



**PERAN KERJA SAMA TIM DAN PELATIHAN TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN KETERLIBATAN
KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

(STUDI PADA JUKIR DINAS PERHUBUNGAN KOTA SEMARANG)

TESIS

Pada Program Magister Manajemen
Universitas Semarang

Disusun oleh :
Gama Ekawira Arga Nugraha, S.Kom
NIM B.312.4221.020

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

UNIVERSITAS SEMARANG

2023

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini saya :

Nama : Gaama Ekawira Arga Nugraha. S.Kom

Nim : B.312.4221.020

Dengan ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan dengan judul:

PERAN KERJA SAMA TIM DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KETERLIBATAN KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

(STUDI PADA JUKIR DINAS PERHUBUNGAN KOTA SEMARANG)

Adalah hasil karya saya sendiri dan belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program Magister Manajemen ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggung jawaban sepenuhnya berada pada saya.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, digunakan sebagai perlunya.

Semarang, September 2023

Yang membuat pernyataan,



Gama Ekawira Arga Nugraha. S.Kom

Nim : B.312.4221.020

PERSETUJUAN PENYUSUNAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa

Hasil Penelitian yang berjudul:

PERAN KERJA SAMA TIM DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KETERLIBATAN KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

(STUDI PADA JUKIR DINAS PERHUBUNGAN KOTA SEMARANG)

Disusun oleh :

GAMA EKAWIRA ARGA NUGRAHA. S.Kom

B.312.4221.020

Telah disetujui untuk dipertahankan di depan Dewan Penguji Tesis


pada tanggal, September 2023

Pembimbing I



(Dr. Indarto, S.E., M.Si.)


Pembimbing II



(Dr. Drs Djoko Santoso, M.Si)

Mengetahui

Direktur Pasca Sarjana



Dr.Indarto,SE,Msi
NIS.06557000504065

Ketua Program Magister Manajemen



Dr. Yuli Budiati, S.E., M.Si
NIS. 06557000504072

HALAMAN PENGESAHAN
UJIAN TESIS

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Gama Ekawira Arga Nugraha. S.Kom
NIM : B.312.4221.020
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : **Peran Kerja Sama Tim Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kertlibatan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Jukir Dinas Perhubungan Kota Semarang)**

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bahan persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Di Universitas Semarang.

Dewan Penguji :

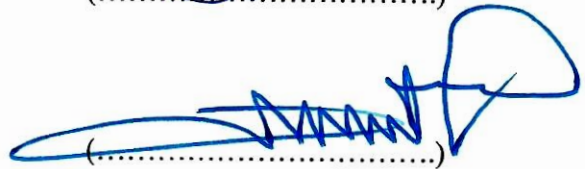
Pembimbing I

Dr. Indarto, SE, M.Si

(..........)

Pembimbing II

Dr. Drs. Djoko Santoso, M.Si

(..........)

Penguji

Dr. Yuli Budiati, S.E., M.Si

(..........)

Ditetapkan di : Semarang

Tanggal : September 2023

ABSTRAK

Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan atau setiap instansi. Walaupun didukung dengan sarana, prasarana dan sumber dana yang cukup, tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia yang handal kegiatan perusahaan atau instansi tidak akan terselesaikan dengan baik. SDM (karyawan) didalam instansi merupakan sesuatu yang paling berpengaruh. Setiap instansi selalu mengharapkan karyawan nya mempunyai keunggulan, karena dengan memiliki karyawan yang unggul akan memberikan keuntungan yang sangat baik bagi perusahaan. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui Peran Kerja sama Tim Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Keterlibatan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Jukir Dinas Perhubungan Kota Semarang)

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Jukir Dinas perhubungan Kota Semarang yang berjumlah 415 Jukir, adapun sampel yang digunakan adalah 81 Jukir. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah Purposive sampling. Alat analisis yang digunakan adalah Regresi Linier Berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kerja sama tim berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Keterlibatan karyawan, Pelatihan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Keterlibatan karyawan, Kerja sama tim berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan, Pelatihan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan, Keterlibatan karyawan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Keterlibatan karyawan, Keterlibatan karyawan dapat memediasi variabel Kerja sama tim terhadap Kinerja karyawan dan Keterlibatan karyawan dapat memediasi variabel Pelatihan terhadap Kinerja karyawan

Kata kunci : Kerja sama Tim. Pelatihan, Kinerja Karyawan dan Keterlibatan Karyawan

ABSTRACT

Human resources have a major role in every activity of the company or every agency. Even though it is supported by sufficient facilities, infrastructure and financial resources, without the support of reliable human resources, company or agency activities will not be completed properly. HR (employees) within the agency is the most influential thing. Every agency always expects its employees to have excellence, because having superior employees will provide excellent benefits for the company. The aim of this research is to determine the role of teamwork and training on employee performance with employee involvement as a mediating variable (Study of Semarang City Transportation Service Clerks)

The population in this study were all the Semarang City Transportation Service Karyawans, totaling 415 Karyawans, while the sample used was 81 Karyawans. The sampling technique in this research is purposive sampling. The analytical tool used is multiple linear regression.

The research results show that teamwork has a positive and significant effect on employee engagement, training has a positive and significant effect on employee engagement, teamwork has a significant effect on employee performance, training has a positive and significant effect on employee performance, employee engagement has a positive and significant effect on employee involvement, employee involvement can mediate the teamwork variable on employee performance and involvement can mediate the training variable on employee performance

Keywords: Teamwork, Training, Employee Performance and Employee Engagement

HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

“Jangan pergi mengikuti kemana jalan akan berujung. Buat jalanmu sendiri dan tinggalkanlah jejak.”

PERSEMBAHAN

- Orang tua
- Keluarga tercinta

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan anugerah dan rahmatNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul “Peran Kerja sama Tim Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Keterlibatan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Jukir Dinas Perhubungan Kota Semarang) guna memenuhi persyaratan untuk memperoleh gelar Magister pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Semarang.

Dalam kesempatan ini pula penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada berbagai pihak yang telah membantu proses penyelesaian tesis ini dan juga selama menempuh pendidikan di Program Studi Magister Manajemen Universitas Semarang, Khususnya kepada:

1. Supari, S.T., M.T selaku Rektor Universitas Semarang
2. Dr.Indarto, SE., M.M selaku Direktur Program Magister Manajemen Universitas Semarang sekaligus Pembimbing I yang telah memberikan dorongan, semangat dan kesempatan dalam penulisan Tesis ini.
3. Dr. Drs. Djoko Santoso, M.Si selaku Pembimbing II yang telah memberikan dorongan, semangat dan kesempatan dalam penulisan Tesis ini
4. Dr. Yuli Budiati, S.E., M.Si selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Semarang yang telah memberikan dorongan, semangat dan kesempatan dalam penulisan Tesis ini
5. Dosen serta pengelola Magister Manajemen Universitas Semarang yang telah mendidik dan membimbing selama studi, Terima kasih atas bantuan dan kerja samanya.
6. Kepada kedua Orang tua, istri dan kedua anak sayasaya yang telah memberikan segala cinta, doa, dorongan dan semangat.

7. Teman-teman kuliah Program Magister Manajemen di Universitas Semarang
Terima kasih atas bantuannya selama ini, semoga kita semua tetap saling
menjaga silaturahmi.

Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini tidak luput dari kekurangan yang disebabkan keterbatasan yang ada, namun sumbangan pemikiran yang disampaikan mudah-mudahan membawa manfaat bersama.

Semarang,

Penulis,



Gama Ekawira Arga Nugraha, S.Kom n

NIM. B.312.4221.020

DAFTAR ISI

	Halaman
Judul.....	i
Halaman Judul.....	i
Pernyataan Keaslian Tesis.....	ii
Pengesahan Tesis.....	iii
Pengesahan Ujian Tesis.....	iv
<i>Abstrac</i>	v
Abstrak.....	vi
Motto.....	vii
Kata Pengantar.....	viii
Daftar Isi.....	x
Daftar Tabel.....	xiv
BAB I Pendahuluan.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	18
1.3. Tujuan Penelitian.....	18
1.4. Manfaat Penelitian.....	19
BAB II Telaah Pustaka.....	21
2.1 Landasan Teori.....	21
2.1.1 Teori Planed Behavior (TPB).....	21
2.1.2 Kinerja Karyawan.....	23
2.1.3 Keterlibatan Kerja karyawan.....	25
2.1.4 Dimensi Keterlibatan Kerja.....	27
2.1.5 Faktor-faktor Keterlibatan Kerja.....	28
2.1.6 Kerja sama Tim.....	29
2.1.7 Tahap-tahap Kerja Sama.....	30
2.1.8 Pelatihan dan Pengembangan.....	32
2.1.9 Tujuan dan Manfaat Pelatihan.....	33
2.2 Penelitian Terdahulu.....	39
2.3 Hubungan Logis Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis.....	42
2.3.1 Pengaruh Kerja sama Tim Terhadap Keterlibatan Karyawan.....	42
2.3.2 Pengaruh Pelatihan Terhadap Keterlibatan karyawan.....	44
2.3.3 Pengaruh Kerja sama Tim Terhadap Kinerja Karyawan.....	45
2.3.4 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja karyawan.....	47
2.3.5 Pengaruh Keterlibatan Terhadap Kinerja Karyawan.....	49
2.4 Kerangka Pemikiran.....	51
BAB III Metode Penelitian.....	52
3.1 Variabel Penelitian dan Defenisi Operasional.....	52
3.1.1 Variabel Independen.....	52
3.1.2 Variabel Dependen.....	52

3.2	Populasi dan Sampel	53
3.3	Jenis dan Sumber Data	55
3.4	Metode Pengumpulan Data	55
3.5	Uji Instrument Penelitian	56
3.6	Teknik Analisis Data	57
3.6.1	Uji Validitas	57
3.6.2	Statistik Deskriptif	58
3.6.3	Uji Asumsi Klasik	59
3.6.4	Analisis Regresi Linier Berganda	61
3.6.5	Analisis Sobel	61
3.6.6	Evaluasi Determinasi	63
3.6.7	Pengujian Hipotesis Model	63
BAB IV	Hasil Dan Pembahasan.....	64
4.1	Identitas responden.....	64
4.1.1	Ideentitas Responden Berdasarkan jenis kelamin	64
4.1.2	Identitas Responden Berdasarkan Umur	64
4.1.3	Pendidikan Terakhir.....	66
4.2	Analisis Deskriptif	66
4.2.1	Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Karyawan.....	67
4.2.2	Tanggapan Responden Terhadap Keterlibatan Karyawan	69
4.2.3	Tanggapan Responden Terhadap Kerja sama Tim	70
4.2.4	Tanggapan Responden Terhadap Pelatihan	71
4.3	Uji Instrumen	72
4.3.1	Uji Validitas	72
4.3.2	Pengujian Reliabilitas.....	73
4.4	Uji Asumsi Klasik	74
4.4.1	Pengujian Normalitas Data	74
4.4.2	Pengujian Multikolonieritas	75
4.4.3	Pengujian Heterokedastisitas	77
4.5	Analisis Regresi Linier Berganda	79
4.6	Uji Hipotesis Parsial (test)	81
4.6.1	Uji Hipotesis Pengaruh Kerja sama Tim Terhadap Keterlibatan Karyawan	81
4.6.2	Uji Hipotesis Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Terhadap Keterlibatan Karyawan	82
4.6.3	Uji Hipotesis Pengaruh Kerja sama Tim Terhadap Kinerja Karyawan	82
4.6.4	Uji Hipotesis Pengaruh Pelatih Terhadap Kinerja Karyawan	82
4.6.5	Uji Hipotesis Pengaruh Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan	82
4.7	Koofisien Determinasi	84
4.8	Analisis Sobel Test.....	84
4.9	Pembahasa	86
4.9.1	Kerja sama Tim Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Keterlibatan Karyawan.....	86

4.9.2 Pelatihan Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Keterlibatan Karyawan	88
4.9.3 Kerja sama Tim Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan.....	88
4.9.4 Pelatihan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan	90
4.9.5 Keterlibatan Karywan Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan	91
BAB V Kesimpulan dan Saran	92
5.1 Kesimpulan	92
5.2 Implikasi Teoritis	93
5.3 Implikasi Manajerial	95
5.4 Keterbatasan Penelitian.....	96
5.5 Agenda Penelitian yang Akan Datang.....	97
DAFTAR PUSTAKA	98
LAMPIRAN – LAMPIRAN	104

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Pelanggar Parkir di Jalan Pandanaran Kota Semarang Tahun 2019-2021	4
Tabel 1.2 Target dan Realisasi Retribusi Parkir di Tepi Jalan Umum Kota Semarang (dalam juta Rupiah)	14
Tabel 1.3 <i>Research Gap</i>	16
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	39
Tabel 3.1 Defenisi Operasional	52
Tabel 4.1 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	64
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	65
Tabel 4.3 Pendidikan Responden	66
Tabel 4.4 Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Karyawan	68
Tabel 4.5 Tanggapan Responden Terhadap Keterlibatan Karyawan	69
Tabel 4.6 Tanggapan Responden Terhadap Kerja sama Tim	70
Tabel 4.7 Tanggapan Responden Terhadap Pelatihan	71
Tabel 4.8 Hasil Perhitungan Validitas Indikator Pertanyaan	72
Tabel 4.9 Pengujian Reliabilitas Variabel Penelitian	74
Tabel 4.10 Uji Multikolineritas	76
Tabel 4.11 Uji Heterokedasitas	78
Tabel 4.12 Regresi Linier berganda persamaan I.....	79
Tabel 4.13 Regresi Linier berganda persamaan II	80
Tabel 4.14 Koefisien Determinasi persamaan I	83
Tabel 4.15 Koefisien Determinasi persamaan II.....	84

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Kepadatan Lalu Lintas di Kawasan Pusat Oleh-oleh Pandanaran Kota Semaran.....	3
Gambar 1.2 Penyuluhan dan Pelatihan Jukir Kota Semarang.....	7
Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran	51
Gambar 4.5 Analisis Sobel	88

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	1044
Lampiran 2 Tabulasi Penelitian	1077
Lampiran 3 Hasil SPSS	1111
Lampiran 4 Curriculum Vitae.....	121

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kota Semarang merupakan ibukota Provinsi Jawa Tengah sekaligus Kota Metropolitan terbesar kelima di Indonesia setelah Jakarta, Surabaya, Bandung, dan Medan. Kota Semarang terletak di pesisir utara Pulau Jawa dengan posisi yang sangat strategis yakni berada di tengah jalur Jakarta dan Surabaya dimana berpotensi bagi simpul transportasi Regional Jawa Tengah dan Kota Transit Regional Jawa Tengah. Semarang terletak sekitar 466 km sebelah timur Jakarta, atau 312 km sebelah barat Surabaya. Semarang berbatasan dengan Laut Jawa di utara, Kabupaten Demak di timur, Kabupaten Semarang di selatan, dan Kabupaten Kendal di barat. Selain itu Kota Semarang berada pada jalur lalu lintas ekonomi pulau Jawa, merupakan perlintasan moda transportasi darat (Kereta api, Bus dan Kendaraan) dari Provinsi DKI Jakarta dan Jawa Barat dengan Provinsi Jawa Timur atau menuju Jawa Tengah Selatandan Provinsi Yogyakarta.

Sejalan dengan pertumbuhan penduduk yang meningkat, jumlah kendaraan pribadi yang dimiliki oleh warga Semarang juga semakin meningkat pula, sehingga mengakibatkan tingginya arus kendaraan di jalan raya. Hal ini menimbulkan masalah kemacetan di beberapa ruas jalan. Kemacetan ini sangat dirasakan oleh semua masyarakat Kota Semarang. Pada hari biasa saja, jalan di Kota Semarang sudah tidak dapat menampung volume kendaraan yang ada, apalagi pada hari libur yang peningkatan volume kendaraannya sangat tinggi. Di

samping terjadi kemacetan, juga timbul masalah dalam penyediaan lahan parkir. Parkir adalah keadaan Kendaraan berhenti atau tidak bergerak untuk beberapa saat dan ditinggalkan pengemudinya.

Menurut Peraturan Daerah Kota Semarang Nomor 1 Tahun 2004 dipaparkan bahwa: Parkir adalah memangkalkan / menempatkan dengan memberhentikan kendaraan angkutan orang / barang (bermotor / tidak bermotor) pada suatu tempat parkir di tepi jalan umum dalam jangka waktu tertentu.

Parkir menjadi salah satu masalah serius di Kota Semarang termasuk di kota-kota besar di Indonesia lainnya seperti Jakarta, Yogyakarta, Surabaya, Bandung. Masalah parkir yang dijumpai adalah banyaknya pengguna kendaraan yang memarkir kendaraannya tidak pada tempat yang telah ditentukan. Hal ini menyebabkan penyempitan badan jalan, sehingga sering kali menimbulkan kemacetan.

Maraknya parkir liar membuat pemerintah Kota Semarang melakukan penertiban parkir dengan pelaksana Dinas Perhubungan Kota Semarang. Penertiban dilakukan dengan berbagai cara, seperti pengembosan ban dengan cara mencabut pentil, pengembokan kendaraan serta penempelan stiker pada kendaraan yang parkir di tempat yang dilarang untuk parkir. Namun hal ini dinilai masyarakat (terutama bagi mereka yang melanggar) sebagai cara yang tidak persuasif. Seringkali masyarakat tidak memahami aturan-aturan dalam penggunaan parkir tepi jalan, dimana justru menggunakan badan jalan yang tidak seharusnya dipergunakan sebagai tempat parkir kendaraannya, atau memarkir kendaraan secara sembarangan.



Sumber: Ibrahim. (2021).

Gambar 1. 1 Kepadatan Lalu Lintas di Kawasan Pusat Oleh-oleh Pandanaran Kota Semarang

Kemacetan lalu lintas adalah situasi atau keadaan tersendatnya atau bahkan terhentinya lalu lintas yang disebabkan oleh banyaknya jumlah kendaraan melebihi kapasitas jalan. Kemacetan banyak terjadi di kota kota besar, terutamanya yang tidak mempunyai transportasi public atau system lalu lintas yang tidak baik atau memadai ataupun juga tidak seimbangya kebutuhan jalan dengan kepadatan penduduk. Kemacetan lalu lintas disebabkan oleh beberapa faktor, yaitu perbandingan jumlah kendaraan dengan ruas jalan yang tersedia tidak seimbang, jumlah kendaraan pribadi yang terus meningkat, parkir liar, kurang maksimalnya penggunaan transportasi umum, dan adanya kecelakaan lalu lintas. Selain itu, pengguna jalan yang tidak tertib pada peraturan lalu lintas juga dapat menyebabkan kemacetan. Seiring berjalannya waktu, kemacetan lalu lintas menjadi masalah yang cukup serius. Hal ini dikarenakan kemacetan dapat menimbulkan berbagai dampak negatif seperti pemborosan bahan bakar,

pemborosan waktu dan polusi udara. Biasanya kemacetan terjadi di daerah-daerah yang dekat dari fasilitas umum seperti sekolah, pasar, terminal bus, stasiun kereta api, persimpangan kereta api hingga lampu merah (traffic lights). Terjadinya bencana seperti banjir, kecelakaan, kebakaran atau yang lainnya juga dapat menjadi salah satu masalah terjadinya kemacetan di sekitar area yang terdampak.

Kondisi ini tentunya dapat memperparah kemacetan di jalan raya seperti pada gambar diatas. Masyarakat seringkali beralasan bahwa mereka tidak mengetahui adanya rambu larangan parkir. Padahal pada kenyataannya rambu-rambu sudah dipasang sesuai pada tempatnya.

Berikut dilampirkan data jumlah pelanggar parkir pada Jalan Pandanaran Kota Semarang Tahun 2019- Mei 2021

Tabel 1. 1 Pelanggar Parkir di Jalan Pandanaran Kota Semarang Tahun 2019-2021

No	Tahun	Jumlah Pelanggar	
		Sepeda Motor (Roda 2)	Mobil (Roda 4)
1.	2019	74 kendaraan	75 kendaraan
2.	2020	76 kendaraan	86 kendaraan
3.	2021	86 kendaraan	93 kendaraan

Sumber: Dinas Perhubungan Kota Semarang

Pada tahun 2020, penertiban baru saja dimulai pada Bulan Desember dan belum ada pendataan secara jelas mengenai jumlah pelanggar di Jalan Pandanaran Kota Semarang. Berdasarkan tabel tersebut, pada tahun 2021 pelanggar sepeda motor berjumlah 74 kendaraan sedangkan pelanggar mobil berjumlah 75 kendaraan. Kemudian pada tahun 2016 jumlah pelanggar mengalami peningkatan yaitu pelanggar sepeda motor berjumlah 76 kendaraan dan pelanggar mobil berjumlah 86 kendaraan. Pada tahun 2017, pelanggar sepeda motor berjumlah 86

kendaraan dan pelanggar mobil berjumlah 93 kendaraan. Hal ini menunjukkan bahwa penataan parkir di Jalan Pandanaran masih jauh dari kata efektif.

