# BAB II

# KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

## 2.1 Kajian Pustaka

### 2.1.1 Kerjasama Tim

#### 2.1.1.1 Pengertian

*Team work* bisa diartikan sebagai kerja tim atau kerjasama, team work atau kerja sama tim merupakan bentuk kerja kelompok dengan keterampilan yang saling melengkapi serta berkomitmen untuk mencapai misi yang sudah disepakati sebelumnya untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien. Harus disadari bahwa teamwork merupakan peleburan berbagai pribadi yang menjadi satu pribadi untuk mencapai tujuan bersama.Sebuah tim itu sangat memebutuhkan kemauan untuk saling bergandengan-tangan menyelesaikan pekerjaan. Bisa jadi satu orang tidak menyelesaikan pekerjaan atau tidak ahli dalam pekerjaan A, namun dapat dikerjakan oleh anggota tim lainnya. Inilah yang dimaksudkan dengan kerja tim, beban dibagi untuk satu tujuan bersama serta saling melengkapi antar sesama.

Kerja tim sebagai proses kerja dinyatakan Buchholz (2000), *Teamwork is theprocess of working in a group by participative leadership, shared responsibility,aligned on purpose, intensive communication, future focused, focused on task,creative talents and rapid response to get the aims of the organizatio*. Dijelaskan bahwa Kerja tim adalah proses kerja dalam kelompok dengan adanya kepemimpinan yang partisipatif, tanggung jawab yang terbagi,

penyamaan tujuan, komunikasi yang intensif, fokus pada masa depan, fokus pada tugas, bakat kreatif dan tanggapan yang cepat untuk mencapai tujuan organisasi.

Saling mengerti dan mendukung satu sama lain merupakan kunci kesuksesan dari teamwork. Jangan pernah mengabaikan pengertian dan dukungan ini. Meskipun sering terjadi perbedaan pemahaman serta perselisihan antar pribadi, namun dalam tim harus segera menyingkirkannya terlebih dahulu. Bila tidak kehidupan dalam tim jelas akan terganggu, bahkan dalam satu tim bisa jadi berasal dari latar belakang divisi yang berbeda yang terkadang menyimpan pula perselisihan. Oleh karena itu sangatlah penting untuk menjunjung tinggi kesadaran akan kebersamaan sebagai anggota tim di atas segalanya. (Bass (1990) dalam Zhang (2005)) bahwa Kepemimpinan partisipatif didefinisikan sebagai persamaan kekuatan dan sharing dalam pemecahan masalah dengan bawahan dengan melakukan konsultasi dengan bawahan sebelum membuat keputusan.

Sementara untuk membentuk dan membangun team work yang solid, tentu tidak semudah kita membalikan telapak tangan, team work yang solid akan menciptakan hasil yang maksimal dalam suatu tim tersebut. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi (Armstrong dan Baron, 1998 :15)

Kerjasama Tim adalah kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada jumlah masukan individual (Stephen, Timothy2008:406). Hal ini memiliki pengertian bahwa kinerja yang dicapai oleh sebuah tim lebih baik daripada kinerja per individu disuatu organsasi.

Menurut Tenner dan Detoro (1992:183) *Team works is a group of individuals working together to reach a common goal*. Definisi kerjasama tim tersebut menjelaskan bahwa kerjasama timadalah sekelompok orang-orang yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang sama dan tujuan tersebut akan lebih mudah diperoleh dengan melakukan kerjasama tim daripada dilakukan sendiri.

Allen (2004:21) pekerja tim atau tim kerja adalah orang yang sportif, sensitive, dan senang bergaul, serta mampu mengenali aliran emosi yang terpendam dalam tim dengan sangat jelas. Tim kerja menghasilkan sinergi positif melalui usaha yang terkoordinasi.Usaha-usaha individual mereka menghasilkan satu tingkat kinerja yang lebih tinggi daripada jumlah masukan individual. Penggunaan tim secara ekstensif menghasilkan potensi bagi sebuah organisasi untuk membuahkan banyak hasil yang lebih besar tanpa peningkatan masukan. Kinerja tim akan lebih unggul daripada kinerja individu jika tugas yang harus dilakukan menuntut keterampilan ganda.

Sebuah tim (team) adalah sebuah unit yang terdiri dari 2 orang atau lebih yang berinteraksi dan mengkoordinasikan pekerjaan mereka untuk menyelesaikan sebuah tugas yang spesifik (Daft, 2003:171). Dan Kerja organisasi tidak akan terlaksana jika para anggota organisasi tidak bekerja sama secara selaras, karena itu sangat dibutuhkan kerjasama dalam organisasi (Anthony et.al, 1984: 40-41).

Katzenbach dan Smith, mendefinisikan team sebagai sekelompok kecil orang dengan keterampilan yang saling melengkapi yang berkomitmen untuk maksud bersama.Sedangkan menurut Hunsaker (2001) Tim ialah kelompok

dengan keterampilan yang saling melengkapi dan berkomitmen untuk mecapai tujuan bersama secara efektif dan efisien.

Tim adalah sebuah kelompok kerja lengkap atau satu tujuan kerja yang para anggotanya paling sedikit memiliki satu tujuan kerjasama dari seluruh anggotanya (Wayne, 2001).

