tim Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan*, jurnal.unmer.ac.id/index.php/jmdk/article/download/1313/932+&cd=1&hl=id&ct=clnk&gl=id.

					diantara variabel komunikasi (X_1) dan variabel motivasi (X_2) yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap peningkatan kinerja karyawan (Y) adalah variabel komunikasi dengan nilai 0,018.
5.	Amanda Carolina lakoy (2015) "Pengaruh Komunikasi, Kerjasama Kelompok, Dan Kreativitas Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Aryaduta Manado" ³⁶	a. Komunikasi (X_1) b. Kerjasama kelompok (X_2) c. Kreativitas (X_3) d. Kinerja Karyawan (Y)	Penelitian ini tidak membahas pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan, selain itu terdapat perbedaan dalam populasi dan sampel.	Sama-sama membahas tentang pengaruh kerjasama tim terhadap kinerja karyawan, dan untuk analisisnya sama-sama menggunakan hasil analisis regresi linier berganda.	Hasil perhitungan menghasilkan nilai sebesar 0,467 artinya mempunyai hubungan cukup kuat. Dan adanya pengaruh semua variabel bebas, meliputi komunikasi (X_1), kerjasama kelompok (X_2) dan kreativitas (X_3) terhadap variabel independent kinerja adalah sebesar 21,9% dan sisanya sebesar 0,781 atau 78,1% dipengaruhi variabel lain diluar model penelitian ini.

³⁶ Amanda Carolina lakoy, *Pengaruh Komunikasi, Kerjasama Kelompok, Dan Kreativitas Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Aryaduta Manado* 3, no. 3 (2015), diakses pada tanggal 1 Mei 2019, <https://media.neliti.com/media/publications/2760-ID-pengaruh-komunikasi-kerjasama-kelompok-dan-kreativitas-terhadap-kinerja-karyawan.pdf>

6.	Eddy Poernomo (2006) "Pengaruh Kreativitas Dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Manajer Pada PT. Jesslyn K Cakes Indonesia Cabang Surabaya" ³⁷	a. Kreativitas (X1) b. Kerjasama Tim (X2) c. Kinerja Manajer (Y)	Terdapat perbedaan variabel dependen (Y) dalam penelitian ini: Yaitu Kinerja Manajer. Selain itu terdapat perbedaan dalam pengambilan sampel.	Keduanya sama-sama meneliti tentang pengaruh kerjasama tim.dan sama-sama menggunakan pengolahan analisis regresi linier berganda.	Hasil analisis menunjukkan bahwa kreativitas dan kerjasama tim berpengaruh terhadap kinerja manajer terbukti kebenarannya, hal ini dapat dilihat dari nilai R^2 yang diperoleh 0,671 yang berarti bahwa kreativitas dan kerjasama tim secara simultan mampu menjelaskan variasi dari kinerja manajer sebesar 67,1% dan sisanya sebesar 32,9% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas pada penelitian ini.
7.	Selly Partiningsih (2014) "Pengaruh gaya kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Pegawai Pada Rumah Sakit Umum Daerah Abdul Wahab Sjahrine Kota Samarinda" ³⁸	a. Gaya kepemimpinan Partisipatif (X1) b. Kinerja Pegawai (Y)	Dalam penelitian ini tidak membahas pengaruh kerjasama tim terhadap kinerja karyawan. Selain itu juga penelitian ini berbeda dalam pengambilan sampel dan populasi.	Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama membahas pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan dan juga sama-sama penelitian	Hasil analisis regresi linier didapat persamaan dimana nilai $a = 20,995$ dan nilai $b = 0,078$ dan jika dimasukkan ke dalam persamaan regresi sederhana menjadi $Y = 20,995 +$

³⁷ Eddy Poernomo, *Pengaruh Kreativitas Dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Manajer Pada PT. Jesslyn K Cakes Indonesia Cabang Surabaya* 6, no. 2 (2006), diakses pada tanggal 24 Mei 2019, <https://core.ac.uk/download/pdf/12218141.pdf>.

³⁸ Selly Partiningsih, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Pegawai Pada Rumah Sakit Umum Daerah Abdul Wahab Sjahrine Kota Samarinda*, E-Journal Ilmu Pemerintahan 2, no. 1, (2014),

				kuantitatif . untuk metodenya menggunakan regresi linier berganda.	0,078x. jadi interpretasinya adalah peningkatan gaya kepemimpinan partisipatif akan diikuti peningkatan kinerja pegawai, persamaan regresi sederhana tersebut memberikan bahwa jika tidak ada gaya kepemimpinan partisipatif maka nilai kinerja pegawai sebesar 20,995.
--	--	--	--	---	--