Pemerintah Kota Semarang telah memiliki strategi untuk menata supaya pusat oleh-oleh Pandanaran tidak lagi mengalami permasalahan parkir dan menyebabkan kemacetan. Pemerintah Kota Semarang menyediakan lahan parkir di titik-titik tertentu diluar Jalan Pandanaran seperti Museum Mandhala Bakti dan Jalan Batan Selatan. Kemudian disediakan shuttle bus dari titik parkir yang mengantarkan pengunjung ke tempat oleh-oleh yang mereka tuju dengan gratis. Akan tetapi hingga kini, masih banyak pengendara yang memarkirkan kendaraannya di bahu jalan, bahkan di atas trotoar. Mereka berdalih bahwa lahan parkir yang disediakan Pemerintah Kota Semarang terlalu jauh, sehingga memerlukan waktu yang cukup lama hanya untuk sekedar membeli oleh-oleh. Dikutip dari Koran Harian Sindo edisi 13 Juni 2020, pengunjung toko oleh-oleh menyampaikan pendapatnya bahwa memarkirkan mobil di tempat yang cukup jauh dan harus menaiki shuttle memerlukan waktu yang cukup lama.

Kondisi yang telah dijelaskan sebelumnya tentu menuntut pemerintah daerah selaku pelayan publik, untuk dapat memberikan fasilitas sarana dan prasarana dalam pengaturan arus kendaraan serta memberikan jasa pelayanan parkir yang memadai bagi warga Kota Semarang. Kawasan parkir tidak serta merta dapat disediakan di sembarang tempat, namun perlu kajian mendalam agar dampak dari kawasan parkir tersebut tidak mengganggu ketertiban umum serta memberikan kenyamanan baik kepada penjual maupun pengunjung.

Dinas Perhubungan Kota Semarang sebagai salah satu instansi yang menangani permasalahan mengenai ketertiban umum tersebut memiliki karyawan yang khusus menertibkan kondisi ketertiban kawasan parkir yaitu Jukir atau Juru Parkir di setiap kawasan keramaian. Untuk menanggulangi parkir yang tidak tertib, jukir tersebut telah dibina oleh pihak Dinas Perhubungan Kota Semarang, sehingga diharapkan mampu untuk menangani permasalahan ketidaktertiban parkir sembarang tempat.

Jukir juga membutuhkan kerja sama tim yang solid untuk bisa melengkapi proses pencapaian tujuan Dinas. Pekerjaan pada suatu instansi tidak akan terlaksana dengan baik jika karyawan tidak bekerja sama secara selaras. Kerja sama tim atau tim kerja adalah kelompok yang usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada jumlah masukan individual. Tim kerja menghasilkan sinergi positif melalui usaha yang terkoordinasi. Hal ini memiliki pengertian bahwa kinerja yang dicapai oleh sebuah tim lebih baik daripada kinerja per individu di suatu organisasi ataupun suatu perusahaan. Walaupun begitu, kerja sama tim juga harus efektif agar memberikan kontribusi yang baik bagi kinerja karyawan dan hasil kerja dalam suatu lembaga. Akan tetapi, masalah yang sering juga muncul terkait kerja sama tim adalah kurangnya kekompakan dan kerja sama karyawan sehingga membuat pekerjaan yang dilakukan kadang tidak selesai tepat waktu dan secara tidak langsung performa yang dihasilkan tidak sesuai dengan yang di harapkan.



Gambar 1.2
Penyuluhan dan Pelatihan Jukir Kota Semarang

Berdasarkan hasil observasi awal apabila dilihat dari pelatih jukir dalam hal ini Dinas Perhubungan, Bagian Hukum dan Tim Saber Pungli. Pelatihan yang diberikan hanya bagi jukir baru, sedangkan untuk jukir lama tidak diberikan pelatihan on the job training lagi. Metode pelatihan yang diberikan, apabila dilihat dari metode yang diberikan pelatihan yang diterapkan adalah metode pelatihan on the job training dimana pelatihan ini dilakukan pada saat jukir sedang bekerja. Dengan penerapan metode ini maka jukir barulah yang mendapatkan pelatihan dan dilatih pada saat mereka sedang bekerja, sedangkan untuk jukir lama tidak semua bagian diberikan pelatihan secara khusus akan tetapi hanya pada bagian-bagian tertentu saja. Selain itu pelatihan yang telah diberikan kepada jukir lama juga tidak dapat diikuti secara maksimal oleh jukir karena rendahnya minat dalam mengikuti pelatihan.

Sebagai organisasi pemerintah yang memiliki fungsi sebagai pelaksana urusan pemerintahan dalam prasarana dan fasilitas umum khususnya sektor lalu lintas dan perhubungan, Dinas Perhubungan Kota Semarang memiliki peran yang sangat berat dalam melaksanakan fungsinya tersebut mengingat berbagai pelanggaran

lalu lintas yang ditangani oleh Dinas Perhubungan Kota Semarang dari waktu ke waktu semakin meningkat. Semakin banyaknya bentuk pelanggaran masyarakat terhadap lalu lintas membuat pekerjaan pihak Dinas Perhubungan Kota Semarang harus diemban dengan lebih baik. Banyaknya bentuk pelanggaran berlalu lintas juga dipengaruhi oleh keberadaan masyarakat yang tidak disiplin dalam berlalu lintas dalam menggunakan sarana dan prasarana lalu lintas yang ada.

Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan atau setiap instansi. Walaupun didukung dengan sarana, prasarana dan sumber dana yang cukup, tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia yang handal kegiatan perusahaan atau instansi tidak akan terselesaikan dengan baik. SDM (karyawan) didalam instansi merupakan sesuatu yang paling berpengaruh. Setiap instansi selalu mengharapkan karyawannya mempunyai keunggulan, karena dengan memiliki karyawan yang unggul akan memberikan keuntungan yang sangat baik bagi perusahaan atau instansi. Selain itu dapat meningkatkan kinerja perusahaan atau instansi. Keberhasilan ditentukan oleh kinerja karyawannya sendiri.

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Menurut Hersey dan Blanchard dalam Rivai (2016) kinerja adalah suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya adalah kerja sama tim, pelatihan dan keterlibatan karyawan Sunarty (2018).

Menurut Mathis dan Jackson (2017) banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dari tenaga kerja, yaitu kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan hubungan mereka dengan organisasi. Ada tiga elemen untuk mengetahui tentang jenis *performance* yang dibutuhkan para tenaga kerja untuk suatu organisasi agar dapat berhasil, yaitu (1) produktivitas adalah ukuran kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dilakukan dengan mempertimbangkan biaya sumber daya yang digunakan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut, (2) kualitas adalah suatu perasaan kebanggaan atas keahlian, pelatihan yang baik dan ketidaksediaan untuk mentoleransi keterlambatan, dan (3) pelayanan, Menurut Mangkunegara (2015) kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor pertama faktor individual yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang, dan demografi. Kedua Faktor psikologis yang terdiri dari persepsi, sikap (*attitude*), kepribadian (*personality*), pembelajaran, dan motivasi. Ketiga faktor organisasi yang terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan job design.

Berdasarkan hasil penilaian kinerja, terlihat bahwa terdapat indikasi kinerja karyawan yang dirasakan masih kurang maksimal. Karyawan Dinas Perhubungan Kota Semarang selalu menerapkan standar yang tinggi bagi karyawannya dalam bekerja. Indeks angka kinerja yang semakin menurun ini memberikan indikasi bahwa terdapat kemungkinan bahwa kinerja karyawan Dinas Perhubungan Kota Semarang masih belum memadai. Peneliti melakukan

wawancara dengan bagian SDM Jukir Dinas Perhubungan Kota Semarang untuk mengetahui permasalahan yang terjadi. Jukir Dinas Perhubungan Kota Semarang menyatakan bahwa dugaan alasan dari penurunan kinerja karyawan adalah karena tidak puas dengan perusahaan.

Kehidupan berorganisasi sebuah instansi juga membutuhkan kerja sama tim yang solid untuk bisa melengkapi proses pencapaian tujuan instansi. Pekerjaan organisasi tidak akan terlaksana jika para anggota organisasi atau perusahaan tidak bekerja sama secara selaras. Kerja sama tim atau tim kerja adalah kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada jumlah masukan individual (Stephen dan Timothy, 2014). Tim kerja menghasilkan sinergi positif melalui usaha yang terkoordinasi. Hal ini memiliki pengertian bahwa kinerja yang dicapai oleh sebuah tim lebih baik daripada kinerja per individu di suatu organisasi ataupun suatu perusahaan. Walaupun begitu, kerja sama tim juga harus efektif agar memberikan kontribusi yang baik bagi kinerja karyawan dan hasil kerja dalam suatu lembaga.

Menurut Tenner dan DeToro (2016), *team works is a group of individuals working together to reach a common goal*. Definisi kerja sama tim tersebut menjelaskan bahwa kerja sama tim adalah sekelompok orang-orang yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang sama dan tujuan tersebut akan lebih mudah diperoleh dengan melakukan kerja sama tim daripada dilakukan sendiri.

Job involvement adalah derajat kepentingan dari kerja seseorang dalam gambaran dirinya. Pada dasarnya kebutuhan hidup manusia tersebut tidak hanya

berupa material, tetapi juga bersifat nonmaterial seperti kebanggaan dan kepuasan kerja. Lodahl dan Kejner dalam Silawati (2015)

Keterlibatan kerja memiliki dampak signifikan terhadap organisasi. Keterlibatan kerja membuat karyawan lebih nyaman dalam bekerja, karena adanya pandangan bahwa usaha dan kinerja yang dilakukan memiliki makna positif bagi kesejahteraan bagi dirinya dan organisasi. Keterlibatan kerja karyawan dapat diukur melalui sejauh mana karyawan memiliki rasa dalam organisasi dan sebagai pengendali kerja untuk menerima informasi kinerja dan sebagai penghargaan untuk kinerja dalam organisasi Singh (2015).

Nemanja Berber dan Bojan Lekovic (2018) Pelatihan memiliki hubungan positif dengan tingkat kinerja, organisasi dan manajer SDM mereka harus memberi perhatian khusus pada perencanaan dan implementasi program pengembangan SDM, pembinaan, pendampingan dan kerja tim untuk menciptakan ruang bagi inovasi organisasi.

Hubungan antara keterlibatan kerja dan individu secara batin mendalam dan kompleks, baik berjalan dengan cara mencapai nilai pekerjaan yang merupakan sumber penghasilan. Bekerja merupakan bagian dari individu antara lain citra diri, dan karena itu keterlibatan kerja adalah sarana penting untuk memuaskan kebutuhan yang mendalam dan memungkinkan melalui ekspresi diri. Sharagay and Ahearon (2015).

Keterlibatan kerja merupakan sikap kerja yang dicirikan dengan adanya partisipasi aktif dalam bekerja sehingga keterlibatan kerja merupakan salah satu bentuk dari kinerja. Keterlibatan kerja setiap karyawan juga digunakan untuk

menggambarkan inspirasi awal yang bertujuan untuk mendapatkan komitmen karyawan , sebagai bagian dari demokrasi untuk meningkatkan hak karyawan dalam pengambilan keputusan dalam organisasi. Karyawan menjadi lebih peduli terhadap fungsi organisasi yang efektif, berusaha memelihara perilaku-perilaku yang menguntungkan organisasi dan mengerahkan seluruh kemampuan serta keahliannya dalam bekerja Handoyo dkk (2017).

Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Ada tiga alasan pokok perlunya mengadakan penilaian terhadap kinerja karyawan yaitu pertama untuk mendorong perilaku yang baik atau memperbaiki serta mengikis kinerja (prestasi) di bawah standar. Orang-orang yang memiliki kinerja baik mengharapkan imbalan, walau sekedar pujian. Kedua memuaskan rasa ingin tahu karyawan tentang seberapa baik kinerja karyawan . Setiap orang memiliki dorongan ilmiah untuk ingin mengetahui seberapa cocok seseorang dengan organisasi tempat orang tersebut bekerja. Seorang karyawan mungkin tidak suka dinilai, tetapi dorongan untuk mengetahui hasil penilaian ternyata sangat kuat. Ketiga memberikan landasan yang kuat bagi pengambilan keputusan selanjutnya sehubungan dengan karir seorang karyawan.

Kinerja karyawan merupakan hal penting yang harus diperhatikan oleh setiap instansi dimanapun tidak terkecuali bagi Dinas Perhubungan Kota Semarang, karena kinerja karyawan mempengaruhi keberhasilan instansi tersebut dalam mencapai tujuannya. Kinerja karyawan yang baik dan memuaskan dapat

menghasilkan produktivitas yang baik bagi instansi, sedangkan kinerja yang buruk dapat menghasilkan produktivitas yang rendah bagi instansi.

Peneliti menggunakan rekapitulasi penilaian kinerja jukir untuk mengetahui kinerja jukir pada Dinas Perhubungan Kota Semarang, penilaian kinerja dilakukan oleh bagian yang menangani berdasarkan hasil penilaian rata-rata pelaksanaan pekerjaan karyawan yang meliputi kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, prakarsa, kepemimpinan.

Adapun masalah ketaatan karyawan (jukir) di Dinas Perhubungan Kota Semarang yaitu jukir yang tidak mematuhi ketentuan jam kerja dan kebijakan instansi seperti datang terlambat, meninggalkan lokasi saat jam kerja, menggunakan waktu kerjanya secara tidak produktif seperti bermain *game* bahkan tidur siang dan menggunakan waktu istirahat melebihi batas waktu istirahat. Sedangkan unsur kerja sama juga mengalami penurunan, hal ini disebabkan tidak adanya kekompakan antar jukir dalam melakukan pekerjaan secara bersama-sama sehingga hasil kerja kurang maksimal dan ada beberapa jukir yang tidak cocok bekerja sama dengan rekan kerjanya.

Salah satu sumber penerimaan retribusi daerah ialah retribusi parkir. Retribusi parkir termasuk dalam jenis retribusi jasa umum karena bersifat bukan pajak dan merupakan kewenangan daerah dalam rangka pelaksanaan desentralisasi. Hal tersebut tidak menutup kemungkinan bahwa retribusi parkir dapat menjadi salah satu sumber pendapatan daerah yang potensial. Retribusi parkir merupakan pembayaran atas penggunaan tempat yang diselenggarakan

oleh Pemerintah Daerah dan dimungkinkan juga ada kerja sama antara pemerintah daerah tersebut dengan pihak swasta.

Retribusi parkir merupakan salah satu sumber penerimaan dari retribusi daerah yang diharapkan mampu menjadi sumber pembiayaan penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan daerah. Retribusi parkir yang dikelola oleh Dinas Perhubungan Kota Semarang ialah retribusi parkir di tepi jalan umum. Penerimaan retribusi parkir di tepi jalan umum Kota Semarang selama 8 tahun terakhir hampir tidak pernah mencapai target yang sudah ditentukan dan penerimaannya juga tidak stabil. Berikut ini target dan realisasi penerimaan retribusi parkir di tepi jalan umum Kota Semarang dari tahun 2013-2020 (dalam juta rupiah):

Tabel 1. 2 Target dan Realisasi Retribusi Parkir di Tepi Jalan Umum Kota Semarang (dalam Juta Rupiah)

Tahun	Target(Rp)	Realisasi(Rp)	TingkatCapaian (%)
2013	Rp 5.853	Rp 2.601	44,45 %
2014	Rp 3.700	Rp 2.783	75,24 %
2015	Rp 3.700	Rp 2.804	75,79 %
2016	Rp 3.850	Rp 3.012	78,25 %
2017	Rp 4.235	Rp 2.529	59,73 %
2018	Rp 15.000	Rp. 2.441	16,27%
2019	Rp. 29.261	Rp. 2.525	8,63%
2020	Rp. 2.100	Rp. 2.181	103,85%
2021	Rp. 1.680	Rp.1.974	117,47 %
2022	Rp. 4.640	Rp. 3.013	64,94%

Sumber : Dokumen Bidang Parkir Dishub

Dari tabel 1.2 tersebut dapat terlihat bahwa target pendapatan dari sektor retribusi jasa parkir khususnya parkir tepi jalan umum dari tahun 2013 hingga tahun 2015 mengalami penurunan. Namun pada tahun 2016 hingga tahun 2019 target yang hendak dicapai kembali dinaikkan yaitu sebesar Rp. 3.850.000.000 pada tahun 2016, Rp. 4.235.000.000 pada tahun 2017 dan pada tahun 2018 sebesar Rp. 1.500.000.000. Sementara pada tahun 2019, merupakan penetapan target

paling tinggi selama 8 tahun terakhir Namun untuk target penerimaan retribusi parkir di tepi jalan umum diturunkan kembali pada tahun 2020 menjadi Rp. 2.100.769.000, sedangkan pada tahun 2021 sebesar Rp. 1.680.566.600 dan meningkat ditahun 2022 sebesar Rp. 4.640.605.000 hal tersebut terjadi karena adanya pandemi Covid-19, sehingga penetapan target penerimaan retribusi parkir tersebut lebih disesuaikan dengan keadaan perekonomian saat ini.

Target retribusi parkir di tepijalan umum yang ditetapkan menurun, namun untuk penerimaan dari retribusi parkir dari tahun 2013 hingga tahun 2016 mengalami peningkatan Namun pada tahun 2017 dan tahun 2018 kembali mengalami penurunan penerimaan retribusi parkir dan pada tahun 2019 hingga tahun 2020 mengalami peningkatan penerimaan retribusi parkir lagi dimana pada tahun 2020 penerimaan retribusi parkir ini adalah penerimaan yang diperoleh dapat melebihi target yang sudah ditentukan demikian juga pada tahun 2021-2022 penerimaan mengalami peningkatan.

Menurut Hermawan (2017) menunjukkan bahwa Kerja sama Tim berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan sedangkan menurut Hatta (2017), Lawasi dan Triatmanto (2017) Kerja sama Tim tidak berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan . Menurut Gurawan Dayona dan Nur Rinawati (2016) dan Jumawan, Martin Tanjung Mora (2018) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan sedangkan menurut Shaputra Angga Rahyu dan Susi Hendriani (2015) pelatihan tidak berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan adapun menurut Amelia Rahmi dan Mulyadi (2017) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Gurawan Dayona dan Nur Rinawati (2016), Jumawan, Martin Tanjung Mora (2018), Amelia dan Mulyadi (2017) menyatakan bahwa variabel – variable tersebut berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan dan kinerja karyawan . Tetapi berbanding terbalik dengan penlitian Shaputra Angga Rahyu dan Susi Hendriani (2015) Azizah and Aurik (2015) bahwa variabel – variable tersebut tidak berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan dan kinerja karyawan

Tabel 1.3
Research Gap

No.	Issue	Pengaruh	Peneliti dan tahun
1	Terdapat hasil penelitian yang berbeda-beda mengenai pengaruh Kerja sama Tim Terhadap Kinerja Karyawan .	Positif dan signifikan	- Asep Hermawan, Rachmatullah dan Nandang Suhendar (2017) - Setyawan (2021) - Letsoin (2020) - (Pranitasari, 2020) - (Ibrahim et al., 2021) - (Hanaysha, 2018)
		Tidak berpengaruh	- Hatta (2017) - Lawasi dan Triatmanto (2017) - (Arifin, 2020) - (Setiani et al., 2018)
2	Terdapat hasil penelitian yang berbeda-beda mengenai pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan.	Positif dan signifikan	- Setyawan (2021) - Dayona dan Rinawati (2016) - Jumawan dan Tanjung Mora (2018) - (Sulaefi, 2017) - (Hanaysha, 2018)
		Tidak berpengaruh	- Nadayani (2021) - Rahmi dan Mulyadi (2017) - (Wicaksono S, 2019) - (Atawirudi et al., 2020)

Sumber : Dari berbagai jurnal.