Kerjasama dilakukan oleh sebuah tim lebih efektif daripada kerja secara individual. Menurut West (2002) “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 per-orangan”.

**2.1 Tabel**

**Perbedaan Tim dan Kelompok :**

| Kelompok | Tim |
|---|---|
| Memiliki pemimpin yang ditunjuk | Berbagi & Menggilir peran kepemimpinan |
| Akuntabilitas individual | Akuntabilitas Mutual & Individu (tanggung jawab terhadap satu sama lain) |
| Tujuan Kelompok & Organisasi yang sama | Visi atau tujuan khusus oleh tim |
| Hasil Kerja Individual | Hasil Kerja Kolektif |
| Mengadakan pertemuan-pertemuan yang efisien | Pertemuan-pertemuam yang mendorong diskusi terbuka & pemecahan masalah |
| Efektivitas secara tidak langsung diukur oleh pengaruh bisnis (seperti kinerja keuangan) | Efektivitas secara langsung diukur dengan menilai kinerja kolektif |
| Mendiskusikan, memutuskan, mendelegasikan pekerjaan untuk para Individu | Mendiskusikan, memutuskan, berbagi pekerjaan |

### 2.1.1.2 Jenis-Jenis Tim

Menurut Daft (2000) jenis teamwork terdiri dari 6 (enam) jenis, yaitu:

***a. Tim Formal***

Tim formal diciptakan oleh organisasi sebagai bagian dari struktur formal organisasi. Dua jenis tim formal yang paling umum adalah tim vertikal dan tim horizontal.

***b. Tim Vertikal***

Tim vertikal terdiri dari seorang manajer dan para bawahannya dalam rantai komando formal. Terkadang tim ini disebut *tim fungsional atau tim komando.* Setiap tim diciptakan oleh organisasi untuk mencapai tujuan – tujuan tertentu lewat aktifitas dan interaksi bersama para anggota.

***c. Tim Horizontal***

Tim horizontal terdiri atas karyawan – karyawan dari tingkat hierarkis yang hamper sama, tetapi dari bidang keahlian yang berbeda. Dua jenis tim horizontal yang paling umum adalah angkatan tugas dan komite.

1. Angkatan tugas adalah kelompok karyawan dari departemen – departemen berbeda yang dibentuk untuk menangani aktifitas tertentu dan hanya bertahan sampai tugas itu selesai.

2. Komite biasanya berumur panjang dan mungkin merupakan bagian permanen dari struktur organisasi. Komite memberikan keuntugan yaitu: memungkinkan para anggota organisasi untuk bertukar informasi, menghasilkan saran – saran untuk mengoordinasi unit – unit organisasional yang diwakilkan,

mengembangkan berbagai ide dan solusi baru untuk masalah – masalah organisasional yang ada, dan membantu perkembangan berbagai praktik dan kebijaksanaan organisasional yang baru.

***d. Tim dengan Tujuan Khusus***

Tim dengan tujuan khusus adalah tim yang diciptakan diluar organisasi formal untuk mengerjakan proyek kepentingan atau kreatifitas khusus. Tim dengan tujuan khusus masih merupakan bagian dari organisasi formal dan memiliki struktur laporannya sendiri.

***e. Tim dengan Kepemimpinan Mandiri***

Tim yang dibentuk dalam satu departemen yang sama dan anggotanya adalah karyawan untuk mendiskusikan cara-cara peningkatan kualitas, efisiensi dll.

(Tim pemecahan masalah) biasanya terdiri atas 5 sampai 12 karyawan per jam dari departemen yang sama yang dengan sukarela bertemu untuk mendiskusikan cara – cara peningkatan kualitas, efisiensi, dan lingkungan kerja. Tim pemecahan masalah biasanya merupakan langkah pertama dalam langkah perusahaan menuju partisipasi karyawan yang lebih besar. Seiring dengan bertambah dewasanya perusahaan, tim pemecahan masalah berangsur – angsur berkembang menjadi tim dengan kepemimpinan mandiri.

(Kepemimpinan mandiri) biasanya terdiri dari 5 sampai 20 pekerja dengan lebih dari satu keterampilan yang menggilir pekerjaan untuk menghasilkan produk

atau layanan yang menyeluruh atau setidaknya satu aspek menyeluruh atau bagian dari sebuah produk atau layanan. Ide pokoknya adalah bahwa tim – tim itu sendiri, dan bukan para manajer atau supervisor, bertanggung jawab atas pekerjaan mereka, membuat keputusan, mengawasi kinerja mereka sendiri, dan mengubah perilaku kerja mereka seperti yang dibutuhkan untuk memecahkan masalah, mencapai tujuan, dan menyusuaikan diri terhadap kondisi – kondisi yang berubah.

Tim dengan kepemimpinan mandiri merupakan tim permanen yang secara khusus meliputi elemen – elemen berikut ini :

- Tim mencakup para karyawan yang memiliki beberapa keterampilan dan fungsi, dan keterampilan – keterampilan yang dikombinasikan sudah cukup untuk mengerjakan tugas organisasional yang besar.
- Tim diberi akses menuju sumber – sumber daya seperti informasi, peralatan, mesin dan persediaan yang dibutuhkan untuk mengerjakan seluruh tugas.
- Tim diberi kekuasaan dengan otoritas pembuatan keputusan yang berarti bahwa para anggota memiliki kebebasan untuk memilih anggota baru, memecahkan masalah, menghabiskan uang, mengawasi hasil, dan merencanakan masa depan.