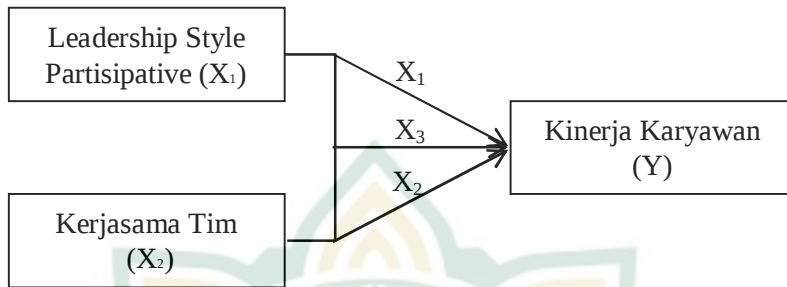
C. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir merupakan sintesis tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah di deskripsikan. Berdasarkan teori-teori yang telah di deskripsikan tersebut, selanjutnya dianalisis secara kritis dan sistematis, sehingga menghasilkan sintesa tentang hubungan antar variabel yang diteliti.³⁹ Untuk mengetahui masalah yang akan dibahas, perlu adanya kerangka pemikiran yang merupakan landasan dalam meneliti masalah yang bertujuan untuk menemukan, mengembangkan dan menguji kebenaran suatu penelitian dapat digambarkan sebagai berikut :

diakses pada 5 Febuari 2019, <https://journal.unpak.ac.id/index.php/jimfe/article/view/563>.

³⁹ Sugiyono, *Meodologi Penelitian Bisnis*, (Bandung: Alfabeta, 2012), 99.

Gambar 2.1
Kerangka Berpikir



D. Hipotesis

Hipotesis berasal dari 2 penggalan kata, "hypo" yang artinya "di bawah" dan "thesa" yang artinya "kebenaran". Jadi hipotesis yang kemudian cara penulisnya disesuaikan dengan Ejaan Bahasa Indonesia menjadi hipotesa, dan berkembang menjadi hipotesis.⁴⁰ Hipotesis adalah pernyataan tentatif yang merupakan dugaan atau terkaan tentang apa saja yang kiat amati dalam usaha untuk memahaminya.⁴¹

Hipotesis dibentuk sebagai hasil dari observasi dan hubungan yang diterima atau dianggap sebagai fakta dalam pernyataan masalah. Hipotesis memberikan petunjuk mengenai macam data dan teknik yang diperlukan bagi analisis. Ini berarti bahwa hipotesis dirumuskan sebelum kegiatan pengumpulan data bagi proyek penelitian dimulai. Jadi hipotesis menunjukkan arah bagi pengumpulan data dimana ia berfungsi sebagai penghubung yang penting antara permasalahan dan pengumpulan data serta tahap-tahap analisis dari suatu penelitian.⁴²

Berdasarkan masalah pokok dan tujuan yang ingin dicapai, maka sebagai hipotesis adalah :

⁴⁰ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), 110.

⁴¹ Nasution, *Metode Research: Penelitian Ilmiah*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2016), 39.

⁴² M. Suparmoko, *Metode Penelitian Praktis (Untuk Ilmu-Ilmu Sosial, Ekonomis Dan Bisnis)* (Yogyakarta: BPFE, 1999), 19-20.

1. Pengaruh leadership style partisipative terhadap kinerja karyawan

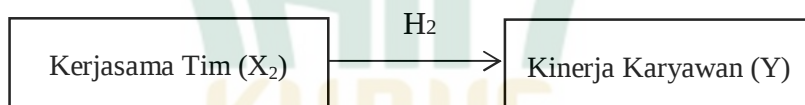
Leadership style partisipative adalah gaya yang aktif melibatkan bawahan dalam penetapan tujuan dengan menggunakan teknik-teknik manajemen partisipatif dan memusatkan perhatian baik terhadap karyawan dan tugas. Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Andre Setiawan (2017) bahwa *leadership style Partisipative* (gaya kepemimpinan pasrtisipatif) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian terdahulu maka hipotesis 1 sebagai berikut :



H₁ : Terdapat pengaruh yang signifikan antara leadership style patisipative terhadap kinerja karyawan.

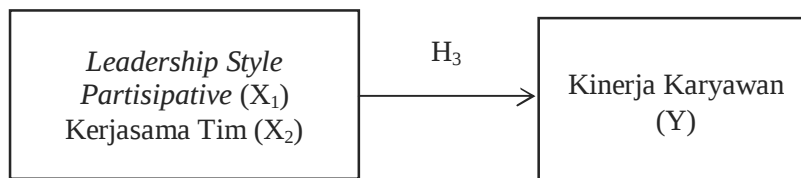
2. Pengaruh Kerjasama Tim terhadap kinerja karyawan

Kerjasama Tim adalah sinergitas kekuatan dari beberapa orang dalam mencapai satu tujuan yang diinginkan. Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kadafi (2010) bahwa kerjasama tim berpengaruh signifikan teradap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian terdahulu maka hipotesis 2 sebagai berikut:



H₂ : Terdapat pengaruh yang signifikan antara kerjasama tim terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh *leadership style partisipative* dan kerjasama tim terhadap kinerja karyawan.



H₃ : Terdapat pengaruh secara bersamaan antar *leadership style partisipative* dan kerjasama tim terhadap kinerja karyawan