Penelitian ini memilih keterlibatan karyawan sebagai variable intervening karena peran penting kinerja karyawan dalam sebuah organisasi telah

banyak dipaparkan dalam sebuah penelitian, dalam penelitian yang dilakukan oleh Wicaksono dan Rahmawati (2019) kinerja karyawan sangat kuat dipengaruhi oleh keterlibatan karyawan, sehingga dalam hal ini menjadi acuan sebagai variabel yang mampu menjadi mediasi variabel lain. Adapun engagement atau keterlibatan menjadi salah satu pembahasan menarik dalam kurun waktu belakangan ini, banyak kalangan yang berpendapat bahwa keterlibatan harus menjadi perhatian serius bagi pertinggi perusahaan agar dapat menjalankan bisnisnya secara berkelanjutan. Menurut Haugsnes (2016) yang dimaksud dengan keterlibatan adalah kepatuhan seorang karyawan manajemen dan non manajemen pada organisasi yang menyangkut visi, misi, dan tujuan perusahaan dalam proses pekerjaannya. Ungkapan lain juga menjelaskan bahwa keterlibatan karyawan merupakan tingkat dimana karyawan secara psikologis terhubung dan berkomitmen untuk menyelesaikan pekerjaan (Dessler, 2015), sehingga hal tersebut akan mempengaruhi kinerja karyawan. Keterlibatan karyawan memiliki pengaruh terhadap kerjasama tim dan pelatihan, hal ini dimungkinkan bahwa kerjasama tim dan pelatihan merupakan salah satu unsur keterlibatan karyawan dalam suatu instansi yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Berdasarkan fenomena dan research gap diatas maka peneliti mengambil judul Peran Kerja sama Tim dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Keterlibatan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Jukir Dinas Perhubungan Kota Semarang)

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena manajemen dan riset gap, maka rumusa masalah adalah bagaimana meningkatkam kinerja karyawan (juru parkir) dengan keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kerja sama tim terhadap keterlibatan karyawan Jukir Dinas Perhubungan Kota Semarang ?
2. Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap keterlibatan karyawan Jukir Dinas Perhubungan Kota Semarang ?
3. Bagaimana pengaruh kerja sama tim terhadap kinerja karyawan Jukir Dinas Perhubungan Kota Semarang ?
4. Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan Jukir Dinas Perhubungan Kota Semarang ?
5. Bagaimana pengaruh keterlibatan terhadap kinerja karyawan Jukir Dinas Perhubungan Kota Semarang ?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kerja sama tim terhadap keterlibatan karyawan Jukir Dinas Perhubungan Kota Semarang
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap keterlibatan karyawan Jukir Dinas Perhubungan Kota Semarang
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kerja sama tim terhadap kinerja karyawan Jukir Dinas Perhubungan Kota Semarang

4. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan Jukir Dinas Perhubungan Kota Semarang
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh keterlibatan terhadap kinerja karyawan Jukir Dinas Perhubungan Kota Semarang

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan berguna bagi pengembangan teori mengenai Peran Kerja sama Tim Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Keterlibatan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Jukir Dinas Perhubungan Kota Semarang)

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Bagi Penulis

- a. Dapat memahami lebih dalam mengenai materi-materi manajemen SDM terutama tentang Peran Kerja sama Tim Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Keterlibatan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Jukir Dinas Perhubungan Kota Semarang) sehingga dapat diperoleh gambaran kesesuaian fakta dan teori.
- b. Dapat mengetahui pentingnya Peran Kerja sama Tim Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Keterlibatan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Jukir Dinas Perhubungan Kota Semarang)

2. Bagi Perusahaan atau Instansi

- a. Hasil penelitian diharapkan dapat dijadikan masukan bagi perusahaan untuk di jadikan gambaran Kerja sama Tim Dan Pelatihan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam Perusahaan atau instansinya.
- b. Mendapatkan informasi dan bahan penilaian dalam memecahkan masalah yang berhubungan dengan Kerja sama Tim Dan Pelatihan untuk meningkatkan kinerja karyawan .

3. Bagi Pihak lain

Penulis berharap agar hasil penelitian ini berguna sebagai informasi tambahan yang dapat memperluas pemikiran khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia bagi para pembaca.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Teori Planed Behavior (TPB)*

Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah Theory of Planned Behavior (TPB). TPB merupakan pengembangan dari Theory of Reasoned Action (TRA). Menurut Theory of Planned Behavior (TPB) keputusan untuk menampilkan tingkah laku tertentu adalah hasil dari proses rasional yang diarahkan pada suatu tujuan tertentu dan mengikuti urutan-urutan berfikir (Baron & Byrne, 2004). Theory of Planned Behavior (TPB) merupakan teori perilaku yang menyatakan bahwa minat perilaku seseorang dipengaruhi oleh sikap terhadap perilaku, norma subyektif dan kontrol perilaku persepsian.

1. Attitudetowards Behavioral (Sikap Berperilaku)

Attitudetowards Behavioral adalah evaluasi individu secara positif atau negatif terhadap benda, orang, institusi, kejadian, perilaku atau minat tertentu (Ajzen, 2005). Sikap merupakan suatu faktor dalam diri seseorang yang dipelajari untuk memberikan respon positif atau negatif pada penilaian terhadap sesuatu yang diberikan. Dalam penelitian ini attitudetowards behavioral dipahami sebagai motivasi diri. Munculnya minat perilaku seseorang dipengaruhi oleh munculnya sikap awal (motivasi diri) dari orang tersebut. Motivasi diri mempengaruhi seseorang dalam menentukan perilaku.

2. *Subjective Norm* (Norma Subjektif)

Subjective norm mengacu pada tekanan sosial yang dihadapi oleh individu untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Ajzen (2005) memaparkan Subjective norm merupakan fungsi yang didasarkan oleh belief yang disebut sebagai normative beliefs, yaitu belief mengenai kesetujuan dan atau ketidaksetujuan seseorang maupun kelompok yang penting bagi individu terhadap suatu perilaku. Subjective norm merupakan persepsi seseorang tentang pemikiran orang lain yang akan mendukung atau tidak mendukungnya dalam melakukan sesuatu. Dalam penelitian ini Subjective norm dipahami sebagai budaya organisasi. Seorang individu akan cenderung melakukan perilaku jika termotivasi oleh orang lain atau lingkungan yang menyetujuinya untuk melakukan perilaku tersebut.

3. *Perceived Behavioral Control* (Kontrol Prilaku Persepsian)

Wijaya (2007) menyatakan bahwa *perceived behavioral control* merupakan persepsi terhadap kekuatan faktor-faktor yang mempermudah atau mempersulit. Kontrol perilaku persepsian adalah persepsi kemudahan atau kesulitan dalam melakukan suatu perilaku. Lo Choi Tung (2011) mengemukakan bahwa kontrol *perilaku relates to the beliefs about the availability of supports and resources or barriers to performing an entrepreneurial behavior (control beliefs)* (berkaitan dengan keyakinan tentang ketersediaan dukungan dan sumber daya atau hambatan untuk melakukan suatu perilaku kewirausahaan).

Dalam penelitian ini *perceived behavioral control* dipahami sebagai kemampuan kerja karyawan. Seseorang akan berperilaku apabila dia yakin dengan kemampuan yang dia miliki untuk melakukan perilaku tersebut.

Teori perilaku direncanakan ataupun TPB (Theory of Planned Behavior) ialah wujud pengembangan lebih modern dari teori tindakan beralasan (Theory of Reasoned Action). Teori (Theory of Planned Behavior) dibesarkan untuk kerangka berfikir konseptual yang bertujuan menerangkan aspek apa saja yang melatarbelakangi seseorang dalam memutuskan terhadap berperilaku. Keputusan berperilaku bisa berasal dari dalam diri sendiri (aspek internal) ataupun dari keadaan sekitar (aspek eksternal) (Puspitaningrum, 2018). Penelitian ini menggunakan Theory Planned Behavior, digunakan untuk melihat bagaimana suatu perilaku akan ditampilkan oleh seseorang maka alangkah baiknya individu tersebut wajib paham alasan perlunya perilaku tersebut ditampilkan (Ajzen, 2016). Pada Theory Planned Behavior, intensi (niat) bisa dipengaruhi oleh tiga faktor penentu yakni sikap, norma subjektif dan kontrol perilaku yang dipersepsikan (Seni & Ratnadi, 2017).

2.1.2 Kinerja Karyawan

Suatu perusahaan atau organisasi yang dimana memiliki karyawan yang kinerjanya baik maka besar kemungkinan kinerja perusahaan tersebut juga baik, sehingga dalam hal ini terdapat hubungan yang sangat erat antara kinerja individu atau kelompok dengan kinerja perusahaan Tamauka, dkk (2015). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang

karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya Mangkunegara (2015). Kinerja merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan Aditya Alfitra (2018). Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya Edison (2016). Setiap perusahaan akan berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja karyawannya demi tercapainya tujuan perusahaan Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, definisi kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu organisasi yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi dimana individu bekerja.

Menurut Edison dkk. (2016) dimensi kinerja terdiri dari:

1. Target

Target merupakan indikator terhadap pemenuhan jumlah barang, pekerjaan, atau jumlah uang yang dihasilkan.

2. Kualitas

Kualitas adalah elemen penting, karena kualitas yang dihasilkan menjadi kekuatan dalam mempertahankan loyalitas pelanggan.

3. Waktu penyelesaian

Penyelesaian yang tepat waktu membuat kepastian distribusi dan penyerahan pekerjaan menjadi pasti. Ini adalah modal untuk membuat kepercayaan pelanggan.

4. Taat asas

Tidak saja harus memenuhi target, kualitas dan tepat waktu tapi juga harus dilakukan dengan cara yang benar, transparan dan dapat dipertanggung jawabkan.

Berhasil tidaknya kinerja yang telah dicapai oleh organisasi tersebut di pengaruhi oleh tingkat kinerja karyawan secara individual maupun secara kelompok. Dengan asumsi semakin baik kinerja karyawan maka kinerja organisasi akan semakin baik pula.

Indikator dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kualitas pekerjaan yang memuaskan
2. Hasil pekerjaan sesuai standar kualita
3. Teliti dalam bekerja
4. Kuantitas hasil pekerjaan di atas rata-rata
5. Target waktu tercapai

2.1.3 Keterlibatan Kerja Karyawan

Keterlibatan kerja (*Job Involvement*) adalah suatu bentuk komitmen seorang karyawan dalam melibatkan peran dan keperdulian terhadap pekerjaan baik secara fisik, pengetahuan dan emosional sehingga menganggap pekerjaan yang dilakukannya sangat penting dan memiliki keyakinan yang kuat untuk menyelesaikannya. Apabila seorang karyawan terlibat sepenuhnya dengan pekerjaan akan mengakibatkan pencapaian sasaran dan tujuan organisasi. Secara psikologis akan menimbulkan rasa sukses yang akan menaikkan harga diri

karyawan sehingga kondisi ini akan berpengaruh terhadap peningkatan performa karyawan.

Keterlibatan kerja adalah keterlibatan mental dan emosional orang-orang dalam situasi kelompok yang mendorong mereka untuk memberikan kontribusi kepada tujuan kelompok dan berbagai tanggung jawab pencapaian tujuan itu Davis & Newstrom (2016).

Luthans (2016) mendefinisikan bahwa keterlibatan kerja terjadi jika anggota organisasi menempatkan dirinya dalam peran fisik, kognitif, dan emosional selama kinerja peran (pekerjaan). Menurut Marisha dkk (2017) dengan adanya perasaan terikat secara psikologis terhadap pekerjaan yang ia lakukan, maka para karyawan akan merasa bahawa pekerjaannya sangat penting dalam kehidupan kerja dan mempunyai keyakinan kuat akan kemampuan dalam menyelesaikan masalah. Amelia dan Mulyadi (2018) keterlibatan karyawan merupakan sebuah proses partisipasi kerja dalam mewujudkan keberhasilan organisasi. Dari beberapa pendapat di atas mengenai keterlibatan kerja, memiliki kesamaan arti, yaitu merupakan proses partisipasi yang antusias yang dimiliki oleh karyawan untuk mencapai nilai dan tujuan dari organisasi.

Robert et al (2016) *job involvement is defined as the extent to which a person psychologically identifies with his or her job*. Pendapat tersebut menyiratkan keterlibatan kerja diidentifikasi sebagai identifikasi sebagai sejauh mana individu mengidentifikasi secara psikologis dengan pekerjaannya. Kartiningsih, (2017) berpendapat bahwa keterlibatan kerja mengimplikasikan

suatu pernyataan positif dan lengkap dari aspek inti pada diri sendiri dalam pekerjaan.

Pendapat di atas mengenai keterlibatan kerja dapat disimpulkan sejauh mana karyawan mengidentifikasi secara psikologis dan menganggap pentingnya pekerjaan tersebut bagi citra dirinya. Vance (2016) keterlibatan kerja adalah hasil dari atribut pribadi seperti pengetahuan, keterampilan, kemampuan, tempramen, sikap dan sosial pengaturan dan praktik *human resource* yang secara langsung mempengaruhi komponen karyawan, proses dan konteks pekerjaan/kinerja karyawan .

Menurut Luthans (2016) mendefinisikan keterlibatan sebagai dimensi sistem sosial, hubungan interpersonal, dinamika kelompok dan antar kelompok, dan interaksi dengan penyelia. Pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kerja merupakan sikap positif yang tumbuh dapat dipengaruhi oleh situasi sosial kelompok yang ada disekitarnya. Berdasarkan pemaparan dari pendapat-pendapat di atas maka peneliti menyimpulkan keterlibatan kerja adalah aspek kognitif yang ditandai dengan menganggap bahwa pekerjaan itu sangat penting bagi citra dirinya. Dengan melibatkan diri sepenuhnya pada peran fisik, kognitif, dan emosional dalam pekerjaan.

2.1.4 Dimensi Keterlibatan Kerja

Ada tiga keadaan psikologis yang dikemukakan oleh Luthans (2016) yang dapat meningkatkan kemungkinan keterlibatan kerja dalam pekerjaan mereka. Kondisi-kondisi tersebut antara lain adalah: a) Perasaan berarti: merasakan pengalaman bahwa tugas yang sedang dikerjakan adalah berharga, berguna, dan

atau bernilai. b) Rasa aman: mampu menunjukkan atau bekerja tanpa rasa takut atau memiliki konsekuensi negatif terhadap citra diri, status dan karir. c) Perasaan ketersediaan: individu merasa bahwa sumber-sumber yang memberikan kecukupan fisik personal, emosional, kognitif tersedia pada saat dibutuhkan.

2.1.5 Faktor-Faktor Keterlibatan Kerja

Ada beberapa faktor yang dapat dipakai untuk melihat keterlibatan kerja. Dimana keterlibatan kerja berhubungan dengan beberapa faktor pribadi dan organisasi seperti yang dikemukakan oleh Raharja (2017) antara lain adalah:

a) Faktor Pribadi

Karakteristik pribadi penting dalam keterlibatan kerja, diantaranya meliputi: usia, jenis kelamin, pendidikan, kebutuhan untuk berkembang, lama kerja, dan keyakinan dalam etos kerja.

b) Faktor Organisasi

Faktor-faktor yang terkait tingkah laku pemimpin dan proses pengambilan keputusan berhubungan dengan keterlibatan kerja. Komitmen organisasi tinggi termasuk pengayaan pekerjaan, otonomi, kesempatan untuk mengembangkan keterampilan, dan sikap positif terhadap kelompok kerja akan memberi performa yang baik dalam pekerjaannya.

Indikator dalam penelitian ini adalah sebagai berikut : Andi Achmad dkk (2013)

1. fitur utama dari diri karyawan;
2. Pekerjaan sebagai bagian paling penting dan signifikan dalam kehidupan;
3. aktif berpartisipasi.

2.1.6 Kerja sama Tim

Kerja sama dalam tim menjadi sebuah kebutuhan dalam mewujudkan keberhasilan kerja. Kerja sama dalam tim akan menjadi suatu daya dorong yang memiliki energi dan sinergisitas bagi individu-individu yang tergabung dalam kerja sama tim. Tanpa kerja sama yang baik tidak akan memunculkan ide-ide cemerlang. Fay et al (2015) mengusulkan bahwa kerja tim dapat meningkatkan kinerja dalam dua cara yaitu pertama, kerja tim mengubah pengalaman afektif, kognisi dan sikap individu, yang, pada gilirannya, meningkatkan kreativitas dan kemampuan mereka untuk memecahkan masalah kreatif sedangkan yang kedua, kerja tim dikaitkan dengan perubahan struktural pada organisasi sedemikian rupa sehingga aliran ide dan pengetahuan ditingkatkan dan organisasi menjadi lebih fleksibel.

Tim adalah suatu unit yang terdiri atas dua orang atau lebih yang berinteraksi dan mengkoordinasi kerja mereka untuk tujuan tertentu. Definisi ini memiliki 3 (tiga) komponen. Pertama, dibutuhkan dua orang atau lebih. Kedua, orang-orang dalam sebuah tim memiliki interaksi regular. Ketiga, orang-orang dalam sebuah tim memiliki tujuan yang sama. Setiap tim maupun individu sangat berhubungan erat dengan kerja sama yang dibangun dengan kesadaran pencapaian prestasi dan kinerja. Dalam kerja sama akan muncul berbagai penyelesaian yang secara individu tidak terselesaikan. Keunggulan yang dapat diandalkan dalam kerja sama pada kerja tim adalah munculnya berbagai penyelesaian secara sinergi dari berbagai individu yang tergabung dalam kerja tim

Kerja sama tim merupakan bentuk kerja kelompok dengan keterampilan yang saling melengkapi serta berkomitmen untuk mencapai target yang sudah disepakati sebelumnya untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien Aditya (2018). *Teamwork* menjadikan kekuatan bersama yang dapat saling membantu dan melengkapi untuk proses kerja di dalam tim Margotje (2019). Selain itu, kerja sama juga dapat menstimulasi seseorang berkontribusi dalam kelompoknya, sebagaimana yang dinyatakan Keith (2016) bahwa kerja sama adalah keterlibatan mental dan emosional orang-orang di dalam situasi kelompok yang mendorong mereka untuk memberikan kontribusi kepada tujuan kelompok atau berbagai tanggung jawab pencapaian tujuan. 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. Keberhasilan *teamwork* diraih ketika mereka dapat melenyapkan kompetisi dan selalu konsentrasi pada perbedaan pandangan dan kemampuan serta keahlian dengan tujuan mengatasi masalah dan tantangan yang muncul secara cepat dan akurat.

2.1.7 Tahap-Tahap Kerja Sama

Dalam pandangan Schermerhorn sebagaimana dikutip dari jurnal Sri Sarjana terdapat lima tahapan dalam pengembangan kerja sama 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 penunjukan 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 kerja sama 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 kerja sama. Ketiga pelaksanaan tugas atau pekerjaan, yaitu upaya meningkatkan produktivitas dengan melakukan hal-hal baru, melaksanakan tugas tambahan dan pencapaian hasil.

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah : Suriyono dan Farida 2013

1. Mau bekerja sama (*cooperative*)
2. Mengungkapkan harapan yang positif
3. Menghargai masukan
4. Memberikan dorongan
5. Membangun semangat kelompok

2.1.8 Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan dalam organisasi dimulai ketika seorang bergabung dengan satu organisasi dan berlanjut selama kariernya di dalam organisasi tersebut. Tidak semua kemampuan (*skill*) yang diperlukan oleh dunia kerja bisa didapatkan dari sekolah yang formal, hal ini dikarenakan kemampuan (*skill*) yang diperlukan tersebut lebih spesifik dan fokus dengan apa yang akan ditugaskan. Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar.

Program pelatihan dan pengembangan harus merespon perubahan pekerjaan dan mengintegrasikan rencana jangka panjang dengan strategi organisasi untuk memastikan penggunaan sumber daya secara efisien dan efektif. Oleh karena itu, diperlukannya Pelatihan yang dapat memenuhi kebutuhan dan standar dimana karyawan tersebut bekerja serta mencocokkan pribadi karyawan terhadap budaya pada perusahaan yang bersangkutan. Untuk memahami definisi tentang pengertian pelatihan, para ahli memberikan beberapa pendapat diantaranya adalah Mangkunegara (2016) menyatakan pelatihan merupakan suatu

proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana karyawan non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. (Sung dan Choi 2014 ; Nemanja Berber et al 2018) menemukan bahwa pengeluaran perusahaan untuk pelatihan internal memprediksi praktik pembelajaran interpersonal dan organisasi, yang, pada gilirannya, meningkatkan inovasi kinerja, sedangkan Morley et al. (2016) menemukan bahwa organisasi yang berinvestasi lebih dalam pelatihan karyawan mencapai kinerja inovatif yang lebih tinggi. Hasibuan (2016) suatu usaha meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pelatihan.

Dari beberapa pendapat di atas, penulis menarik kesimpulan bahwa pelatihan adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, meningkatkan, memperbaharui serta mengembangkan keterampilan, kompetensi kerja, produktivitas kerja, kinerja karyawan, disiplin dan sikap untuk sesuai dengan kualifikasi jabatan dan pekerjaan. Pelatihan tidak hanya saja dilakukan saat penerimaan karyawan baru, tetapi juga dilakukan pada saat karyawan tersebut akan melakukan pekerjaan baru yang akan ditugaskan kepadanya dan untuk karyawan yang telah lulus training tetapi pada kenyataannya masih terus melakukan kesalahan dalam pekerjaan.