### *f. Tim di Lingkungan Kerja yang Baru*

Dua jenis tim yang semakin sering digunakan adalah tim virtual/maya dan tim global

1. ***Tim virtual*** terdiri atas anggota – anggota yang tersebar secara geografis dan organisasional yang terikat terutama oleh kemajuan teknologi informasi dan telekomunikasi. Tim virtual sering meliputi para pekerja lepas, anggota organisasi rekanan, pelanggan, pemasok, konsultan, atau pihak – pihak luar lainnya. Salah satu keuntungan utama tim virtual adalah kemampuan untuk dengan cepat mengumpulkan kelompok orang yang paling tepat untuk menyelesaikan proyek yang kompleks, memecahkan masalah tertentu, atau mengekploitasi peluang strategis tertentu.

2. ***Tim global*** adalah tim kerja lintas batas yang terbentuk dari anggota – anggota dengan kebangsaan yang berbeda yang aktifitasnya menjangkau banyak Negara. Tim global dapat dibagi dalam dua kategori yaitu tim interkultiral yang para anggotanya berasl dari berbagai negara atau budaya yang berbeda dan bertemu dengan berhadapan secara langsung, dan tim global virtual yang para anggotanya tinggal di lokasi yang terpisah di seluruh penjuru dunia dan melaksanakan pekerjaan mereka dengan bantuan teknologi elektronik.

### 2.1.1.3 Indikator Kerjasama Tim

Apabila Berdasarkan definisi kerja tim yang dinyatakan Buchholz (2000) maka indikator-indikatornya sebagai berikut:

1. Kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*), yaitu terciptanya kebebasan dengan mendorong, memberikan kebebasan memimpin dan melayani orang lain.

2. Tanggung jawab yang dibagikan (*shared responsibility*), yaitu terciptanya lingkungan yang menjadikan anggota tim merasa bertanggung jawab seperti tanggung jawab seorang manajer dalam pelaksanaan unit kerja.

3. Penyamaan tujuan (*aligned on purpose*), yaitu memiliki rasa tujuan yang sama sebagaimana dalam tujuan awal dan fungsi pembentukan tim.

4. Komunikasi yang intensif (*intensive communication*) yaitu terciptanya iklim kepercayaan dan komunikasi yang terbuka serta jujur.

5. Fokus pada masa yang akan datang (*future focused*), yaitu adanya perubahan sebagai sebuah kesempatan untuk berkembang (tumbuh).

6. Fokus pada tugas (*focused on task*), yaitu terciptanya fokus perhatian anggota tim pada tugas-tugas yang dilaksanakan.

7. Pengerahan bakat (*talents*), yaitu adanya perubahan rintangan-rintangan secara kreatif menjadi daya cipta dan penerapan bakat serta kemampuan individu.

8. Tanggapan yang cepat (*rapid response*), yaitu adanya pengidentifikasian dan pelaksanaan setiap respon secara cepat.

### 2.1.1.4 Karakteristik Tim

Mangkuprawira (2009) menyatakan bahwa Kerjasama Tim terdiri dari sekumpulan karyawan yang dikoordinasi oleh ketua tim dan atau seorang manajer. Pada umumnya kerja tim dibentuk sebagai suatu kebutuhan organisasi agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Dengan kerjasama tim diharapkan fungsi kontrol akan berjalan lebih efektif dan efisien.

Mekanisme hubungan sesama mitra kerja pun dapat berjalan intensif. Ketangguhan sebuah tim kerja dicirikan oleh orang-orang terpilih yang menduduki posisi tertentu dan mampu menjalankan tugas sesuai dengan kompetensinya. Keberhasilan tim merupakan akumulasi dari proses dan prestasi kerja setiap karyawan. Hal ini merupakan tugas dan hasil kolektif dalam suatu sistem kerja yang sinergis. Semakin tinggi kekuatan sinergitas diantara karyawan dan manajer semakin tinggi kekuatan sebuah tim. Tingkat kesalahan dalam pekerjaan pun dapat ditekan sekecil mungkin.

Sopiah (2008) menyatakan bahwa, ìAda 6 (enam) karakteristik tim yang sukses yaitu:

1) mempunyai komitmen terhadap tujuan bersama,

2) menegakkan tujuan spesifik,

3) kepemimpinan dan struktur,

4) menghindari kemalasan sosial dan tanggung jawab,

5) evaluasi kinerja dan sistem ganjaran yang benar, dan

6) mengembangkan kepercayaan timbal balik.

Selain karakteristik di atas, Mangkuprawira (2009) menyatakan bahwa, ìCiriciri yang mencerminkan terdapatnya keberhasilan sebuah kerja tim yang meliputi:

1) Kesamaan visi dan misi kerja, yaitu para karyawan dan manajer memiliki sudut pandang yang relatif sama dalam mengerjakan tugas perusahaan. Orientasi dan fokusnya pada proses dan hasil. Walau debat di antara karyawan tidak bisa dihindarkan namun selalu diarahkan pada bagaimana target hasil bisa dicapai. Perbedaan pendapat dianggap sebagai sesuatu yang wajar.