2.1.9 Tujuan dan Manfaat Pelatihan

Tujuan dan manfaat pelatihan menurut Sikula yang dikutip oleh Priansa (2014) sebagai berikut :

1. Produktivitas

Dengan pelatihan akan dapat meningkatkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan dan perubahan tingkah laku. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan produktivitas organisasi

2. Kualitas

Penyelenggaraan pelatihan tidak hanya dapat memperbaiki kualitas karyawan namun diharapkan dapat memperkecil kemungkinan terjadinya kesalahan dalam bekerja. Dengan demikian kualitas dari output yang dihasilkan akan tetap terjaga bahkan meningkat.

3. Perencanaan Tenaga Kerja

Pelatihan akan memudahkan karyawan untuk mengisi kekosongan jabatan dalam suatu organisasi, sehingga perencanaan karyawan dapat dilakukan sebaik-baiknya.

Dalam perencanaan sumber daya manusia salah satu diantaranya mengenai kualitas dan kuantitas dari karyawan yang direncanakan, untuk memperoleh karyawan dengan kualitas yang sesuai dengan yang diarahkan.

4. Moral

Diharapkan dengan adanya pelatihan akan dapat meningkatkan prestasi kerja dari karyawan sehingga akan dapat menimbulkan peningkatan upah karyawan . Hal tersebut akan dapat meningkatkan moral kerja karyawan untuk lebih bertanggung jawab terhadap tugasnya.

5. Kompensasi Tidak Langsung

Pemberian kesempatan pada karyawan untuk mengikuti pelatihan dapat diartikan sebagai pemberian balas jasa atas prestasi yang telah dicapai pada waktu yang lalu, dimana dengan mengikuti program tersebut karyawan yang bersangkutan mempunyai kesempatan untuk lebih dapat mengembangkan diri.

6. Keselamatan dan Kesehatan

Merupakan langkah terbaik dalam rangka mencegah atau mengurangi terjadinya kecelakaan kerja dalam suatu organisasi sehingga akan menciptakan suasana kerja yang tenang, aman dan adanya stabilitas pada sikap mental mereka.

7. Pencegahan Kadaluaarsa

Pelatihan akan mendorong inisiatif dan kreatifitas karyawan , langkah ini diharapkan akan dapat mencegah karyawan dari sifat kadaluaarsa. Artinya kemampuan yang dimiliki oleh karyawan dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi.

8. Perkembangan Pribadi

Memberikan kesempatan bagi karyawan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki termasuk meningkatkan perkembangan pribadinya Pelatihan merupakan tujuan yang ditentukan khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (*action play*) dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang

diselenggarakan, selain itu juga tujuan pelatihan pula harus disosialisasikan sebelumnya pada para peserta agar peserta dapat memahami pelatihan tersebut.

Bentuk tanggung jawab karyawan dapat ditampilkan dengan selalu mengembangkan karirnya. Instansi tentu akan memberikan fasilitas dan sarana terbaik demi mendapatkan pegawai yang berprestasi tinggi. Keduanya harus berkesinambungan dengan baik demi kesuksesan kedua belah pihak. Oleh karena itu, pelatihan harus terus dilakukan dalam proses perbaikan. Banyak ahli yang mengemukakan tentang pengertian pelatihan ini, salah satunya adalah Handoko (2016) menyatakan pelatihan merupakan upaya-upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karir. Sejalan dengan pendapat tersebut William B. Castetter & Keith Davis (2016) Pelatihan adalah perbaikan pribadi yang diusahakan oleh seseorang untuk mencapai rencana karir pribadi. Di sini terlihat bahwa pelatihan merupakan suatu upaya pribadi seorang karyawan dalam meningkatkan statusnya untuk mendapatkan pendapatan atau jabatan yang lebih tinggi. Pelatihan merupakan tindakan seorang karyawan untuk mencapai rencana karirnya, yang disponsori oleh departemen sumber daya manusia, manajer ataupun pihak lain dan merupakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu perusahaan pada jalur karir yang telah ditetapkan dalam perusahaan yang bersangkutan Soffi (2018). Pelatihan berpusat pada sekitar kebutuhan yang dihubungkan dengan kegiatan dan minat karyawan. Pelatihan menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam jalur karir yang telah ditetapkan. Sehingga dengan adanya pelatihan ini dapat

memberikan dorongan kepada karyawan dalam mengembangkan karir dalam pekerjaannya dengan cara meningkatkan pengetahuan, sikap dan keterampilan.

Flippo (2016) mengemukakan bahwa suatu program pelatihan yang dirancang dengan tepat menyangkut tiga unsur utama, yaitu:

1. Membantu karyawan dalam menilai kebutuhan karir internal mereka sendiri
2. Mengembangkan dan menyiarkan kesempatan-kesempatan karir yang tersedia dalam organisasi itu
3. Menghubungkan kebutuhankebutuhan dan kemampuan-kemampuan karyawan dengan kesempatankesempatan karir.

Dalam konteks individu, pelatihan dengan meningkatkan status dan gaji, memastikan keselamatan pekerjaan dan mempertahankan kemampuan dalam pasar tenaga kerja yang berubah. Pelatihan merupakan suatu proses yang berkelanjutan memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk mengembangkan minat, kebutuhan dan pilihan karir dalam organisasi. Melalui pengembangan karir, karyawan dibantu untuk menentukan tujuan realistis dan kemampuan-kemampuan yang diperlukan untuk jabatan yang disandangnya. Karir seseorang adalah suatu kehidupan yang sangat pribadi dan sangat penting. Sikap dasar organisasi haruslah mengizinkan setiap orang untuk mengambil keputusannya sendiri dalam hubungan ini. Peran dari manajer personalia adalah membantu dalam proses pengambilan keputusan ini dengan menyediakan sebanyak mungkin informasi tentang karyawan kepada karyawan itu sendiri. Ada lima prinsip dasar yang dijadikan panduan pelatihan menurut Flippo (2016), yaitu:

1. Kemampuan manajerial

Kemampuan manajerial adalah mereka yang memiliki kapasitas untuk memikul tanggung jawab yang berarti, kemampuan untuk mempengaruhi dan mengendalikan orang lain dan keterampilan dalam memecahkan masalah atau dengan kata lain orang yang memiliki kemampuan analisis, antar pribadi, antar kelompok dan emosional.

2. Kemampuan fungsional teknis

Kemampuan fungsional teknis adalah personil yang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan fungsionalnya dan menganggap bahwa pekerjaan administratif tidak cocok baginya.

3. Keamanan

Keamanan dalam pelatihan adalah didasarkan kepada upaya personil untuk mencari perlindungan dan keamanan untuk dirinya sendiri.

4. Kreatifitas

Kreativitas adalah personil/karyawan yang menunjukkan minat yang amat besar dalam menciptakan dan mengembangkan sesuatu yang baru

5. Otonomi-independensi.

Otonomi independensi adalah karyawan yang mendambakan kebebasan dalam melakukan pekerjaannya. Dari beberapa pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah suatu usaha dalam mengembangkan, memanfaatkan dan mendayagunakan potensi yang dimiliki oleh karyawan dengan memposisikan mereka pada suatu jabatan sesuai dengan kemampuan yang diperlihatkannya.

Indikator yang digunakan adalah : Gichohi (2015)

1. Meningkatkan Keterampilan
2. Memiliki Sasaran yang Jelas
3. Prestasi Kerja memuaskan
4. kecukupan materi
5. Kesetiaan Pada Organisasi

2.2 Penelitian terdahulu

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti dan Judul	Variabel Penelitian	Hasil peneltian
Agus Handoyo Alwi Suddin Suprihatmi Sri Wardiningsih (2017) Analisis pengaruh keterlibatan kerja dan budaya organisasi Terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi Sebagai variabel mediasi (Survei pada Karyawan Dinas Koperasi dan Tenaga Kerja Kabupaten Boyolali)	Keterlibatan kerja dan budaya organisasi Terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi	a) Keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi b) Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen c) Keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan d) Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan e) Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja f) Komitmen organisasi memediasi pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan g) Komitmen organisasi memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Nama Peneliti dan Judul	Variabel Penelitian	Hasil peneltiian
<p>melia Rahmi dan Mulyadi (2017)</p> <p>Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional Karyawan pada PT. PLN Banda Aceh</p>	<p>Keterlibatan Karyawan, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional</p>	<p>a. secara uji serempak antara variabel keterlibatan karyawan, budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional pada PT. PLN Banda Aceh berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional pada PT. PLN Banda Aceh.</p> <p>b. Secara parsial yaitu variabel budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional pada PT. PLN Banda Aceh.</p> <p>c. Variabel keterlibatan karyawan tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional pada PT. PLN Banda Aceh.</p>
<p>Gurawan Dayona Nur Rinawati (2016)</p> <p>Pengaruh Pelatihan dan Pengembangn Karir Terhadap Employee Engagement di PT Andalan Finance Indonesia</p>	<p>Pelatihan Terhadap Employee Engagement</p>	<p>a) Pelatihan karyawan pada PT Andalan Finance Indonesia masuk dalam katagori baik,</p> <p>b) Pelatihan pada PT Andalan Finance Indonesia masuk dalam katagori baik dan</p> <p>c) <i>Employee Engagement</i> pada PT Andalan Finance Indonesia berada dalam katagori baik</p>
<p>Jumawan, Martin Tanjung Mora (2018)</p> <p>Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Korporasi</p>	<p>Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan</p>	<p>a) pelatihan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan,</p> <p>b) pengembangan karier secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>

Nama Peneliti dan Judul	Variabel Penelitian	Hasil peneltiian
<p>Andi Febriyan Eka Muhti , Hadi Sunaryo dan M. Khoirul ABS (2017)</p> <p>Pengaruh Kerja sama Tim dan Kreativitas Terhadap Kinerja Karyawan UD. Agro Inti Sejahtera Jember</p>	<p>Kerja sama Tim dan Kreativitas Terhadap Kinerja Karyawan</p>	<p>a) Kerja sama Tim dan Kreativitas berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan. Serta berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan.</p> <p>b) ada satu variabel yaitu variabel Kerja sama Tim yang tidak berpengaruh secara parsial</p>
<p>Hasbidin (2017)</p> <p>Faktor – faktor Berpengaruh Terhadap Kinerja Bank Syariah Mandiri di Kota Medan</p>	<p>Kepemimpinan, <i>Individual Mechanism</i>, Kebijakan, Perusahaan, Kinerja</p>	<p>a) Hasil olah data dengan menggunakan Lisrel 8.8 menunjukkan hubungan antara <i>individual mechanism</i> dan kinerja karyawan berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan</p>
<p>Paul Maku Gichohi Mr. (2014)</p> <p>The Role of Employee Engagement in Revitalizing Creativity and Innovation at the Workplace: A Survey of Selected Libraries in Meru County - Kenya</p>	<p>Keterlibatan karyawan, kreativitas karyawan, produktivitas karyawan, inovasi perpustakaan, kinerja perpustakaan</p>	<p>a) Hasilnya memperkuat peran antedating dari keterlibatan karyawan pada kreativitas dan inovasi dalam tempat kerja.</p> <p>b) Khususnya, keterlibatan karyawan adalah bidang penting yang harus dikonsentrasikan di perpustakaan untuk memelihara perilaku kreatif dan inovatif dalam staf dan karenanya meningkatkan produktivitas dan keunggulan kinerja di departemen perpustakaan.</p> <p>c) Inisiatif ini membantu melepaskan kreativitas dan inovasi</p> <p>d) Literatur empiris telah menunjukkan hal itu karyawan yang terlibat antusias dan cenderung menggunakan energi kreatif dalam pekerjaan mereka.</p>

Nama Peneliti dan Judul	Variabel Penelitian	Hasil peneltiian
Ana Burcharth (2016) The role of employee autonomy for open innovation performance	Kinerja inovasi, otonomi karyawan, Inovasi terbuka, Inovasi terbuka keluar	a) peran desain pekerjaan di implementasi OI, sementara juga membedakan antara efek praktik inbound dan outbound pada kinerja inovasi.
Azmi Azizah and Aurik Gustomo (2015) The Influence of Employee Engagement to Employe Performance	<i>employee engagement, employee performance, job performance.</i>	<p>a) Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa semua pendorong keterlibatan karyawan telah dipengaruhi secara langsung indikator keterlibatan karyawan dan pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan.</p> <p>b) Semua indikator keterlibatan karyawan memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.</p> <p>c) Keterlibatan karyawan memberikan 63 persen pengaruh terhadap kinerja karyawan.</p> <p>d) Skor tertinggi pengaruh tidak langsung dari keterlibatan karyawan hingga kinerja karyawan adalah dimensi harapan di tempat kerja.</p> <p>e) Sementara skor terkecil pengaruh karyawan tidak langsung terhadap kinerja karyawan adalah dimensi jumlah pendapat dan kemajuan di tempat kerja</p>

2.3 Hubungan Logis Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Pengaruh kerja sama tim terhadap keterlibatan karyawan

Kerja sama tim merupakan bentuk kerja kelompok dengan keterampilan yang saling melengkapi serta berkomitmen untuk mencapai target yang sudah disepakati sebelumnya untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien Aditya (2018). Penelitian yang dilakukan Muhti (2017) dan Paul (2014) menunjukkan bahwa kerja sama tim berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan .

Jadi semakin suatu karyawan terlibat di dalam sebuah tim maka itu akan menguntungkan bagi perusahaan karena dapat menyelesaikan perusahaan/instansi. Keberhasilan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya. Setiap perusahaan akan berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja karyawannya demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Berbagai cara bisa ditempuh perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawannya diantaranya dengan mewujudkan kepuasan kerja karyawan melalui kerja sama tim dan kreativitas karyawan.

Sethi (2016) menyatakan bahwa seseorang yang tidak terlibat berpartisipasi dalam tim organisasi, maka akan menganggap bahwa pekerjaan dirasa tidak penting bagi harga diri serta tidak memiliki keterikatan secara emosional terhadap organisasi.

Kerja tim didefinisikan sebagai kemampuan untuk berkolaborasi dan bekerja dengan orang lain untuk mencapai tujuan bersama dalam konteks kelompok atau antar tim (Lower et al., 2017). Dengan adanya kerja tim didalam perusahaan, para karyawan dapat bekerja secara efektif dalam meningkatkan kinerjanya. Kerja tim menghasilkan sinergi positif melalui usaha yang terkoordinasi. Menurut Taroreh (2014), kinerja yang dicapai oleh sebuah tim akan menghasilkan kinerja yang lebih baik daripada kinerja perindividu di suatu organisasi ataupun suatu perusahaannya dan penelitiannya menunjukkan bahwa kerja sama tim memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini didorong dengan seiring meningkatnya kinerja perusahaan, didalamnya terdapat keterlibatan kerja yang tinggi.

Tracy (2006) menyatakan bahwa kerja sama tim merupakan kegiatan yang dikelola dan dilakukan sekelompok orang yang tergabung dalam satu organisasi. Robbins dan Judge (2015) juga menyatakan bahwa kerja sama tim adalah kelompok usaha-usaha individual yang menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada hasil yang didapatkan jika pekerjaan diselesaikan seorang diri. Kerja sama tim menghasilkan sinergi positif melalui usaha yang terkoordinasi. Hasil penelitian Adam dan Tabrani (2018) serta Sari (2019) menyatakan bahwa kerja sama tim berpengaruh terhadap Keterlibatan karyawan. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa kerja sama tim berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut :

H1 : Kerja sama tim berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan

2.3.2 Pengaruh pelatihan terhadap keterlibatan karyawan

Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja yang dimiliki oleh karyawan di organisasi/perusahaan adalah diadakannya suatu program pelatihan dimana program yang diterapkan tersebut dibuat sesuai kebutuhan dari perusahaan. Penelitian yang dilakukan Dayona dan Nur (2016) menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dalam pelatihan sangat berpengaruh terhadap peningkatan karir seorang karyawan .

Penelitian mengenai kinerja karyawan telah banyak dilakukan, akan tetapi belum banyak yang meneliti kontribusi pelatihan serta keterlibatan karyawan sebagai mediator dalam hubungan pelatihan karyawan di negara berkembang seperti Indonesia. Keinginan untuk memberikan kontribusi pelatihan dan pelibatan karyawan terhadap kinerja karyawan di Indonesia dalam industri konstruksi

membentuk motivasi peneliti untuk melakukan penelitian ini. Hal ini dapat dicapai melalui penyebaran survei kuesioner sebanyak lebih dari 150 responden di suatu perusahaan yang terletak di Jakarta. Penelitian ini penting untuk kedepannya karena penelitian ini berkontribusi pada literatur yang ada dengan memeriksa kontribusi pelatihan dan keterlibatan karyawan serta menguji efek mediasi dari keterlibatan karyawan dengan pelatihan karyawan terhadap kinerja karyawan.

Selain pelatihan, pengembangan karier juga bisa meningkatkan kinerja karyawan. Pelatihan merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin orang-orang dalam organisasi mempunyai kualifikasi, kemampuan, dan pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan Regina (2013). Jadi setiap perusahaan berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan utamanya namun tidak lepas dari tanggung jawabnya yaitu mensejahterakan karyawan dengan mencukupi segala kebutuhan karyawannya. Berdasarkan uraian diatas maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut :

H2 : Pelatihan berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan

2.3.3 Pengaruh kerja sama tim terhadap kinerja karyawan

Andi Febriyan (2017) Kerja sama Tim berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan serta berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan Kerja sama Tim akan menyatukan kekuatan ide-ide yang akan mengantarkan pada kesuksesan. Margotje Treisje (2019) menyakaan alam penelitiannya bahwa kerja sama tim sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena kerja sama tim menjadikan kekuatan bersama yang dapat saling membantu dan melengkapi untuk proses kerja di dalam tim.

Keefektifan suatu jalinan kerja sama tim menjadi harapan besar bagi banyak pihak karena dianggap dapat membangun dan memajukan organisasi di masa depan. Kemampuan memecahkan masalah dan keakuratan dalam mengambil keputusan adalah salah satu ciri khas positif yang dilahirkan oleh kerja sama tim yang efektif. Robbins dan Judge (2015) menyatakan bahwa kerja sama tim adalah kelompok usaha-usaha individual yang menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada hasil yang didapatkan jika pekerjaan diselesaikan seorang diri. Hasil penelitian Adam dan Tabrani (2018) serta Sari (2019) terbukti bahwa kerja sama tim berpengaruh terhadap 137 kinerja karyawan. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa Kerja sama tim berpengaruh terhadap Kinerja karyawan.

Hansen dan Flynn (2017) menyatakan bahwa penataan organisasi dalam kelompok kerja akan menyederhanakan rantai komunikasi karena tidak membutuhkan rantai hirarki yang lebih tinggi untuk memperoleh pengetahuan yang dimiliki oleh kelompok lain. Berdasarkan beberapa pendapat ilmuwan tersebut dapat di garis bawahi bahwasanya hasil dari interaksi dalam kinerja antar individu sangat berpengaruh dengan individu yang lain. Dengan demikian kerja dalam tim atau kelompok sangat bisa menutupi kekurangan dari individu tertentu, yang artinya hasil dari kerja yang dilakukan oleh kelompok akan lebih efektif dan efisien. Berdasarkan uraian diatas maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut :

H3 : kerja sama tim berpengaruh terhadap kinerja karyawan

2.3.4 Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil penelitian Maskarto Luck (2018) pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Seorang karyawan/karyawan akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang untuk bekerja dengan baik dan sesuai posisi yang ditemui selama karirnya, maka pelatihan merupakan hal yang penting dilakukan untuk merubah sumber daya manusia yang dimiliki organisasi, dari suatu keadaan ke keadaan lain yang lebih baik melalui pendidikan jangka panjang dan pengalaman belajar dalam mempersiapkan karyawan untuk tanggung jawab di masa mendatang.

Di dalam studi yang pernah dilakukan, pelatihan memberikan bukti bahwa terdapat hubungan positif yang kuat antara kinerja dan pelatihan tersebut. Sharma & Taneja (2018) menyatakan bahwa pelatihan merupakan salah satu praktik dari manajemen sumber daya yang vital yang secara positif mempengaruhi kualitas dari pengetahuan dan kemampuan seorang karyawan, yang menyebabkan peningkatan kinerja karyawan tersebut. Menurut Hameed (2011) seorang karyawan yang memiliki pelatihan yang baik serta memiliki motivasi tinggi dapat bekerja tanpa perlu diawasi dikarenakan kemampuan dan percaya diri yang mereka miliki. Melalui pelatihan yang telah direncanakan, para pekerja akan menjadi lebih produktif dan terampil serta mendapatkan kemampuan baru untuk membantu mencapai tujuan untuk saat ini dan di masa mendatang

Daru (2018) karyawan akan meningkat kinerjanya jika perusahaan lebih memfokuskan pada pelatihan dan pengembangan kerja karena karyawan yang mengikuti pelatihan kerja akan mudah memberikan manfaat pada perusahaan,

karena mereka lebih memahami tentang pekerjaannya. Tujuan pelatihan pada akhirnya adalah untuk menciptakan karyawan yang memiliki kinerja yang baik dengan cara meningkatkan kemampuan mereka untuk dapat berkinerja lebih baik.

Penelitian yang dilakukan Disyawaty (2019) terjadi pengaruh yang positif antara pengembangan karier dan kinerja artinya semakin baik pengembangan karier maka akan meningkatkan kinerja yang ada. Dengan dilakukannya pelatihan dengan cara pendidikan dan pelatihan, promosi dan rotasi penugasan dapat meningkatkan kinerja karyawan yang ditandai dengan prestasi kerja yang baik, disiplin kerja yang meningkat, ketepatan waktu, kehadiran yang optimal, dan hubungan antar karyawan yang baik.

Pelatihan kerja merupakan hal yang sangat penting yang dapat dilakukan oleh organisasi tersebut memiliki tenaga kerja yang pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skill*) dapat memenuhi kebutuhan organisasi di masa kini dan di masa yang akan datang. Pelatihan menurut Mathis dan Jackson (2017), merupakan urutan posisi yang terkait dengan pekerjaan yang diduduki seseorang sepanjang hidupnya.

Dalam melakukan pengembangan keterampilan dari karyawan terutama dari kinerja karyawan pelatihan sangat diperlukan. Pelatihan dimaksudkan agar keterampilan karyawan mengalami peningkatan dari standart yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kegiatan pelatihan merupakan aktifitas paling umum dan sering dibandingkan dengan aktifitas kepegawaian lain yang terjadi di perusahaan. Pimpinan perusahaan mendukung kegiatan pelatihan karyawan dengan cara melatih karyawan agar lebih terampil, sehingga lebih produktif,

meskipun manfaat tersebut perlu diperhitungkan dengan waktu yang diperlukan untuk melatih karyawan. Bagi perusahaan kinerja sangat penting karena dapat menentukan efektivitas perusahaan. Kinerja juga merupakan hal yang penting sebagai cerminan ukuran keberhasilan manajer dalam pengelolaan SDM yang dimiliki perusahaan. Hal ini sesuai penelitian (Sakta, 2014) dan (Elizar, 2018) dimana Pelatihan mempengaruhi Kinerja Karyawan.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut :

H4 : Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

2.3.5 Pengaruh keterlibatan terhadap kinerja karyawan

Memupuk tingkat keterlibatan kerja tinggi antar karyawan dapat menjadi efektif untuk meningkatkan kinerja serta mendorong sikap dan perilaku yang lebih positif Chugtai (2018). Faktor keterlibatan kerja merupakan identifikasi seseorang secara psikologis terhadap pekerjaannya, berpartisipasi aktif dan pekerjaan dianggap sebagai bagian yang penting dalam kehidupan individu (Umam, 2016).

Keterlibatan karyawan adalah tingkat dimana karyawan secara psikologis terhubung dan berkomitmen untuk menyelesaikan pekerjaan (Dessler, 2015). Definisi lain juga mengungkapkan bahwa keterlibatan karyawan merupakan tingkat dimana seseorang mengidentifikasi dengan sebuah pekerjaan, secara aktif berpartisipasi di dalamnya, dan mempertimbangkan kinerja penting bagi harga diri (Robbins dan Judge, 2016). Hasil penelitian Wahyu, Agnes dan Setiyawan (2017) membuktikan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

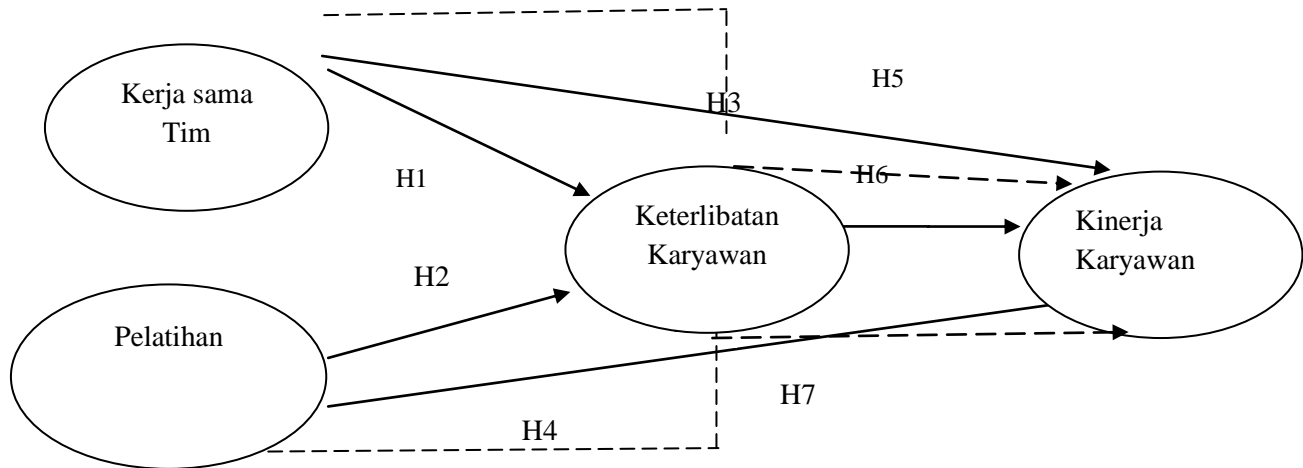
Keterlibatan kerja memiliki berbagai metode sistematis dimana karyawan turut serta dalam mengambil keputusan serta bagaimana hubungan karyawan terhadap pekerjaan, tugas serta perusahaan. Apabila tingkat keterlibatan karyawan tinggi dalam setiap aktivitas perusahaan, maka hal ini akan memberikan kepuasan bagi karyawan tersebut sehingga dapat berpengaruh dengan kinerjanya. Hal ini membuktikan bahwa jika perusahaan memperhatikan karyawan sebagai bagian penting yang tidak terpisahkan dari perusahaan maka akan memberikan hasil kinerja yang maksimal karena karyawan merasakan pengakuan dari perusahaan. Hal ini diakibatkan oleh waktu kerja yang memakan cukup banyak waktu dalam kehidupan keseharian karyawan. Kesimpulannya, keterlibatan kerja berhubungan secara langsung dengan kinerja dari karyawan sesuai dengan temuan penelitian (Darmayasa & Maja, 2022) dan (Alfajri, 2019) yang mana diketahui Keterlibatan Kerja mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kemampuan karyawan dalam menerapkan ilmu melalui kecerdasan intelektual yang dimilikinya yang diterapkan dalam pekerjaan akan menghasilkan kinerja dalam pekerjaannya. Keterlibatan kerja tersebut misalnya ditunjukkan dengan menyumbangkan ide untuk kemajuan pekerjaan, dengan senang hati mematuhi peraturan-peraturan perusahaan dan mendukung kebijakan perusahaan. Berdasarkan uraian diatas maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut :

H5 : keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.4 Kerangka Pemikiran

Adapun kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 2.3
Kerangka Pemikiran

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

3.1.1 Variabel Independen

Variabel independen (bebas) yaitu variabel yang mempengaruhi variabel terikat. Variabel independen dalam penelitian ini terdiri dari:

- a. Kerja sama Tim (X1)
- b. Pelatihan (X2)

3.1.2 Variabel Dependen

Variabel dependen (terikat) yaitu variabel. Variabel dependen dalam penelitian ini yaitu:

- a. Keterlibatan Karyawan (Y1)
- b. Kinerja Karyawan (Y2)

Dalam penelitian ini definisi operasional variabelnya disajikan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 3. 1
Definisi Operasional

No.	Variabel Penelitian	Pengertian	Indikator
1.	Kinerja karyawan Paul Maku Gichohi Mr (2015)	Mangkunegara (2016) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas yang dicapai oleh seorang melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.	<ol style="list-style-type: none">1. Kualitas pekerjaan yang memuaskan2. Hasil pekerjaan sesuai standar kualita3. Teliti dalam bekerja4. Kuantitas hasil pekerjaan di atas rata-rata5. Target waktu tercapai

No.	Variabel Penelitian	Pengertian	Indikator
2.	Keterlibatan karyawan Andi Achmad dkk (2013)	Andi Achmad dkk (2013) Kemampuan karyawan dalam menerapkan ilmu melalui kecerdasan intelektual yang dimilikinya yang diterapkan dalam pekerjaan akan menghasilkan kinerja dalam pekerjaannya.	1. aktif berpartisipasi dalam pekerjaan 2. menempatkan pekerjaan sebagai prioritas utama 3. pekerjaan sebagai sesuatu yang penting bagi harga diri
3.	Kerja sama tim Suriyono dan Farida 2013	Bachtiar (2015) bahwa Kerja sama merupakan sinergisitas kekuatan dari beberapa orang dalam mencapai satu tujuan yang diinginkan. Kerja sama akan menyatukan kekuatan ide-ide yang akan mengantarkan pada kesuksesan	1. adanya kepemimpinan yang partisipatif 2. bertanggung jawab dalam pelaksanaan kerja tim 3. adanya pembagian tugas sesuai dengan tujuan
4	Pelatihan dan pengembangan karyawan Paul Maku Gichohi Mr (2015)	Sinambela (2016) menjelaskan bahwa pelatihan dapat didefinisikan sebagai suatu proses mengajarkan keterampilan yang dibutuhkan karyawan baru untuk melakukan pekerjaannya. Pelatihan bukan saja tanggung jawab organisasi, melainkan juga tanggung jawab karyawan secara pribadi. Hal ini disebabkan bahwa baik organisasi maupun karyawan akan mendapatkan manfaat dari pelatihan tersebut.	1. Pekerjaan sesuai dengan materi yang diberikan perusahaan 2. Metode yang digunakan dalam pelaksanaan pekerjaan selama ini sesuai dengan yang diharapkan 3. Ketrampilan yang saya miliki sesuai dengan bidang pekerjaan saya

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya Sugiyono (2016). Sedangkan menurut Agusti Tae Ferdinand (2017) populasi merupakan gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti, karena itu di pandang

sebagai sebuah semesta penelitian. Adapun yang dijadikan sebagai populasi adalah seluruh Jukir Dinas Perhubungan Kota Semarang yaitu 415 karyawan .

Sampel adalah bagian dari populasi yang diharapkan dapat mewakili keseluruhan populasi (Husein Umar, 2016). Untuk mengetahui ukuran sampel digunakan rumus Slovin. Rumus Slovin digunakan bila jumlah populasinya diketahui.

Rumus :

$$n = \frac{N}{1 + N (e)^2}$$

Dimana:

n : ukuran sampel

N : ukuran populasi

E : kelonggaran 5%

Maka,

$$n = \frac{N}{1 + N (e)^2}$$

$$n = \frac{415}{1 + 415 (10\%)^2}$$

$$n = \frac{415}{1 + 415 (0,0025)}$$

$$n = \frac{415}{1 + 4.15}$$

$$n = 80.58$$

Jadi berdasarkan perhitungan diatas jumlah sampel sebanyak 80.58 selanjutnya dibulatkan menjadi 81 responden Jukir Dinas Perhubungan Kota

Semarang. Pengambilan sampel menggunakan metode *Purposive sampling*, yaitu metode penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Jukir Dinas Perhubungan Kota Semarang. Adapun kriteria dalam pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Responden berusia lebih dari 30 tahun
2. Telah bekerja sebagai jukir lebih dari 2 tahun

3.3 Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Data Primer. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini yaitu tanggapan Karyawan dalam hal ini jukir yang diperoleh melalui kuesioner. Data yang diperoleh dalam penelitian ini didapatkan langsung dari pengisian kuesioner yang ditujukan kepada responden.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari Data Primer yaitu Kuesioner

Kuesioner adalah pengumpulan data dengan cara memberikan daftar bentuk pertanyaan kepada responden disertai atau dilengkapi dengan alternatif jawaban. Data yang diperoleh dalam penelitian ini didapatkan langsung dari pengisian kuesioner yang ditujukan kepada responden. Pengumpulan data dengan menggunakan kombinasi pertanyaan tertutup dan pertanyaan terbuka, yang diberikan kepada responden secara langsung sehingga didapatkan keobjektifan data yang tepat.

Pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan skala Likert, merupakan skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi

seseorang atau kelompok tentang fenomena sosial. Skala Likert yang digunakan dalam penelitian ini ditandai dengan angka 1-5, yaitu sebagai berikut:

- a) Untuk jawaban “SS” Sangat Setuju diberi nilai = 5
- b) Untuk jawaban “S” Setuju diberi nilai = 4
- c) Untuk jawaban “N” Netral diberi nilai = 3
- d) Untuk jawaban “TS” Tidak Setuju di beri nilai = 2
- e) Untuk jawaban “STS” Sangat Tidak Setuju diberi nilai = 1

3.5 Uji Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Uji validitas di gunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner di katakana valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkap suatu yang akan di ukur oleh kuesioner tersebut. Jadi validitas adalah mengukur apakah pertanyaan dalam kuesioner yang sudah kita biuat betul-betul dapat mengukur apa yang hendak kita ukur (Imam Ghozali, 2016).

Dasar pengambilan keputusan untuk menguji validitas pertanyaan kuesioner adalah:

- Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka butir atau pertanyaan tersebut valid.
- jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka butir atau pertanyaan tersebut tidak valid.

2. Uji Reliabilitas

Dilakukan untuk mengakukonsisten kontruk dan variabel penelitian. Suatu kuesioner dikatakan reliabelatau handal jika jawaban seseorang terhadap

pertanyaan adalah konsistensi atau stabil dari waktu ke waktu suatu variabel dikatakan reliabel jika memiliki Alpha $>0,7$ (Ghozali, 2016)

3.6 Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden. Dalam penelitian ini menggunakan data kuantitatif yaitu suatu analisis data yang diperlukan terhadap data yang diperoleh dari hasil responden yang diberikan, kemudian dilakukan analisa berdasarkan metode statistik dan data tersebut diklasifikasikan ke dalam kategori tertentu dengan menggunakan table untuk mempermudah dalam menganalisa dengan alat bantu SPSS. Alat analisis kuantitatif yang digunakan untuk menguji data dalam penelitian ini adalah (Ghozali, 2016).

3.6.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Uji Validitas

Uji validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat - tingkat kevalidan atau kesahihan sesuatu instrumen. Secara statistik angka korelasi yang diperoleh harus dibandingkan dengan angka kotak tabel korelasi. Nilai r tabel ($r \leq 0.304$). Jika angka korelasi suatu pertanyaan tersebut signifikan, hal ini berarti pertanyaan tersebut memiliki validitas konstan. Sebaliknya jika angka korelasi berada di bawah angka kritis, maka pertanyaan tersebut tidak signifikan yang berarti tidak valid.

b. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas menunjuk pada satu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik, sehingga mampu mengungkap data yang bisa dipercaya. Rumus yang digunakan untuk mencari reliabilitas yang berbentuk angket atau kuesioner adalah rumus Alpha (Arikunto, 2016). Dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Jika koefisien alpha (α) $<$ 0, 7 maka butir pertanyaan dikatakan tidak reliabel.
2. Jika koefisien alpha (α) $>$ 0, 7 maka butir pertanyaan dikatakan reliabel.

3.6.2 Statistik Deskriptif

Analisis deskripsi variabel digunakan untuk mendeskripsikan masing-masing variabel penelitian, sehingga dapat dilihat persepsi yang diberikan para responden terhadap variabel kualitas pelayanan, kualitas produk, harga dan lokasi. Analisis deskripsi dilakukan berdasarkan hasil pernyataan responden dan untuk melihat persepsi responden dapat dilakukan dengan menggunakan rumus dari Husein Umar (2013) :

$$\text{Nilai rata - rata} = \frac{\sum(\text{frekuensi} \times \text{bobot})}{\sum \text{sampel} (n)}$$

Setelah rata-rata skor dihitung, maka untuk mengkategorikan mengklasifikasikan kecenderungan jawaban responden kedalam skala dengan formulasi sebagai berikut :

Skor minimum = 1

Skor maksimum = 5

$$\text{Lebar Skala / Jarak Interval} = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Dengan demikian standar untuk kategori lima kelas tersebut adalah sebagai berikut :

1,00	-	1,80	=	sangat rendah
1,81	-	2,60	=	rendah
2,61	-	3,40	=	cukup
3,41	-	4,20	=	tinggi
4,21	-	5,00	=	sangat tinggi

Sumber : Husein Umar (2013)

3.6.3 Uji Asumsi Klasik

Langkah awal yang dilakukan untuk melakukan analisis regresi ini adalah menguji asumsi-asumsi yang harus dipenuhi pada Regresi Linier Berganda. Asumsi-asumsi tersebut antara lain :

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t dan f mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal.

Kalau asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil (Ghozali, 2016). Uji normalitas data dalam penelitian ini juga menggunakan uji *Kolmogorof Smirnov Test*.

b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Jika variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel bebas yang nilai korelasi antar sesama variabel bebas sama nol (0). Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas didalam model regresi adalah sebagai berikut (Ghozali, 2016). Besaran VIF (Variance Inflation Factor) dan Tolerance

- Mempunyai nilai VIF lebih kecil dari 10
- Mempunyai angka Tolerance lebih besar dari 0, 1

c. Uji Heterokedastisitas

Heterokedastisitas adalah suatu keadaan dimana varian bersyarat dari Y meningkat dengan meningkatnya X. Bila terjadi heterokedastisitas, akan mengakibatkan varians koefisien regresi menjadi minimum dan confident interval melebar sehingga hasil uji signifikansi statistik tidak valid lagi. Salah satu cara untuk mendeteksi adanya heterokedastisitas adalah dengan metode grafik antara nilai prediksi yang diperoleh dari model regresi dengan kuadrat dari masing-masing residual. Apabila tidak terbentuk suatu pola berarti tidak terdapat heterokedastisitas, sehingga asumsi penyimpangan model linier tidak

terjadi. Dalam penelitian ini menggunakan uji Gjelser untuk menguji heteroskedastisitas.

3.6.4 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk meramalkan pengaruh dua atau lebih variabel prediktor (variabel bebas) terhadap satu variabel kriterium (variabel terikat) atau untuk membuktikan ada atau tidaknya hubungan fungsional antara dua buah variabel bebas (X) atau lebih dengan sebuah variabel terikat (Y). (Ghozali, 2016).

Dengan persamaan sebagai berikut:

$$Y_1 = b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e_1$$

$$Y_2 = b_3 X_3 + b_4 X_4 + b_5 Y_1 + e_2$$

Keterangan :

X_1 = Kerja sama tim

X_2 = pelatihan

Y_1 = Ketribatan karyawan

Y_2 = kinerja karyawan

$b_1 b_2 b_3 b_4$ = Koefisien regresi masing masing variabel

e_1 = variance variabel yang tidak dapat dilakukan oleh X_1 , X_2 , dan X_3 .

e_2 = variance variabel yang tidak dapat dijelaskan oleh X_1 , X_2 , X_3 , dan Y_1 .

3.6.5 Analisis Sobel

Analisis sobel digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel mediator yaitu belanja modal. Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dalam (Ghozali, 2016) dan dikenal dengan

Uji Sobel (Sobel Test). Uji Sobel ini dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independent (X) kepada variabel dependent (Z) melalui variabel intervening (Y).

Uji sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) melalui variabel intervening (Z). Besarnya standar error pengaruh tidak langsung (S_{eab}) dihitung dengan rumus dibawah ini :

$$S_{eab} = \sqrt{(b^2[Sa]^2 + a^2[Sb]^2 + Sa^2[Sb]^2)}$$

Keterangan:

a = Koefisien pengaruh variabel X (independen) terhadap Z (intervening)

Sa = Standar error pengaruh variabel X (independen) terhadap variabel Z (intervening)

b = Koefien pengaruh variabel Z (intervening) terhadap variabel Y (dependen) dengan melibatkan variabel X (independen)

Sb = Standar error pengaruh dari variabel Z (intervening) terhadap Y (dependen) dengan melibatkan variabel X (independen)

Untuk menguji signifikan pengaruh tidak langsung, maka kita perlu menghitung nilai t dari koefisien ab dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{S_{eab}}$$

Keterangan:

t = t hitung

a = Koefisien pengaruh variabel independen terhadap variabel intervening

- b = Koefisien pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen dengan melibatkan variabel independen
- Sab = Standard error pengaruh tidak langsung (*indirect effect*)
- Ha = Apabila t hitung $>$ t tabel maka H_a diterima dan H_o ditolak, artinya terdapat pengaruh signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel intervening.