2) Prioritas perhatian dan tindakan pada sesuatu yang terbaik buat organisasi yaitu tim memandang baik buruknya kinerja perusahaan merupakan akumulasi dari kinerja tim. Sementara kalau perusahaan memiliki kinerja (*profitability*) yang baik maka akan berpengaruh terhadap kompensasi yang diberikan kepada karyawan. Semakin besar kompensasi semakin puas karyawan dalam bekerja. Pada gilirannya kinerja karyawan juga akan meningkat. Untuk itu tim yang baik adalah tim yang mampu mempertahankan bahkan mencapai tujuan organisasi yang lebih besar secara taat asas (konsisten).

3) Karyawan berkomitmen tinggi pada pekerjaan**,** yaitu pada umumnya tim yang kuat dicerminkan pula oleh kekuatan kepentingan para karyawannya. Tanggung jawab dan hak dibuat sedemikian rupa secara seimbang. Mereka tidak saja bekerja untuk kepentingan memperoleh taraf kehidupan keluarga yang semakin baik tetapi juga buat kesehatan organisasi.

4) Tim yang kuat sebagai magnit talenta, yaitu dalam bekerja, setiap anggota tidak lepas dari suasana kompetisi sesama mitra kerja. Idealnya setiap

orang ingin siap untuk demikian, namun dalam kenyataannya ada saja yang tidak bisa dan tidak biasa bekerja keras.

### 2.1.2 Kreativitas

#### 2.1.2.1 Pengertian

Walaupun ada pengakuan ilmiah terhadap pentingnya kreativitas, namun hingga kini hanya sedikit sekali penelitian yang telah dilakukan. Hal itu disebabkan adanya kesulitan metodologi dan karena adanya keyakinan bahwa kreativitas adalah suatu faktor bawaan individual sehingga hanya sedikit yang dapat dilakukan untuk mengendalikannya.

Menurut Rachmawati (2010:14), kreativitas merupakan suatu proses mental individu yang melahirkan gagasan, proses, metode ataupun produk baru yang efektif yang bersifat imajinatif, estetis, fleksibel, integrasi, suksesi, diskontinuitas, dan diferensiasi yang berdaya guna dalam berbagai bidang untuk pemecahan suatu masalah.

James J. Gallagher (1985) dalam Rachmawati (2010:13), mengatakan bahwa kreativitas merupakan suatu proses mental yang dilakukan oleh individu berupa gagasan ataupun produk baru, atau mengombinasikan antara keduanya sehingga yang pada akhirnya akanmelekat pada dirinya.

Dari berbagai pengertian yang dikemukakan oleh para ahli untuk menjelaskan makna dari kreativitas penulis mengambil kesimpulan bahwa kreativitas adalah kemampuan menciptakan sesuatu yang baru, proses konstuksi

ide yang dapat diterapkan dalam menyelesaikan masalah, serta suatu kegiatan yang bermanfaat.

Dharma dan Akib (2004) mengemukakan bahwa setiap orang diharapkan agar lebih kreatif dalam berpikir dan melakukan sesuatu dengan cara yang berbeda. Kreativitas berasal dari individu yang mempunyai keahlian dan keterampilan berpikir kreatif berdasarkan pendidikan formal dan pengalaman masa lalu. Dengan adanya pelatihan serta kreativitas yang dimiliki oleh karyawan, maka seorang karyawan diharapkan mampu menghadapi tugas-tugas yang sangat kompleks serta dapat mencapai kinerja yang tinggi.

Orang-orang kreatif ditandai adanya kemampuan mereka yang luar biasa untuk menyesuaikan diri terhadap hampir setiap situasi dan untuk melakukan apa yang perlu untuk mencapai tujuannya.

#### 2.1.2.2 Indikator Kreativitas

Pengukuran kreativitas menuru Lee dan Tan (2012), yaitu :

1. Keahlian berfikir kreatif
2. Keterampilan
3. Motivasi.

#### 2.1.2.3 Faktor -faktor Kreativitas

Menurut Rogers (dalam Munandar, 2009), faktor-faktor yang dapat mendorong terwujudnya kreativitas individu diantaranya:

a. Dorongan dari dalam diri sendiri (motivasi intrinsik)

Menurut Roger (dalam Munandar, 2009) setiap individu memiliki kecenderungan atau dorongan dari dalam dirinya untuk berkreativitas, mewujudkan potensi, mengungkapkan dan mengaktifkan semua kapasitas yang dimilikinya. Dorongan ini merupakan motivasi primer untuk kreativitas ketika individu membentuk hubungan-hubungan baru dengan lingkungannya dalam upaya menjadi dirinya sepenuhnya (Rogers dalam Munandar, 2009). Hal ini juga didukung oleh pendapat Munandar (2009) yang menyatakan individu harus memiliki motivasi intrinsik untuk melakukan sesuatu atas keinginan dari dirinya sendiri, selain didukung oleh perhatian, dorongan, dan pelatihan dari lingkungan.