3.6.6 Koefisien determinasi (R^2)

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependent. Nilai koefisien determinasi adalah antara 0 dan satu. Nilai koefisien determinasi kecil, berarti kemampuan variabel - variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Nilai koefisien determinasi mendekati satu, berarti kemampuan variabel - variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel - variabel dependen (Ghozali, 2016)

3.6.7 Pengujian Hipotesis Parameter Model

Untuk menguji apakah masing-masing variabel bebas berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat secara parsial dengan $\alpha = 0,05$ dan juga penerimaan atau penolakan hipotesa. T hitung (Sugiyono, 2017). Kriteria yang digunakan adalah : Kriteria pengujian : diterima jika $\text{sig} \leq \alpha 0,05$ (5%)

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Identitas Responden

Berikut ini akan dijabarkan identitas responden sebanyak 81 responden, dimana data diperoleh dari penyebaran kuesioner.

4.1.1 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Identitas berdasarkan jenis kelamin responden, dapat dilihat pada tabel 4. 1 berikut ini:

Tabel 4. 1

Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1.	Pria	69	85.19
2.	Wanita	12	14.81
Total		81	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Dari tabel 4. 1 dapat diketahui bahwa hal ini mengindikasikan bahwa Jukir Dinas Perhubungan Kota Semarang paling banyak adalah pria

4.1.2 Identitas Responden Berdasarkan Umur (didasari dengan kriterium starge)

Dalam penelitian ini diperoleh bahwa usia termuda yang dijumpai dan dinilai sudah mampu mengungkapkan pendapat mengenai keputusan mereka yaitu umur 31 tahun, sedangkan usia tertua adalah 45 tahun. Selanjutnya kisaran usia tersebut memberikan gambaran terhadap usia

responden, maka untuk menentukan banyaknya kelas mengacu pada rumus Sturges (Sugiyono, 2007), adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 K &= 1 + 3,3 \log N \\
 &= 1 + 3.3 \log(81) \\
 &= 1 + 3.3 \cdot 1.908 \\
 &= 1 + 6.30 \\
 &= 7.30 = 7
 \end{aligned}$$

$$i = \frac{R}{K} = \frac{44-31}{7} = 1.85 = 2$$

Data karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia	Frekuensi	Presentase
1.	31-32	27	33.33
2.	33-34	18	22.22
3.	35-36	12	14.81
4.	37-38	6	7.41
5.	39-40	8	9.87
6.	41-42	7	8.64
7.	43-44	3	3.70
Jumlah		81	100

Sumber : Data Primer yang diolah

Berdasarkan tabel 4.2 di atas dapat diketahui bahwa jumlah responden sebanyak 81 orang yang terdiri dari 27 orang atau 33.33 % adalah berumur 31-32 tahun. Sedangkan umur yang paling kecil adalah 43-44 tahun.

4.1.3 Pendidikan Terakhir

Untuk mengetahui identitas responden, dalam penelitian ini akan dijelaskan tentang pendidikan responden yang diambil dari sampel sebanyak 81 orang yaitu sebagai berikut :

Tabel 4. 3

Pendidikan Responden

Pendidikan	Jumlah	Presentase
SMA	33	40.74
SMP	48	59.26
Jumlah	81	100

Sumber : Data Primer yang diolah

Berdasarkan tabel 4. 3 di atas dapat diketahui bahwa jumlah responden sebanyak 81 orang yang pendidikannya SMA sebanyak 33 responden atau 40.74 responden, 48 responden atau 59.26% adalah SMP.

4.2 Analisis Deskriptif

Berdasarkan hasil tanggapan 81 orang responden akan menguraikan secara rinci jawaban responden yang dikelompokkan dalam kategori sebagai berikut :

STS	atau “Sangat Tidak Setuju”	diberi skor	=	1
TS	atau “Tidak Setuju”	diberi skor	=	2
N	atau “Netral”	diberi skor	=	3
S	atau “Setuju”	diberi skor	=	4
SS	atau “Sangat Setuju”	diberi skor	=	5

Selanjutnya dicari rata-rata dari setiap jawaban responden, untuk memudahkan penilaian dari rata-rata tersebut maka digunakan interval untuk menentukan panjang interval.

$$I = \frac{R}{K}$$
$$= \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Maka interval dari kriteria rata-rata dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

Sangat tidak baik	: 1,00 – 1,79
Tidak baik	: 1,80 – 2,59
Cukup baik	: 2,60 – 3,39
Baik	: 3,40 – 4,19
Sangat baik	: 4,20 – 5,00

4.2.1 Tanggapan Responden Terhadap Kinerja karyawan (Y)

Untuk mengetahui tanggapan responden pada Jukir Dinas Perhubungan Kota Semarang dapat dilihat dalam tabel 4. 4 di bawah ini:

Tabel 4. 4
Tanggapan Responden Terhadap Kinerja karyawan (Y)

Indikator	STS		TS		N		S		SS		Rerata
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S	
Saya mampu memenuhi standar kualitas pekerjaan	0	0	0	0	13	39	59	236	9	45	3.95
Saya memiliki tingkat ketelitian yang tinggi dalam mengolah data customer	0	0	0	0	12	36	38	152	31	155	4.23
Saya dapat menyelesaikan pekerjaan yang diharapkan perusahaan	0	0	0	0	15	45	45	180	21	105	4.07
Saya selalu mengerjakan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan perusahaan	0	0	0	0	16	48	45	180	20	100	4.05
Nilai rerata variabel Kinerja karyawan											4.08

Sumber : *Data primer yang diolah, 2023*

Berdasarkan data yang diperoleh dari jawaban responden pada kuesioner, secara keseluruhan karyawan Jukir Dinas Perhubungan Kota Semarang memiliki persepsi yang baik mengenai kinerja Jukir Dinas Perhubungan Kota Semarang ., tercermin pada besarnya nilai rata-rata total sebesar 4,08 (interval 3,40 – 4,19). Hal ini dapat diartikan bahwa kinerja karyawan Jukir Dinas Perhubungan Kota Semarang sudah baik. Kinerja karyawan dalam penelitian ini menggunakan

indikator kualitas pekerjaan, teliti dalam bekerja, kuantitas hasil pekerjaan di atas rata-rata dan target waktu tercapai. Kinerja karyawan semakin baik jika kualitas pekerjaan, teliti dalam bekerja, kuantitas hasil pekerjaan di atas rata-rata dan target waktu tercapai semakin baik.

4.2.2 Tanggapan Responden Terhadap Keterlibatan karyawan

Untuk mengetahui tanggapan responden pada Jukir Dinas Perhubungan Kota Semarang dapat dilihat dalam tabel 4. 5 di bawah ini:

Tabel 4. 5
Tanggapan Responden Terhadap Keterlibatan karyawan

Indikator	STS		TS		N		S		SS		Rerata
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S	
Saya selalu aktif berpartisipasi dalam pekerjaan	0	0	0	0	17	51	40	160	24	120	4.09
Saya selalu menempatkan pekerjaan sebagai prioritas utama	0	0	0	0	17	51	40	160	24	120	4.09
Saya merasa pekerjaan sebagai sesuatu yang penting bagi harga diri	0	0	0	0	15	45	49	196	17	85	4.02
Nilai rerata variabel Keterlibatan karyawan											4.34

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan data yang diperoleh dari jawaban responden pada kuesioner, secara keseluruhan Jukir Dinas Perhubungan Kota Semarang . memiliki persepsi yang baik mengenai Keterlibatan Karyawan Dinas Perhubungan Kota Semarang,

tercermin pada besarnya nilai rata-rata total sebesar 4.34 (interval 3,40 – 4,19). Hal ini dapat diartikan bahwa Keterlibatan karyawan Jukir Dinas Perhubungan Kota Semarang selama ini sudah baik. Keterlibatan karyawan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan aktif berpartisipasi dalam pekerjaan, menunjukkan pekerjaan adalah yang utama, dan melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang penting bagi harga diri. Keterlibatan karyawan akan semakin baik jika karyawan aktif berpartisipasi dalam pekerjaan, menunjukkan pekerjaan adalah yang utama, dan Melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang penting bagi harga diri.

4.2.3 Tanggapan Responden Terhadap Kerja sama tim

Untuk mengetahui tanggapan responden pada Jukir Dinas Perhubungan Kota Semarang dapat dilihat dalam tabel 4.6 di bawah ini:

Tabel 4. 6
Tanggapan Responden Terhadap Kerja sama tim

Indikator	STS		TS		N		S		SS		Rerata
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S	
Saya merasakan adanya kepemimpinan yang partisipasif	0	0	0	0	34	102	29	116	18	90	3.80
Saya merasa bertanggung jawab dalam pelaksanaan kerja tim	0	0	4	8	21	63	25	100	31	155	4.02
Saya merasakan adanya pembagian tugas sesuai dengan tujuan	0	0	4	8	18	54	22	88	37	185	4.14
Nilai rerata variabel Kerja sama tim											3.99

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan data yang diperoleh dari jawaban responden pada kuesioner, secara keseluruhan karyawan Jukir Dinas Perhubungan Kota Semarang memiliki

persepsi yang baik mengenai Kerja sama tim , tercermin pada besarnya nilai rata-rata total sebesar 3.99 (interval 3,40 – 4,19). Hal ini dapat diartikan bahwa Kerja sama tim yang dimiliki oleh karyawan Jukir Dinas Perhubungan Kota Semarang selama ini sudah baik. Kerja sama tim diukur dengan menggunakan kepemimpinan partisipasif, tanggung Jawab dan penyamaan Tujuan. Kerja sama tim akan semakin baik jika kepemimpinan partisipasif, tanggung Jawab dan penyamaan Tujuan juga semakin baik.

4.2.4 Tanggapan Responden Terhadap Pelatihan

Untuk mengetahui tanggapan responden pada Jukir Dinas Perhubungan Kota Semarang dapat dilihat dalam tabel 4.6 di bawah ini:

Tabel 4. 7
Tanggapan Responden Terhadap pelatihan

Indikator	STS		TS		N		S		SS		Rerata
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S	
Pekerjaan saya sesuai dengan materi yang diberikan perusahaan	0	0	0	0	29	87	34	136	18	90	3.86
Metode yang digunakan dalam pelaksanaan pekerjaan selama ini sesuai dengan yang diharapkan	0	0	0	0	17	51	39	156	25	125	4.10
Ketrampilan yang saya miliki sesuai dengan bidang pekerjaan saya	0	0	0	0	31	93	34	136	16	80	3.81
Nilai rerata variabel pelatihan											3.92

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan data yang diperoleh dari jawaban responden pada kuesioner, secara keseluruhan karyawan Jukir Dinas Perhubungan Kota Semarang memiliki persepsi yang baik mengenai pelatihan, tercermin pada besarnya nilai rata-rata total sebesar 3.92 (interval 3,40 – 4,19). Hal ini dapat diartikan bahwa pelatihan karyawan Jukir Dinas Perhubungan Kota Semarang selama ini sudah baik. Pelatihan dalam penelitian ini menggunakan meningkatkan Keterampilan, memiliki Sasaran yang Jelas dan kecukupan materi. Pelatihan akan semakin baik jika karyawan meningkatkan Keterampilan, memiliki Sasaran yang Jelas dan kecukupan materi.

4.3 Uji Instrumen

4.3.1 Uji Validitas

Uji validitas ini digunakan untuk mengetahui apakah hasil dari jawaban responden tersebut valid atau tidak. Hal itu mengingat jawaban para responden satu dengan yang lain berbeda. Tabel 4.9 dibawah ini menunjukkan hasil pengujian validitas untuk variabel Kerja sama tim , Keterlibatan karyawan dan Kinerja karyawan

Tabel 4. 8

Hasil Perhitungan Validitas Indikator Pertanyaan

Variabel	Item	R Tabel	Nilai R Hitung	Keterangan
Kerja sama tim	X1.1	0,219	0.740	Valid
	X1.2	0,219	0.774	Valid
	X1.3	0,219	0.879	Valid
Pelatihan	X2.1	0,219	0.756	Valid
	X2.2	0,219	0.316	Valid
	X2.3	0,219	0.771	Valid

Variabel	Item	R Tabel	Nilai R Hitung	Keterangan
Keterlibatan karyawan	Y1.1	0,219	0.916	Valid
	Y1.2	0,219	0.916	Valid
	Y1.3	0,219	0.635	Valid
Kinerja Karyawan	Y2.1	0,219	0.532	Valid
	Y2.2	0,219	0.626	Valid
	Y2.3	0,219	0.904	Valid
	Y2.4	0,219	0.908	Valid

Sumber : Data primer yang diolah

Dapat dilihat dari tabel 4.7 di atas menunjukkan hasil pengujian validitas pada masing-masing variabel penelitian yaitu Kerja sama tim, Keterlibatan karyawan dan Kinerja karyawan telah memenuhi kriteria yaitu memiliki nilai lebih dari 0,219 sehingga sampel telah terpenuhi sehingga dapat dikatakan bahwa indikator tersebut semuanya *valid* (Ghozali, 2016). Artinya suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut

4.3.2 Pengujian Reliabilitas

Pengujian reliabilitas merupakan pengujian yang dilakukan untuk mengetahui apakah variabel tersebut dapat dipercaya untuk dilakukan pengujian selanjutnya. Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha > 0,70 (Ghozali, 2016).

Tabel 4. 9

Pengujian Reliabilitas Variabel Penelitian

No.	Variabel	Cronbach Alpha	Standar Alpha	Kriteria
1	Keterlibatan karyawan	0.906	0,7	Reliabel
2	Kerja sama tim	0.894	0.7	Reliable
3	Pelatihan	0.762	0,7	Reliabel
4	Kinerja karyawan	0.875	0,7	Reliabel

Sumber: Data Primer yang diolah, 2023

Pada pengujian reliabilitas pada tabel 4.8, baik variabel Kerja sama tim, Pelatihan, Keterlibatan karyawan dan Kinerja karyawan dikatakan reliabel/ handal / ajeg karena nilai cronbach lebih besar dari 0.7 dan layak digunakan untuk pengujian hipotesis selanjutnya. Kuesioner dikatakan reliabel jika kuesioner tersebut dilakukan pengukuran berulang, akan mendapatkan hasil yang sama

4.4 Uji Asumsi Klasik

4.4.1 Pengujian Normalitas Data

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residul memiliki distribusi normal. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi normal atau yang mendekati normal. (Ghozali,2016) Uji normalitas dalam penelitian juga menggunakan Kolmogorof Smirnov Test adalah sebagai berikut :

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		81
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	,97099649
Most Extreme Differences	Absolute	,090
	Positive	,090
	Negative	-,068
Test Statistic		,090
Asymp. Sig. (2-tailed)		,098 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Dalam penelitian ini nilai Kolmogorof Smirnov test diatas 0. 05 jadi dapat disimpulkan data berdistribusi normal.

4.4.2 Pengujian Multikolonieritas

Uji Multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi diantara variabel bebas (*independent variabel*). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol untuk mendeteksi ada tidaknya gejala multikolinearitas dapat dilakukan dngan

melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dan *Tolerance Multikolinearitas* terjadi apabila VIF berada diatas 10 dan nilai toleransi dibawah 0,1 (Ghozali,2016)

Untuk mengetahui adanya gejala multikolinearitas dalam penelitian ini, maka dapat dilakukan dengan melihat angka *tolerance* (R2) dan VIF ($\frac{1}{Tolerance}$). Dimana bila nilai VIF yang diperoleh > 10 berarti terdapat gejala multikolinearitas dan sebaliknya bila diperoleh nilai VIF < 10 berarti terdapat gejala multikolinearitas (Ghozali, 2013). Hasil pengujian uji multikolinearitas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.10
Uji Multikolineritas
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,111	,886		1,254	,214		
	Kerja sama_tim	,183	,050	,201	3,648	,000	,845	1,183
	Pelatihan	,407	,070	,339	5,841	,000	,757	1,320
	Keterlibatan	,673	,072	,580	9,349	,000	,663	1,508

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan

Sumber: Data Primer yang diolah, 2023

Nilai VIF untuk masing-masing variabel independen dalam persamaan memiliki nilai kurang dari 10 dan nilai tolerance lebih besar dari 0,10 maka

semua variabel dalam model tidak terkena masalah multikolinearitas. Artinya model regresi baik tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas.

4.4.3 Pengujian Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas.

Dari scatterplots terlihat titik-titik yang menyebar secara acak serta tersebar diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y . Hasil uji heterokedastisitas dapat dilihat dibawah ini :

Tabel 4.11
Uji Heterokedasitas

Correlations

			Keterlibata n	Kerja sama_tim	Pelatiha n	Unstandardize d Residual
Spearman's rho	Keterlibatan	Correlation Coefficient	1,000	,395**	,483**	,001
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,996
		N	81	81	81	81
	Kerja sama_tim	Correlation Coefficient	,395**	1,000	,169	-,029
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,132	,799
		N	81	81	81	81
	Pelatihan	Correlation Coefficient	,483**	,169	1,000	-,007
		Sig. (2-tailed)	,000	,132	.	,951
		N	81	81	81	81
	Unstandardized Residual	Correlation Coefficient	,001	-,029	-,007	1,000
		Sig. (2-tailed)	,996	,799	,951	.
		N	81	81	81	81

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

4.5 Analisis Regresi Linear Berganda

Regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh Kerja sama tim, Keterlibatan karyawan, pelatihan dan Kinerja karyawan Karyawan Dinas Perhubungan Kota Semarang secara bersama-sama melalui suatu persamaan regresi linear berganda. Hasil output dari regresi linier berganda dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Persamaan I

Tabel 4. 12
Regresi Linier Berganda

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,967	1,319		3,007	,004		
	Kerja sama_tim	,246	,074	,313	3,330	,001	,965	1,036
	Pelatihan	,449	,097	,434	4,626	,000	,965	1,036

a. Dependent Variable: Keterlibatan

Sumber : Outpus SPSS, 2023

Bila hasil perhitungan dari print out komputer dengan bantuan program SPSS dapat menarik garis regresinya menjadi :

$$\text{Keterlibatan} = 0.313\text{Kerja sama tim} + 0.434\text{Pelatihan}$$

Dari persamaan tersebut diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

- Koefisien regresi Kerja sama tim (b1) sebesar 0,313 berarti apabila Kerja sama tim meningkat maka akan meningkatkan keterlibatan karyawan. Jadi setiap peningkatan Kerja sama tim akan meningkatkan keterlibatan karyawan.
- Koefisien regresi Pelatihan dan pengembangan karyawan (b2) sebesar 0,434 berarti apabila Pelatihan dan pengembangan karyawan meningkat maka akan meningkatkan keterlibatan karyawan. Jadi setiap peningkatan Pelatihan dan pengembangan karyawan akan meningkatkan keterlibatan karyawan.

Persamaan II

Tabel 4. 13
Regresi Linier Berganda
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,111	,886		1,254	,214		
	Kerja sama_tim	,183	,050	,201	3,648	,000	,845	1,183
	Pelatihan	,407	,070	,339	5,841	,000	,757	1,320
	Keterlibatan	,673	,072	,580	9,349	,000	,663	1,508

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan

Sumber : Output SPSS, 2023

Bila hasil perhitungan dari print out komputer dengan bantuan program SPSS dapat menarik garis regresinya menjadi :

$$\text{Kinerja} = 0.201 \text{ Kerja sama tim} + 0.339 \text{ Pelatihan} + 0.580 \text{ keterlibatan karyawan}$$

Dari persamaan tersebut diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

- Koefisien regresi Kerja sama tim (b1) sebesar 0,201 berarti apabila Kerja sama tim meningkat maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Jadi setiap peningkatan Kerja sama tim akan meningkatkan kinerja karyawan.
- Koefisien regresi Pelatihan dan pengembangan karyawan (b2) sebesar 0,339 berarti apabila Pelatihan dan pengembangan karyawan meningkat maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Jadi setiap peningkatan Pelatihan dan pengembangan karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan.
- Koefisien regresi keterlibatan karyawan (b2) sebesar 0,580 berarti apabila keterlibatan karyawan meningkat maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Jadi setiap peningkatan keterlibatan karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan.

4.6 Uji Hipotesis Parsial (t test)

4.6.1 Uji Hipotesis Pengaruh Kerja sama tim Terhadap keterlibatan karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan SPSS diatas, dimana t tabel 1.991 sedangkan t hitung 3.330, berarti t hitung $>$ t tabel dengan tingkat signifikan sebesar 0,001 maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang positif variabel Kerja sama tim Terhadap keterlibatan karyawan Karyawan Dinas Perhubungan Kota Semarang

4.6.2 Uji Hipotesis Pengaruh Pelatihan dan pengembangan karyawan Terhadap keterlibatan karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan SPSS diatas, dimana t tabel 1.991 sedangkan t hitung 4.626, berarti t hitung $>$ t tabel dengan tingkat signifikan sebesar 0,004 maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang positif variabel Kerja sama tim Terhadap keterlibatan karyawan Karyawan Dinas Perhubungan Kota Semarang

4.6.3 Uji Hipotesis Pengaruh Kerja sama tim Terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan SPSS diatas, dimana t tabel 1.991 sedangkan t hitung 3.648, berarti t hitung $>$ t tabel dengan tingkat signifikan sebesar 0,000 maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang positif variabel Kerja sama tim Terhadap kinerja Karyawan Dinas Perhubungan Kota Semarang .