Menurut Rogers (dalam Zulkarnain, 2002), kondisi internal (interal press) yang dapat mendorong seseorang untuk berkreasi diantaranya:

1) Keterbukaan terhadap pengalaman

Keterbukaan terhadap pengalaman adalah kemampuan menerima segala sumber informasi dari pengalaman hidupnya sendiri dengan menerima apa adanya, tanpa ada usaha defense, tanpa kekakuan terhadap pengalaman-pengalaman tersebut dan keterbukaan terhadap konsep secara utuh, kepercayaan, persepsi dan hipotesis. Dengan demikian individu kreatif adalah individu yang mampu menerima perbedaan.

2) Kemampuan untuk menilai situasi sesuai dengan patokan pribadi seseorang (internal locus of evaluation)

Pada dasarnya penilaian terhadap produk ciptaan seseorang terutama ditentukan oleh diri sendiri, bukan karena kritik dan pujian dari orang lain. Walaupun demikian individu tidak tertutup dari kemungkinan masukan dan kritikan dari orang lain.

3) Kemampuan untuk bereksperimen atau “bermain” dengan konsep-konsep.

Merupakan kemampuan untuk membentuk kombinasi dari hal-hal yang sudah ada sebelumnya.

b. Dorongan dari lingkungan (motivasi ekstrinsik)

Munandar (2009) mengemukakan bahwa lingkungan yang dapat mempengaruhi kreativitas individu dapat berupa lingkungan keluarga, sekolah, dan masyarakat. Lingkungan keluarga merupakan kekuatan yang penting dan

merupakan sumber pertama dan utama dalam pengembangan kreativitas individu. Pada lingkungan sekolah, pendidikan di setiap jenjangnya mulai dari pra sekolah hingga ke perguruan tinggi dapat berperan dalam menumbuhkan dan meningkatkan kreativitas individu. Pada lingkungan masyarakat, kebudayaan-kebudayaan yang berkembang dalam masyarakat juga turut mempengaruhi kreativitas individu.

Rogers (dalam Munandar, 2009) menyatakan kondisi lingkungan yang dapat mengembangkan kreativitas ditandai dengan adanya:

1) Keamanan psikologis

Keamanan psikologis dapat terbentuk melalui 3 proses yang saling berhubungan, yaitu:

a) Menerima individu sebagaimana adanya dengan segala kelebihan dan keterbatasannya.

b) Mengusahakan suasana yang didalamnya tidak terdapat evaluasi eksternal (atau sekurang-kurangnya tidak bersifat atau mempunyai efek mengancam.

c) Memberikan pengertian secara empatis, ikut menghayati perasaan, pemikiran, tindakan individu, dan mampu melihat dari sudut pandang mereka dan menerimanya.

2) Kebebasan psikologis

Lingkungan yang bebas secara psikologis, memberikan kesempatan kepada individu untuk bebas mengekspresikan secara simbolis pikiran-pikiran atau perasaan-perasaannya.

### 2.1.3 Kinerja Karyawan

#### 2.1.3.1 Pengertian

Suatu organisasi perusahaan didirikan karena mempunyai tujuan tertentu yang ingin dan harus dicapai. Dalam mencapai tujuannya setiap organisasi di pengaruhi perilaku organisasi. Salah satu kegiatan yang paling lazim di lakukan

dalam organisasi adalah kinerja karyawan, yaitu bagaimana ia melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan sesuatu pekerjaan atau peranan dalam organisasi.

Pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi organisasi yang di tuangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi.

Menurut Mangkunegara (2001:67), kinerja karyawan (prestasi kerja) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian suatu pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tuijuan, visi dan misi organisasi yang di tuangkangan melalui perencanaan suatu strategi organisasi.

Yuwalliatin (dalam mangkunegara. 2006: 67) mengatakan bahwa kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam ukuran kinerja secara umum kemudian diterjemahkan kedalam penilaian perilaku secara mendasar, meliputi:

1. Kuantitas kerja
2. Kualitas kerja
3. Pengetahuan tentang pekerjaan
4. Perencanaan kegiatan

Edy Sutrisno (2010: 172) menyimpulkan kinerja sebagai hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah di tetapkan oleh organisasi.

Dari berbagai uraian diatas dapat di tegaskan bahwa kinerja karyawan adalah, kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

### 2.1.3.2 Indikator Kinerja Karyawan

Anwar Prabu Mangkunegara (2009 : 75) mengemukakan bahwa indikator kinerja, yaitu :

1. Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

3. Pelaksanaan tugas

Pelaksanaan Tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

### .2.1.3.3 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan faktor kunci dalam mengembangkan potensi pegawai secara efektif dan efisien karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumberdaya manusia yang ada di dalam suatu organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Putri (2012), yaitu Kemampuan individual, Usaha yang dicurahkan, Dukungan organisasional. Peneliti mengadopsi indikator kinerja karyawan dari penelitian Putri (2012),

### 2.1.4 Penelitian Terdahulu

**2.1.4 Tabel**

**Penelitian terdahulu**

| No | Judul Penelitian | Hasil Penelitian | Persamaan | Perbedaan |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Pengaruh Kreativitas dan Kerjasama Tim terhadap kinerja Manajer pada PT.Jesslyn k Cakes Indonesia Cabang Surabaya<br><br>Oleh<br>Eddy Poernomo (2006) | Kreativitas dan kerjasama tim berpengaruh terhadap kinerja manajer terbukti kebenarannya, | Ketiga variabel sama dan menggunakan teknik analisis Regresi Liner Berganda | Penelitian ini diperuntukan untuk meneliti kinerja manager berbeda dengan penulis yang meneliti kinerja karyawan |
| 2 | Pengaruh Teamwork, Kepuasan Kerja, dan Loyalitas terhadap produktivitas pada perusahaan jasa<br><br>Oleh<br>Sriyono dan Farida Lestari (2013) | Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa teamwork, kepuasan kerja dan loyalitas berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas, baik secara parsial maupun simultan | Satu variabel sama yaitu kerjasama tim dan tujuan penelitian samasama untuk mengetahui kualitas kinerja | Tidak adanya variabel kreativitas pada penelitian tersebut |
| 3 | Pengaruh gaya kepemimpinan, kerjasama tim, dan gaya komunikasi terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap kinerja pegawai pada sekretariat daerah kota sabang<br>Oleh<br>Husnaina Mailisa Safitri, Amri, M.Shabri (2012) | kerjasama tim dan gaya komunikasi berstruktur secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja maupun terhadap kinerja pegawai. Variabel gaya kepemimpinan demokrasi dan kerjasama tim secara parsial berpengaruh terhadap variabel Kinerja. | Samasama memakai variabel kerjasama tim terhadap kinerja | Penelitian ini menggunakan kepuasan kerja sebagai penilaian kerjasama tim terhadap kinerja karyawan |

| No. | Judul Penelitian | Hasil Penelitian | Persamaan | Perbedaan |
|---|---|---|---|---|
| 4 | *Personality* sebagai Prediktor Kreativitas dalam Meningkatkan Kinerja Anggota Dewan<br>Oleh<br>Widhiastuti (2014) | *Big Five Personality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas dan berimplikasi pada kinerja anggota Dewan Kota 'S' | Terdapat variabel kreativitas untuk mendapatkan penilaian kinerja karyawan | Menambahkan tidak adanya variabel kerjasama tim melainkan personalitas di tiap anggota karyawannya |
| 5 | Pengaruh pelatihan dan kreativitas terhadap kinerja karyawan bagian teknisi pada pt. Perusahaan listrik negara (persero) area bojonegoro<br>Oleh<br>Agus Styro Cahyo Wibowo (2013) | Pengaruh pelatihan dan kreativitas terhadap kinerja karyawan bagian teknisi pada pt. Perusahaan listrik negara (persero) area bojonegoro | Samasama menggunaan analisis regresi liner berganda dan memakai variabel kreativitas untuk mengetahui kinerja karyawan | Berbeda variabel x1 nya karena pada penelitian ini menggunakan variabel pelatihan dan bukan kerjasama tim |
| 6 | Pengaruh kepemimpinan dan team work terhadap kinerja karyawan di koperasi sekjen kemdikbud senayan Jakarta<br>Oleh:<br>Marudut Marpaung (2014) | Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) terdapat pengaruh kepemimpinan yang kuat dan signifikan terhadap kinerja pegawai koperasi. (2) Jumlah populasi 30 orang dan 20 sampling terdapat Pengaruh kerja kelompok *(teamwork)* yang signifikan terhadap kinerja pegawai koperasi. (3) terdapat pengaruh kepemimpinan dan *teamwork* secara bersama – sama terhadap kinerja karyawan koperasi | menggunakan variabel yang sama yaitu pada x1 dan y | Berbeda variabel x2 nya |

| No. | Judul Penelitian | Hasil Penelitian | Persamaan | Perbedaan |
|---|---|---|---|---|
| 7 | Pengaruh komunikasi, kerjasama kelompok, dan kreativitas terhadap kinerja karyawan pada hotel aryaduta manado<br><br>Oleh: Amanda Carolina Lakoy | 1.Komunikasi, kerjasama kelompok, dan kreativitas, secara serentak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel Aryaduta Manado. 2. Komunikasi secara parsial atau tunggal berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel Aryaduta Manado. Komunikasi merupakan variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan khususnya karyawan hotel seperti hotel Aryaduta Manado. 3. Kerjasama kelompok secara parsial atau tunggal berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel Aryaduta Manado. Kerjasama kelompok merupakan variabel kedua yang paling mempengaruhi kinerja karyawan khususnya karyawan hotel seperti hotel Aryaduta Manado. 4. Kreativitas secara parsial atau tunggal tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan | 1. Adanya variabel kerjasama tim, kreativitas dan Kinerja<br>2.Variabel kinerja dijadikan sebagai variabel Y | Pada penelitian ini pengaruh kreativitas terhadap kinerja karyawan tidak signifikan |