4.6.4 Uji Hipotesis Pengaruh pelatihan Terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan SPSS diatas, dimana t tabel 1.991 sedangkan t hitung 5.841, berarti t hitung $>$ t tabel dengan tingkat signifikan sebesar 0,000 maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang positif variabel Kerja sama tim Terhadap kinerja karyawan Karyawan Dinas Perhubungan Kota Semarang

4.6.5 Uji Hipotesis Pengaruh keterlibatan karyawan Terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan SPSS , dimana t tabel 1.991 sedangkan t hitung 9.349, berarti t hitung $>$ t tabel dengan tingkat signifikan

sebesar 0,000 maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang positif antara variabel keterlibatan karyawan (Y_1) terhadap kinerja karyawan.

4.7 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi menunjukkan seberapa besar variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh ketiga variabel independennya yaitu variabel Kerja sama tim, pelatihan, Keterlibatan karyawan dan Kinerja karyawan. Pada tabel 4.16 dibawah ini dapat dilihat hasil koefisien determinasi penelitian ini antara lain sebagai berikut :

Persamaan I

Tabel 4. 14
Koefisien Determinasi
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,580 ^a	,337	,320	1,556

a. Predictors: (Constant), Pelatihan, Kerja sama_tim

b. Dependent Variable: Keterlibatan

Sumber: Data Primer yang diolah, 2023

Dalam tabel 4. 16 diatas dapat dilihat hasil SPSS ditunjukkan pada kolom *Adjusted R Square* yaitu sebesar 0,320 atau sebesar 32.0 %. Hal ini menunjukkan bahwa 32.0 % variabel keterlibatan karyawan dijelaskan oleh Kerja sama tim dan

pelatihan Keterlibatan karyawan yaitu sebesar 68.00% keterlibatan dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak disebutkan dalam penelitian ini.

Tabel 4. 15
Koefisien Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,896 ^a	,803	,796	,990

a. Predictors: (Constant), Keterlibatan, Kerja sama_tim, Pelatihan

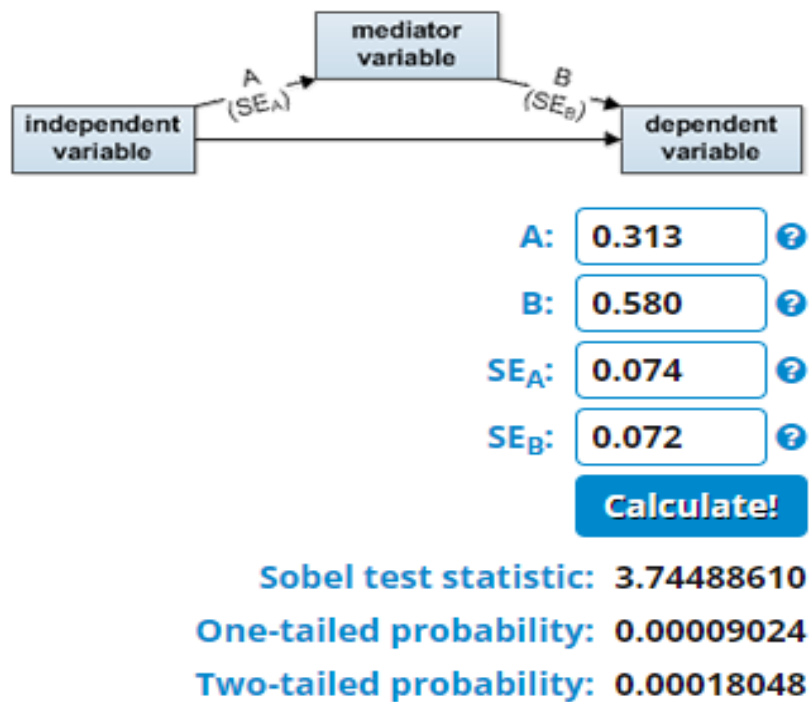
b. Dependent Variable: Kinerjakaryawan

Sumber: Data Primer yang diolah, 2023

Dalam tabel 4. 17 diatas dapat dilihat hasil SPSS ditunjukkan pada kolom *Adjusted R Square* yaitu sebesar 0,796 atau sebesar 79.6 %. Hal ini menunjukkan bahwa 79.6 % variabel kinerja karyawan dijelaskan oleh Kerja sama tim dan pelatihan Keterlibatan karyawan yaitu sebesar 20.4% kinerja karyawan dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak disebutkan dalam penelitian ini.

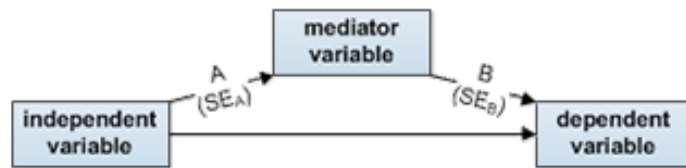
4.8 Analisis Sobel Test

Sobel test merupakan uji untuk mengetahui apakah hubungan yang melalui sebuah variabel mediasi secara signifikan mampu sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Untuk lebih mudahnya menghitung nilai z dari sobel test dapat memanfaatkan online kalkulator sebagai berikut :



Berdasarkan gambar 4.5 diatas menunjukkan hasil one-tailed probabilty sebesar $0,000018048 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan variabel keterlibatan karyawan dapat memediasi variabel kerja sama tim terhadap kinerja karyawan

Sobel test merupakan uji untuk mengetahui apakah hubungan yang melalui sebuah variabel mediasi secara signifikan mampu sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Untuk lebih mudahnya menghitung nilai z dari sobel test dapat memanfaatkan online kalkulator sebagai berikut :



A: ?

B: ?

SE_A: ?

SE_B: ?

Calculate!

Sobel test statistic: 3.91140090
One-tailed probability: 0.00004588
Two-tailed probability: 0.00009176

Berdasarkan gambar 4.5 diatas menunjukkan hasil one-tailed probabily sebesar $0,00009176 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan variabel keterlibatan dapat memediasi variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan

4.9 Pembahasan

4.9.1 Kerja sama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterlibatan karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kerja sama tim berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan. Tim adalah suatu unit yang terdiri atas dua orang atau lebih yang berinteraksi dan berkoordinasi mengenai sebuah pekerjaan dan upaya-upaya untuk mencapai tujuan tertentu. Kerja sama tim yang baik dibutuhkan untuk bisa mendukung proses pencapaian tujuan perusahaan. “Tracy (2006) menyatakan bahwa teamwork merupakan kegiatan yang dikelola dan dilakukan

sekelompok orang yang tergabung dalam satu organisasi. Teamwork dapat membangun kekompakan dalam meningkatkan keterlibatan karyawan (Eva Silvani Lawasi dan Boge Triatmanto, 2017)

Stephen dan Timothy (2008) menyatakan bahwa kerja tim adalah kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan keterlibatan kerja yang tinggi lebih tinggi daripada hasil yang didapatkan jika pekerjaan diselesaikan seorang diri. Teamwork menghasilkan sinergi positif melalui usaha yang terkoordinasi. Hal ini memiliki pengertian bahwa kinerja yang dicapai oleh sebuah tim lebih baik daripada per individu di suatu organisasi ataupun suatu perusahaan.

Dewi (2009:43) kerja tim (teamwork) merupakan bentuk kerja dalam kelompok yang harus diorganisasi dan dikelola dengan baik. Tim beranggotakan orang-orang yang memiliki keahlian yang berbeda-beda dan dikoordinasikan untuk bekerja sama dengan pimpinan. Terjadi saling ketergantungan yang kuat satu sama lain untuk mencapai sebuah tujuan atau menyelesaikan sebuah tugas. Setiap tim maupun individu sangat berhubungan erat dengan kerja sama yang dibangun dengan kesadaran pencapaian prestasi dan kinerja. Dalam kerja sama akan muncul berbagai penyelesaian yang secara individu tidak terselesaikan. Keunggulan yang dapat diandalkan dalam kerja sama pada kerja tim adalah munculnya berbagai penyelesaian secara sinergi dari berbagai individu yang tergabung dalam kerja tim.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sethi dalam Sebastianus Alexander Septiadi (2017) menyatakan bahwa seseorang yang

tidak terlibat berpartisipasi dalam tim organisasi, maka akan menganggap bahwa pekerjaan dirasa tidak penting bagi harga diri serta tidak memiliki keterikatan secara emosional terhadap organisasi.

4.9.2 Pelatihan berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap keterlibatan karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pelatihan berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Pelatihan kerja memiliki banyak manfaat bagi karyawan. Pelatihan kerja mampu mendorong karyawan memberikan jasanya lebih lama di perusahaan (Manullang, 2008:66). Karyawan yang menjadi lebih terlatih, terdidik dan lebih ahli, maka dapat meningkatkan kepercayaan dirinya (Handoko, 2009:243).

Pelatihan kerja juga dapat berfungsi menciptakan kepuasan kerja serta merupakan alasan pokok individu untuk tetap atau meninggalkan perusahaan (Mathis dan Jackson, 2009:301). Penelitian sebelumnya menemukan bahwa pemberian pelatihan kerja mampu meningkatkan kepuasan seseorang di tempat kerja (Choo dan Bowley, 2007). Penelitian lain yang dilakukan oleh Yap et al. (2010) menemukan bahwa karyawan yang menerima pelatihan secara efektif memiliki komitmen dan kepuasan kerja yang lebih dibandingkan karyawan yang kurang efektif menerima pelatihan.

4.9.3 Kerja sama tim berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kerja sama tim berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kinerja para karyawan sangat mempengaruhi

keberhasilan suatu organisasi. Apabila kinerja karyawan baik, maka kinerja perusahaan akan meningkat. Sebaliknya apabila kinerja karyawan buruk, dapat menyebabkan menurunnya kinerja perusahaan. Peranan kerja sama tim adalah untuk memudahkan manajer atau karyawan dalam rangka pengambilan keputusan tentang apa yang akan dilakukan untuk pencapaian tujuan perusahaan. Kerja sama tim (teamworks) akan menjadi bentuk organisasi, pekerjaan yang cocok untuk memperbaiki kinerja perusahaan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kerja sama tim. Kerja sama tim dapat berjalan dengan baik apabila setiap anggota dapat melakukan pekerjaan dan memiliki kemampuan untuk: inisiatif berdiskusi, mencari informasi dan opini, mengusulkan prosedur-prosedur untuk mencapai tujuan, mengelaborasi pendapat, menyimpulkan/mengikhtisar, menguji konsensus, kompromi dan kreatif dalam memecahkan kembali perbedaan-perbedaan, mencoba untuk menurunkan ketegangan di dalam kelompok, dan mengekspresikan perasaan kelompok yang akan meningkatkan kinerja karyawan kedepannya agar tim bisa bekerja secara efektif dalam mengembangkan motivasi, kedekatan, dan produktivitas, banyak organisasi yang memandang pembangunan tim merupakan salah satu aspek dari komitmen organisasi.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Andi Febriyan (2017) dan Margotje Treisje (2019) yang menyatakan bahwa kerja sama tim berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.9.4 Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan .

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pelatihan mempunyai peranan yang amat penting, karena pada umumnya Pelatihan menyangkut kemampuan dasar seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan. Selama ini banyak instansi yang belum mempunyai pegawai dengan Pelatihan yang memadai, ini dibuktikan dengan rendahnya produktivitas pegawai dan sulitnya mengukur kinerja pegawai. Untuk mencapai hasil kerja yang maksimal dan memuaskan diperlukan kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas kerjanya agar kinerja pegawai dapat meningkat.

Simamora (2004 : 273-274) mengatakan Pelatihan dan pengembangan ditujukan untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja para karyawan. Pelatihan ditujukan untuk meningkatkan prestasi kerja saat ini, sedangkan pengembangan ditujukan untuk meningkatkan prestasi kerja saat ini dan masa yang akan datang.

Pelatihan diarahkan untuk membantu karyawan melaksanakan pekerjaan saat ini secara lebih baik. Pengembangan mewakili investasi pengembangan yang berorientasi masa depan pada diri karyawan. Baik karyawan manajerial maupun non manajerial barangkali akan lebih banyak menerima pelatihan yang bersifat teknis dibandingkan dengan manajer yang lebih banyak menerima pengembangan dalam bentuk keterampilan konseptual atau analitis dan keterampilan hubungan manusiawi untuk memperdalam wawasan mereka guna membawa rekrutmen pada tujuan yang strategis dan spesifik.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Maskarto Luck (2018) pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

4.9.5 keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Keterlibatan mengimplikasikan suatu pernyataan positif dan lengkap dari keterikatan aspek ini pada diri sendiri dalam pekerjaan (Blau & Boal, 1987). Keterlibatan kerja merupakan bagian dari sikap kerja (Blau & Boal, 1987). Sikap kerja akan mempunyai dampak langsung pada produktivitas (Stephen P Robbins, 1996), sehingga dengan adanya keterlibatan kerja yang tinggi dari karyawan, maka diharapkan produktivitas dari karyawan akan meningkat. Selain itu menurut Blau & Boal (1987), keterlibatan kerja mempunyai konsekuensi berupa hasil kerja, yang diantaranya adalah kinerja. Oleh karena itu dengan semakin terlibat dalam pekerjaannya, karyawan diharapkan dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik karena individu dengan tingkat keterlibatan yang tinggi pada pekerjaannya akan memandang bahwa pekerjaan mereka merupakan bagian yang penting dari kehidupan mereka (Lassk et al., 2001).

Hasil penelitian diperoleh hasil bahwa keterlibatan kerja mempunyai hasil positif terhadap kinerja seperti yang ditemukan oleh Blau & Boal (1987) bahwa keterlibatan kerja mempunyai hubungan yang positif dengan kinerja seseorang.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penjelasan dan uraian yang ada di bab sebelumnya maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kerja sama tim berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan, artinya apabila semakin tinggi pegawai di libatkan dalam kerja sama tim maka hasil yang akan dihasilkan akan sangat menguntungkan bagi kantor
2. Pelatihan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan, artinya apabila semakin tinggi pelatihan yang diperoleh karyawan dengan baik maka akan mendukung karyawan untuk menciptakan inovasi – inovasi baru dalam organisasi dan tentunya dapat menguntungkan.
3. Kerja sama tim berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya apabila semakin tinggi pegawai di libatkan dalam Kerja sama tim maka hasil yang akan dihasilkan akan sangat menguntungkan bagi kantor
4. Pelatihan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya apabila semakin baik pelatihan yang diperoleh karyawan maka akan semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan
5. Keterlibatan karyawan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan, artinya apabila semakin tinggi karyawan terlibat

dalam suatu pekerjaan maka akan semakin baik kinerja yang akan dihasilkan oleh karyawan

6. Keterlibatan karyawan dapat memediasi variabel kerja sama tim terhadap kinerja karyawan
7. Keterlibatan dapat memediasi variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan

5.2 Implikasi Teoritis

Adapun implikasi teoritis dalam penelitian ini meliputi sebagai berikut :

1. Kerja sama tim berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Keterlibatan kerja karyawan pada Jukir Dinas Perhubungan Kota Semarang, yaitu dapat melalui peningkatan kerja tim khususnya adanya kerjasama untuk saling memberikan informasi yang akurat antar anggota tim. Keterlibatan kerja juga dapat ditingkatkan dengan cara sosialisasi dan keterbukaan informasi yang berlaku di lapangan. Keterlibatan kerja juga dapat ditingkatkan melalui peningkatan motivasi karyawan untuk melakukan pengembangan diri dengan memfasilitasi forum diskusi antar karyawan untuk mendiskusikan permasalahan-permasalahan pekerjaan sehingga dapat mencapai hasil kerja yang optimal. Dan selain itu keterlibatan kerja karyawan dapat ditingkatkan dengan cara pimpinan selalu menanamkan pemahaman kepada setiap karyawan bahwa pekerjaan adalah bagian dari hidup karyawan.

2. Pelatihan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Pelatihan yang diberikan instansi kepada Jukir sudah baik namun perlu untuk ditingkatkan. Dengan dilakukannya pelatihan, pegawai lebih paham melakukan pekerjaan mereka serta terlatih dalam menghadapi hal-hal baru sesuai pelatihan yang sudah dilakukan. Instansi sudah menerapkan pelatihan dengan memberi materi yang sesuai dengan keterampilan kerja, serta kesesuaian terhadap kebijakan masalah. Selain itu, instansi juga menunjuk pegawai yang berpotensi untuk ikut dalam pelatihan. Dengan dilakukannya hal ini, memberi kompetensi bagi Jukir untuk semakin baik dalam pekerjaan. Fasilitas yang diberikan selama pelatihan mendukung serta tenaga pengajar sesuai dengan kebutuhan materi pelatihan sehingga sudah sangat sesuai melatih Jukir menjadi lebih profesional. Instansi juga profesional dalam menetapkan waktu pelatihan, terbukti bahwa mayoritas responden setuju waktu pelatihan yang tepat memberi manfaat karena dapat langsung diterapkan pada pekerjaan dari hasil pembelajaran yang sebelumnya dilakukan.
3. Kerja sama tim berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pemimpin sebaiknya meningkatkan kembali sistem komunikasi dua arah agar hubungan antara pimpinan dan bawahan semakin harmonis dan dapat tercipta team work yang baik antara pimpinan dan karyawan tanpa adanya jarak dan tekanan yang dirasakan oleh karyawan. Pimpinan perlu lebih memperhatikan para karyawannya dengan memberikan arahan berupa motivasi sehingga terjalin hubungan komunikasi yang baik antara pimpinan

dengan para karyawannya. Setiap permasalahan yang terjadi di lapangan diharapkan dapat terselesaikan dengan baik tanpa mengorbankan hak dan kewajiban antara perusahaan dan karyawan, agar setiap karyawan yang bekerja dapat terus meningkatkan kinerjanya dimasa yang akan datang

4. Pelatihan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya penelitian ini diharapkan Dinas Perhubungan dapat berupaya lebih meningkatkan kualitas dari pelatihan yang telah dilakukan baik dari segi materi program, metode pelatihan maupun umpan balik dari pelaksanaan pelatihan yang relevan dengan kebutuhan karyawan. Contohnya memperbaiki metode yang digunakan dalam kegiatan pelatihan agar Jukir dapat lebih menikmati proses berjalannya pelatihan tanpa rasa jenuh dan dapat menciptakan semangat diri dalam menjalankan kegiatan pelatihan.
5. Keterlibatan karyawan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Dinas Perhubungan sebaiknya memberikan dan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dalam perusahaan, ide-ide karyawan sangat berguna bagi perusahaan terutama yang sifatnya demi kemajuan perusahaan, dengan keterlibatan karyawan pihak perusahaan dapat mengetahui apa yang sebenarnya karyawan inginkan, tentunya semua itu demi kemajuan bersama.

5.3 Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial yang dapat diuraikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. . Implikasi yang direkomendasikan adalah pimpinan dalam upaya meningkatkan keterlibatan kerja bagi pegawai dengan cara memberikan semangat baik secara lisan maupun memberikan penghargaan terhadap hasil kerja, berupa promosi dengan memberikan kepercayaan kepada bawahan sehingga memacu untuk selalu terlibat kerja untuk mencapai kinerja yang sudah ditentukan.
2. Implikasinya dari hasil penelitian ini adalah bahwa untuk meningkatkan kinerja jukir dapat dilakukan dengan perbaikan kinerja dan kerjasama tim yang baik dan efektif, seperti meningkatkan antusiasme dalam bekerja, meningkatkan kedisiplinan, memperbaiki hubungan antar kelompok, pembagian peran dan tanggung jawab yang adil antar jukir
3. Implikasi yang dapat direkomendasikan adalah untuk mempertahankan kualitas kerja karyawan supaya lebih baik lagi, harus lebih menerapkan Employee Engagement yang dimana pimpinan perusahaan sebaiknya mampu memberikan motivasi yang baik untuk para karyawannya supaya karyawan yang bekerja dapat bekerja dengan penuh semangat dan optimis. Para atasan pun hendaknya mendukung kinerja para karyawannya agar para karyawan merasa hasil kerja yang mereka lakukan dapat dihargai dan karyawan merasa puas dalam bekerja

5.4 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan antara lain sebagai berikut :

1. Variabel yang diteliti masih dirasa belum cukup untuk mengukur variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan maka diharapkan penelitian

yang selanjutnya dapat menambah variabel yang benar – benar dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

2. Penelitian ini hanya dilakukan dengan metode survey melalui kuesioner sehingga peneliti tidak dapat mengontrol jawaban responden, dimana responden bisa saja tidak jujur dalam responnya
3. Sampel yang digunakan hanya terbatas pada Karyawan (Jukir) Dinas Perhubungan Kota Semarang. Keterbatasan ini kemungkinan tidak dapat digunakan sebagai dasar generalisasi untuk karyawan perusahaan lainnya.