## 2.2 Kerangka Pemikiran

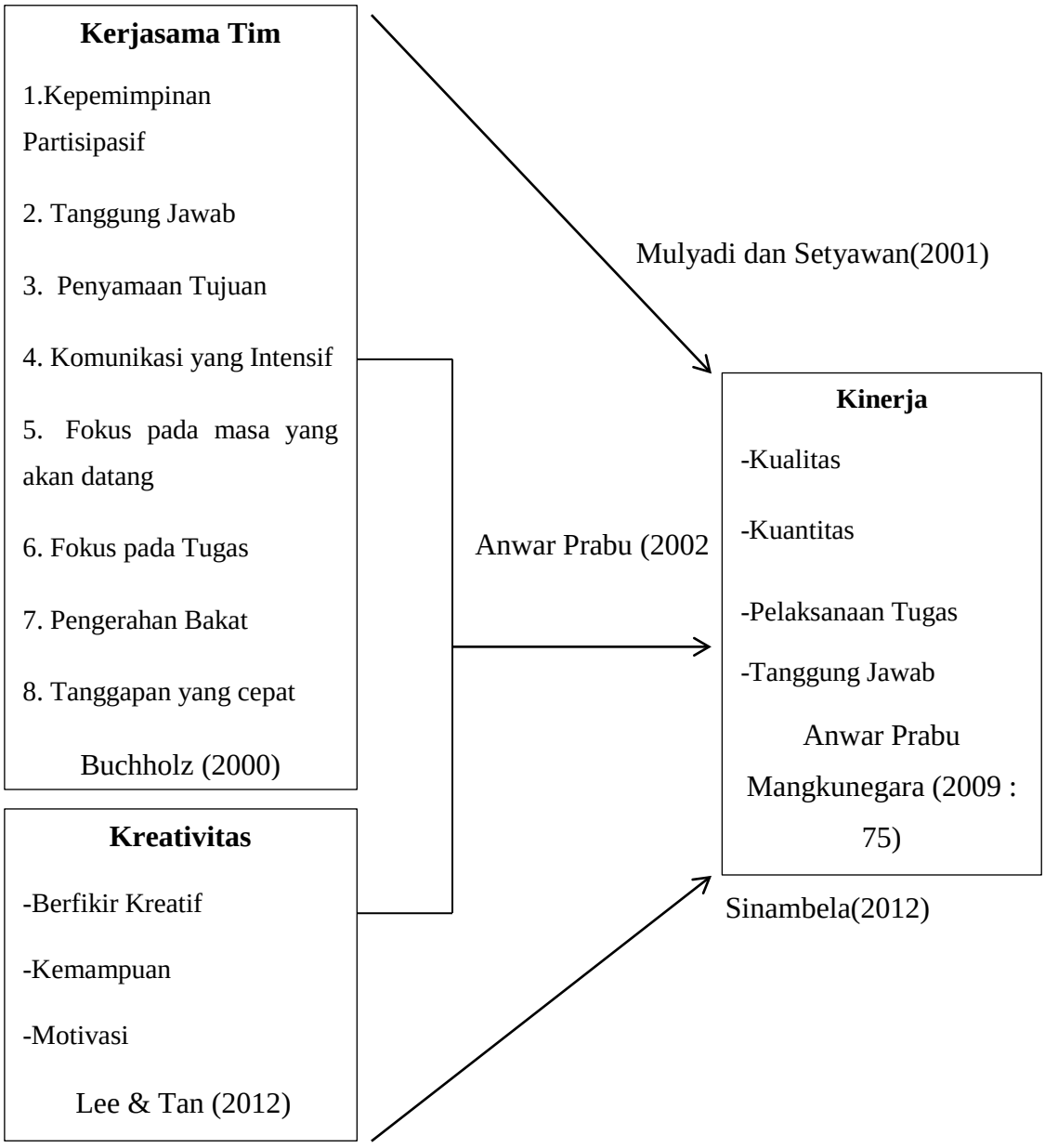
Setiap Perusahaan sangat bertujuan dalam pencapaian tujuan organisasi yang lancar, Hal ini dipengaruhi oleh bagaimana Sumber Daya Manusia di perusahaan tersebut berkontribusi secara baik untuk perusahaan. Proses untuk bagaimana perusahaan mencapai tujuan bersama pun sangatlah penting karena hal tersebut dapat menjadi jembatan bagi para karyawan dalam membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Untuk perusahaan dalam menilai kontribusi dan hasil pekerjaan yang dilakukan karyawannya dapat dilihat dari bagaimana karyawan didalam perusahaan tersebut bekerja. Seperti halnya Kerjasama Tim yang dapat menjadi jembatan bagi pegawai untuk membantu pencapaian tujuan perusahaan dengan lebih efektif dan fleksibel karena didalam tim akan ada berbagai macam karakter pegawai yang diharuskan pada tim tersebut bekerja secara baik, memiliki hubungan yang baik diantara mitra kerja tim dan masing-masing karyawan memiliki tanggung jawab atas apa yang sudah mereka kerjakan.

Hal tersebut merupakan tantangan bagi perusahaan apabila mereka memberikan jenis pengerjaan untuk karyawan dengan cara kerjasama tim. Karena tidak akan mudah bagi perusahaan untuk menyatukan berbagai sifat dan karakter individu yang pasti berbeda didalam suatu tim

Kontribusi juga tidak hanya dilihat dari kerjasama tim, Kontribusi juga dapat dilihat dari bagaimana para karyawan dalam perusahaan tersebut memiliki kreativitas dalam berkontribusi dengan memberikan ide-ide, gagasan, pendapat dan masukan yang baik bagi pencapaian tujuan perusahaan.

Akan tetapi tidak mudah bagi perusahaan untuk mengeluarkan pemikiran-pemikiran kreatif para karyawannya, hal tersebut dikarenakan masih banyak sumber daya manusia yang sulit bahkan sungkan untuk berpendapat dalam memberikan ide-ide kreatifnya yang terpendam dan dapat juga disebut bahwa sifat individunya masih sangat tinggi, dan mungkin juga kurangnya motivasi yang di berikan kepada karyawan tersebut. Karena karyawan akan mengeluarkan ide-ide kreatifnya kepada perusahaan apabila mereka sudah nyaman dan berani didalam suatu tim ataupun divisi ataupun di perusahaan tersebut secara individu.




**Gambar 2.1**

**Paradigma Penelitian**

## 2.3 Hipotesis

Menurut Umi Narimawati (2007:73) “Hipotesis dapat dikatakan sebagai pendugaan sementara mengenai hubungan antara variabel yang akan diuji kebenarannya. Karena sifatnya dugaan, maka hipotesis hendaknya mengandung implikasi yang lebih jelas terjadap pengujian hubungan yang dinyatakan”.

Berdasarkan kerangka penelitian diaatas maka penulis mencoba merumuskan hipotesis sebagai berikut :

H1: Kerjasama Tim diduga karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan CV.Collaboration Bandung

H2: Kreativitas Karyawan diduga mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan CV.Collaboration Bandung

H3: Kreativitas Karyawan dan Kerjasama Tim mempunyai pengaruh yg signifikan secara simultan terhadap Kinerja Karyawan CV.Collaboration Bandung.

Berdasarkan kerangka pemikiran dan model hipotesis diatas dimana ada hubungan positif antara variable X1 dengan variabel Y karyawan, Variabel X2 dengan Y karyawan, dan juga Variabel X1 dan X2 terhadap Y karyawan baik secara parsial dan simultan. Maka penulis berasumsi mengambil keputusan sementara (hipotesis) bahwa terdapat Kerjasama Tim dan Kreativitas karyawan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada CV.Collaborative Bandung.

### 2.3.1 Hubungan antar variabel

#### 2.3.1.1 Pengaruh Kerjasama Tim terhadap Kinerja

Kerjasama Tim merupadakan suatu kebiasaan yang dilakukan manusia untuk memenuhi pencapaian tujuan bersama, demikian juga hal ini terjadi pada perusahaan yang membagi-bagi kelompok untuk mencapai tujuan perusahaan dengan efektif. Performa seseorang akan lebih terlihat apabila dibandingkan langsung dengan pegawai lainnya di dalam timPenilaian kerja ditunjukan untuk menilai kualitas dan kuantitas kerja para karyawan dengan membandingkan kemampuan pegawai pada rekan rekannya yang lain. Sesuai dengan yang dikemukakan Kerjasama tim (teamworks) akan menjadi bentuk organisasi, pekerjaan yang cocok untuk memperbaiki kinerja perusahaan (Mulyadi dan Setyawan,2001).

Dengan ini jelas apabila Kerja sama tim dapat mempengaruhi baik atau tidaknya kinerja karyawan dalam memenuhi pencapaian tujuan perusahaan.

#### 2.3.1.2 Pengaruh Kreativitas terhadap Kinerja

Sinambela (2012:5) yang mendefiniskan bahwa kinerja pegawai sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Kreativitas membuat karyawan menjadi lebih aktif dan terlibat dalam organisasi atau perusahaan sehingga Kinerja karyawan tersebut dapat disebut baik karena keaktifannya baik di dalam organisasi.

Dengan itu, Kreativitas mempengaruhi kinerja karyawan yang tentunya dengan kreativitas, Kinerja karyawan akan semakin baik tergantung dari bagaimana atasan dalam perusahaan mampu mengeluarkan dan melatih kreativitas yang dimiliki oleh masing masing individu. Dan yang terpenting bagaimana kemampuan Karyawan pada perusahan dalam menggagaskan ide dan inovasi dalam pekerjaan dengan sekreatif mungkin, agar pencapaian tujuan perusahaan dengan cepat terpenuhi.

#### 2.3.1.3 Pengaruh Kreativitas dan Kerjasama Tim terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Anwar Prabu (2000: 67- 68), faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah :

a. Faktor Kemampuan Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensial (IQ) dalam kemampuan reality (knowledge skill). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dengan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

b. Faktor Motivasi Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Hal ini berhubungan dengan Kreativitas dan Kerjasama Tim yang masing masing variable tersebut berhubungan dengan kedua faktor pencapaian kinerja yang diungkapkan oleh Anwar Prabu (2000:67-68).

Kreativitas adalah sama halnya dengan kemampuan potensial dalam kemampuan reality *(knowledge skill)*. Yang berarti karyawan yang memiliki kreativitas mampu memadai untuk bekerja dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Begitu juga dengan Kerjasama Tim yang didalamnya membuat pegawai harus sanggup dalam beradaptasi terhadap lingkungan dan Situasi kerja. Apabila hal tersebut terpenuhi karyawan akan terus merasa nyaman dan termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi. Dan membuat pekerjaan lebih terarah dengan adanya kerjasama tim dalam pencapaian tujuan perusahaan