5.5 Agenda Penelitian yang Akan Datang

Dari keterbatasan penelitian diatas, maka agenda penelitian yang akan datang antara lain :

1. Penelitian mendatang perlu menganalisis faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai selain kerja sama tim, pelatihan dan pengembangan dan keterlibatan karyawan karena nilai *Adjusted R Square* yang tergolong kecil sehingga diharapkan dapat menambah variabel lain yang diharapkan mampu mempengaruhi keterlibatan karyawan dan kinerja karyawan
2. Obyek penelitian untuk penelitian mendatang perlu melakukan kajian pada beberapa obyek penelitian atau mengganti obyek penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Wahab, Fathoni, Manajemen Sumber Daya Manusia, Rineka, Bandung, 2008.
- Ajay, Singh dan Bindu Gupta , (2015),"Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment", Benchmarking: *An International Journal*, Vol. 22 Iss 6 pp. 1192 – 121
- Ajeng Putri Kumaladewi, dan Edy Rahardja. (2017). Pengaruh Locus Of Control, Employee Engagement dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT.Taspen Kantor Cabang Utama Semarang. *Jurnal Manajemen Analisis*, Vol.5, No.4, hlm.1-11. Diakses 10 juni 2018
- Akbar, Febrian Kurnia. (2016). Pengaruh Komitmen Organisasional, Komitmen Profesional, Motivasi Kerja dan Konflik Peran Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik di DKI Jakarta). Jakarta: Skripsi Uin Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Alwi, Syafaruddin, (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan. Kompetitif, BPFE, Yogyakarta
- Ana Burcharth, Mette Præst Knudsen dan Mette Præst Knudsen. 2016. The role of employee autonomy for open innovation performance. *Business Process Management. Jou*
- Ananda, Marissa Rizky. 2013. Self Esteem Antara Ibu Rumah Tangga Yang Bekerja Dengan Tidak Bekerja, *Journal Online Psikologi* Vol.01 No. 01 :[Http://E-journal.umm.ac.id](http://E-journal.umm.ac.id)
- Ardana, Komang dkk. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Azmi Azizah dan Aurik Gustomo. 2015. The influence of employee engagement to employee performance at pttelkom bandung. *JOURNAL OF BUSINESS AND MANAGEMENT* Vol. 4, No.7, 2015:817-829
- Bachtiar, 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia. Iteraksa, Batam.
- Bambang Supomo dan Nur Indriantoro, 2016, Metodologi Penelitian Bisnis, Cetakan Kedua, Yogyakarta; Penerbit BFEE UGM
- Berber, Nemanja and Bojan Lekovic (2018). The impact of HR development on innovative performances in central and eastern European countries
- Charles Dw Simaremare dan H.B. Isyandi, Pengaruh Pelatihan, Lingkungan Kerja Fisik dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan

Kinerja Karyawan pada PT. Federal International Finance Wilayah Riau,
Jurnal Tepak Manajemen Bisnis, Vol. VII No. 3 September 2015

Chughtai, A. A. (2018). Impact of Job Involvement on In-Role Job Performance and Organizational Citizenship Behaviour. *Institute of Behavioral and Applied Management*

Davis, K. & Newstrom, John W. 2016. *Organizational Behavior*. USA McGraw-Hill.

Davis, Keith. 2016. *Organizational Behavior – Human Behavior at Work* 13th Edition. New Delhi: McGraw Hill Company.

Dessler, Gary, 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Salemba Empat.

Dina Sharagay and Ahearon Tziner ,”The Generational on Relationship Between Job Involvement, Work Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior”, (Madrid:Revista de Psicología del y las Organizaciones Vol 27, 2, 2011) page 143-157 (diakses 1 Februari 2015)

Edison dkk. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta CV
Edwin B Flippo, 2016, *Personel Management (Manajemen Personalia)*, Edisi.VII Jilid II, Terjemahan Alponso S, Erlangga, Jakarta

Fay, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. Retrieved October 19, 2007, from <http://find.galegroup.com>. Gale Document Number: A154671789. Arbuckle, James L, 2016, *Amos 7.0 User's Guide*. Chicago, IL: SPSS Inc

Ferdinand, Augusty. 2017. *Metode Penelitian Manajemen*. BP Universitas Diponegoro. Semarang

Fred Luthans, (2016), *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh, PT. Andi: Yogyakarta

Gibson, dkk, *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, dan Proses*, terjemahan Djoerban Jakarta: Wahid Erlangga, 2016

Hair, dkk, *Multivariate Data Analysis Sixth Edition*, Prentice Hall: Pearson Education International, 2015

Hair, J.F. 2014. *Multivariate Data Analysis*. Edisi 9. New Jersey: Pearson Education.

Hair. J. F., Black. W. C., Babin. B. J. dan Anderson. R. E. 2017. *Multivariate Data Analysis, 7th edition*. Pearson Prentice Hall, New Jersey.

- Handoko, T. H. 2016. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Handoyo, A. Suddin, A. Wardiningsih, S.S. 2017. “Analisis Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi (Survei pada Karyawan Dinas Koperasi dan Tenaga Kerja Kabupaten Boyolali)”, Vol.11 No.
- Handoyo, Agus. Alwi. S. S & Sri, W. (2017). Analisis Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*. Vol. 11 No. 190 2 Desember 2017: 188 – 203
- Hansen, J. R. (2007, October). Strategic Management when Profit isn't the End: Differences between Public Organizations. In 9th Public Management Research Conference, Tucson.
- Hasbidin. 2017. Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Di Kota Medan. *At-Tawassuth*, Vol. 2, No. 1, 2017: 98-121
- Hasibuan, M. S.P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: BumiAksara.
- Hersey, Paul, Blanchard, Kenneth H. 2016. *Management for organizational behavior*, sixth edition. Singapore : Prentice hall.
- Hoogerwerf, 2016, *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. PT. Bumi. Aksara, Jakarta.
- Imam, Ghozali. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21*. Edisi 7. Semarang: Penerbit Universitas Diponegoro
- Islamy, M. Irfan. 2016. *Prinsip-prinsip Perumusan Kebijakan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara
- Jafar, Sunarty. 2018. *Skripsi Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Telekomunikasi Indonesia Regional VII*. Makasar : PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk
- Judeh, Mahfuz. (2012). Assessing The Influence of Job Characteristic and Self Efficacy on Job Performance : A Structural Equation Modeling Analysis. *Euro Journals Publishing*. Vol. 28, No. 3, pp. 335-365.

- Jumawan. (2015). Mengembangkan Sumber Daya Manusia (HRM) yang Strategis untuk Menunjang Daya Saing Organisasi: Perspektif Competency & Talent Management. *Media Mahardhika* Vol. 13 No. 3 Mei 2015.
- Kartiningsih, 2017, Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerjaterhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan KinerjaKaryawan (PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Caban Semarang), *Journal Diponegoro University InstitutionalRepository (UNDIP)*.
- Kreitner, Robert, Kinicki, Angelo. (2016). *Organizational Behavior*. Third Edition, Printed in The United State of America: Richard D. Irwin Inc.
- Kusdi. 2014. *Teori Organisasi dan Administrasi*. Jakarta: Salemba Humanika
- Lestari Indah, Sulianti Diana, Wulandari. (2015). Pengaruh Self Efficacy dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Artikel Ilmiah Mahasiswa*. 2015, Hal. 1-8.
- Logahan, J.M. & Sherley, M.A. 2014. “Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Berdampak pada Kinerja Karyawan Pada BTN Ciputat”. *Binus Business Review*. Vol. 5 No. 2. Hal. 551-563
- Lunenburg, Fred C. (2017). Self Efficacy in the Workplace : Implications for Motivation and Performance. *International Journal of Management, Business, and Administration*. Vol. 14, No. 1, 2011, Hal. 1-6.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset.
- Mathis & Jackson. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi keempat*. Alih bahasa Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira. Jakarta: Salemba Empat.
- Mathis, Jackson *Human Resource Management*. Edisi Kesepuluh. Jakarta :Salemba Empat, 2011.
- Moehariono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta:Raja GrafindoPersada
- Nafis, Aditya Alfitra (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Teamwok dan Interaksi Soaial Terhadap Kinerja Karyawan. Surakatrta : PT. Sritex (Sri Rejeki Isman, Tbk)
- Nawawi, H. (2013). *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*, Yogyakarta : Universitas Gadjah Mada Press.

- Newstrom, J. and Davis, K. 2016. Human Behavior at Work. Organization Behavior 8th Edition. Singapore: Mc. Graw-Hill. International
- Paul F. Rotenberry dan Philip J. Moberg , Assessing the impact of job involvement on performance Management Research News Vol. 30 No. 3, 2007. pp. 203-215 # Emerald Group Publishing Limited
- Paul Maku Gichohi Mr.. 2014. The Role of Employee Engagement in Revitalizing Creativity and Innovation at the Workplace: A Survey of Selected Libraries in Meru County -Kenya. Library Philosophy and Practice (e-journal) Libraries at University of Nebraska-Lincoln
- Priansa, Donni Juni. 2014. Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Bandung: Alfabeta
- Raharja. 2017. Pengaruh kepuasan kerja, keterlibatan kerja, stres kerja, dan komitmen organisasi terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan PT bank y. Jurnal Psikologi, 14(2), 151-164.
- Rahmi, Amelia dan Mulyadi. (2018). Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional Karyawan pada PT. PLN Banda Aceh. Jurnal Ilman, Vol. 6, No. 1, pp. 68-76, Februari 2018
- Regina, G. K. (2013). Pengembangan Karir dan Self-Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Matahari Department Store Manado Town Square. *Jurnal EMBA*, 1(4), 906-916.
- Rivai, H. V. dan Sagala E. J. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Edisi 2*. PT. Raja Grafindo. Jakarta.
- rnal* Vol. 23 No. 6, 2017 pp. 1245-1269 Emerald Publishing Limited 1463-7154 DOI 10.1108/BPMJ-10-2016-0209
- Rosyidawaty, Soffi. 2018. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan di Telkomsel Reional Jawa Barat. Vol.5, No.1 Maret 2018 Page 428
- Sibuea, Rustono. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (PERSERO) Distribusi Jawa Barat dan Banten. *Jurnal Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika*. Vol. 13, No. 2, 2014, Hal. 506-514.
- Silawati, Diah Endang. (2015). Sumbangan Keterlibatan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Komitmen Karir Karyawan. Thesis tidak diterbitkan. Jakarta : Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia

- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Soffi, 2018, *Manajemen Konteporer*, Edisi Pertama, Grafindo Persada, Jakarta
- Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge. 2014. *Perilaku Organisasi Edisi 12 Buku 1*. Terjemahan: Diana Angelica, Ria Cahyani dan Abdul Rosyid. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif R & D*. Bandung : CV. Alfabeta.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta.
- Tenner, A.R., & DeToro, I.J., 2016, *Total Quality Management: Three Steps to Continuous Improvement*. Addison-Wesley Publishing Company Inc., Reading, M.A.
- Tika, P. (2018). *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Timothy A. Judge And Joyce E. Bono. 2013. Relationship of core self-evaluation traits self esteem, generalized self efficacy, locus of control, and emotional stability-with job satisfaction and job performance. *journal of applied psychology*. vol.86 no.1 80-92 diakses 20 Juli 2018
- Treisje, Margotje Pandelaki. (2018). *Pengaruh Teamwork dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Yayasan Titian Budi Luhur di Kabupaten Parigi Mautong*. Sulawesi : PT. BPR (Bank Perkreditan Rakyat) Binartha Luhur, dan Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Budi Luhur
- Umam, K. 2016. *Perilaku Organisasi*. Bandung CV PustakaSetia
- Umar, Husein. 2016. *Metode Penelitian*. Salemba Empat. Jakarta
- Vance, R.J. (2016). *Employee engagement and commitment*. USA: SHRM Foundation
- William B. Werther, Jr., Keith Davis, 2016, *Human Resource and Personnel Management*, 4th edition, Singapore : Mc Graw – Hill International Edition.

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian

KUESIONER PENELITIAN

PERAN KERJA SAMA TIM DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KETERLIBATAN KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi pada Karyawan Dinas Perhubungan Kota Semarang)

Petunjuk Pengisian

1. Kuesioner ditujukan pada **Karyawan Dinas Perhubungan Kota Semarang**
2. Bapak/Ibu/Saudara/i diharapkan dapat memberikan jawaban yang paling sesuai dengan persepsinya terhadap penelitian ini.
3. Berilah tanda ceklist (√) pada kolom pertanyaan kuesioner yang sesuai dengan pilihan jawaban dengan (skala 1-5) :

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

N : Netral

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

Identitas Responden

Usia :

Jabatan / Posisi :

Variabel keterlibatan Karyawan

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya selalu aktif berpartisipasi dalam pekerjaan					
2.	Saya selalu menempatkan pekerjaan sebagai prioritas utama					
3.	Saya merasa pekerjaan sebagai sesuatu yang penting bagi harga diri					
Keterlibatan karyawan seperti apa yang anda harapkan :						
.....						
.....						
.....						

Variabel kerja sama tim

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya merasakan adanya kepemimpinan yang partisipasif					
2.	Saya merasa bertanggung jawab dalam pelaksanaan kerja tim					
3.	Saya merasakan adanya pembagian tugas sesuai dengan tujuan					
Kerja sama tim seperti apa yang anda harapkan :						
.....						
.....						
.....						

Variabel Pelatihan

No.	Pernyataan	ST S	TS	N	S	SS
1.	Pekerjaan saya sesuai dengan materi yang diberikan perusahaan					
2.	Metode yang digunakan dalam pelaksanaan pekerjaan selama ini sesuai dengan yang diharapkan					
3.	Ketrampilan yang saya miliki sesuai dengan bidang pekerjaan saya					
Pelatihan seperti apa yang anda harapkan :						
.....						
.....						
.....						

Variabel Kinerja karyawan

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya mampu memenuhi standar kualitas pekerjaan					
2.	Saya memiliki tingkat ketelitian yang tinggi dalam mengolah data customer					
3.	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan yang diharapkan perusahaan					
4.	Saya selalu mengerjakan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan perusahaan					
Kinerja seperti apa yang anda harapkan :						

Lampiran 2 Tabulasi Penelitian

1	2	3	4	Kinerja karyawan	1	2	3	Keterlibatan	1	2	3	Kerja sama_tim	1	2	3	Pelatihan
4	4	4	4	16	4	4	4	12	3	4	4	11	4	3	4	11
4	5	4	4	17	5	5	4	14	5	5	5	15	3	3	3	9
4	5	4	4	17	5	5	4	14	5	5	5	15	3	3	3	9
3	4	3	3	13	4	4	3	11	3	3	3	9	3	4	3	10
4	5	4	4	17	5	5	4	14	5	5	5	15	3	5	3	11
4	4	4	4	16	4	4	4	12	3	4	4	11	3	4	3	10
4	5	5	4	18	5	5	5	15	4	5	5	14	4	5	4	13
4	4	4	4	16	4	4	4	12	3	3	3	9	4	4	4	12
4	3	4	3	14	3	3	4	10	4	5	5	14	5	4	5	14
4	4	4	4	16	4	4	4	12	3	2	2	7	4	5	4	13
4	5	5	5	19	5	5	5	15	4	5	5	14	5	4	5	14
4	3	4	4	15	3	3	4	10	3	4	3	10	4	5	4	13
3	4	3	3	13	4	4	3	11	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	5	5	14	3	3	3	9
4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
4	5	5	5	19	5	5	5	15	4	3	4	11	5	4	3	12
5	5	5	5	20	5	5	5	15	3	4	3	10	5	4	3	12
4	3	4	4	15	3	3	4	10	4	4	4	12	4	3	4	11
5	4	4	4	17	4	4	4	12	4	5	5	14	4	4	4	12

3	3	3	3	12	3	3	3	9	4	3	5	12	3	3	3	9
5	5	4	4	18	5	5	4	14	4	3	4	11	5	5	5	15
4	4	4	4	16	4	4	4	12	5	4	5	14	4	3	4	11
4	5	5	5	19	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15
3	4	3	3	13	4	4	3	11	3	3	3	9	3	4	3	10
4	4	4	4	16	4	4	4	12	3	3	3	9	4	4	4	12
4	4	4	4	16	4	4	4	12	3	2	2	7	4	5	4	13
4	5	5	5	19	5	5	5	15	4	5	5	14	5	4	5	14
4	5	5	5	19	5	5	5	15	4	3	4	11	5	4	5	14
5	5	5	5	20	5	5	5	15	3	4	3	10	5	4	5	14
4	4	4	4	16	4	4	4	12	3	2	2	7	4	5	4	13
4	5	5	5	19	5	5	5	15	5	4	4	13	4	4	4	12
5	4	5	5	19	4	4	5	13	4	4	4	12	4	5	4	13
3	4	3	3	13	4	4	3	11	3	3	3	9	3	4	3	10
4	4	4	4	16	4	4	4	12	3	4	4	11	4	3	4	11
4	5	4	4	17	5	5	4	14	5	5	5	15	3	3	3	9
4	5	4	4	17	5	5	4	14	5	5	5	15	3	3	3	9
4	5	4	4	17	5	5	4	14	5	5	5	15	3	5	3	11
4	4	4	4	16	4	4	4	12	3	4	4	11	3	4	3	10
5	5	4	4	18	5	5	4	14	4	3	4	11	5	5	5	15
4	4	4	4	16	4	4	4	12	5	4	5	14	4	3	4	11
4	5	5	5	19	5	5	5	15	4	5	5	14	4	5	4	13

3	4	3	3	13	4	4	3	11	3	3	3	9	3	4	3	10
4	4	4	4	16	4	4	4	12	3	4	4	11	4	3	4	11
4	3	3	3	13	3	3	3	9	3	3	3	9	3	4	3	10
4	5	5	5	19	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15
3	4	3	3	13	3	3	4	10	3	3	3	9	3	4	3	10
4	4	4	4	16	4	4	4	12	3	4	4	11	3	4	3	10
4	5	5	5	19	4	4	4	12	4	5	5	14	4	5	4	13
4	4	4	4	16	5	5	5	15	3	4	3	10	4	3	4	11
4	4	4	4	16	3	3	4	10	3	3	3	9	4	4	4	12
4	3	4	4	15	3	3	4	10	4	5	5	14	5	4	5	14
4	4	4	4	16	4	4	4	12	3	2	2	7	4	5	4	13
4	5	5	5	19	4	4	4	12	4	5	5	14	5	4	5	14
4	3	4	4	15	3	3	3	9	3	4	3	10	4	5	4	13
5	4	4	4	17	4	4	4	12	4	5	5	14	4	4	4	12
4	4	4	4	16	4	4	4	12	3	4	4	11	4	4	4	12
3	3	3	3	12	3	3	3	9	4	3	5	12	3	3	3	9
4	5	5	5	19	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15
5	4	4	4	17	4	4	4	12	4	5	5	14	4	4	4	12
4	4	4	4	16	4	4	4	12	3	4	4	11	4	4	4	12
3	3	3	3	12	3	3	3	9	4	3	5	12	3	3	3	9
3	4	3	3	13	3	3	4	10	3	3	3	9	3	4	3	10
4	5	4	4	17	4	4	3	11	5	5	5	15	3	5	3	11

4	3	3	3	13	3	3	3	9	3	3	3	9	3	4	3	10
4	5	5	5	19	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15
3	4	3	3	13	3	3	4	10	3	3	3	9	3	4	3	10
4	5	4	4	17	4	4	3	11	5	5	5	15	3	5	3	11
4	4	4	4	16	4	4	4	12	3	4	4	11	3	4	3	10
4	5	5	5	19	4	4	4	12	4	5	5	14	4	5	4	13
4	4	4	4	16	4	4	4	12	3	4	4	11	4	4	4	12
3	3	3	3	12	3	3	3	9	4	3	5	12	3	3	3	9
4	5	5	5	19	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15
4	3	4	4	15	3	3	4	10	4	4	4	12	4	3	4	11
5	4	4	4	17	4	4	4	12	4	5	5	14	4	4	4	12
4	4	4	4	16	4	4	4	12	3	4	4	11	4	4	4	12
4	5	5	5	19	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15
3	4	3	3	13	3	3	4	10	3	3	3	9	3	4	3	10
4	5	4	4	17	4	4	3	11	5	5	5	15	3	5	3	11
4	4	4	4	16	4	4	4	12	3	4	4	11	3	4	3	10
4	5	5	5	19	4	4	4	12	4	5	5	14	4	5	4	13
4	5	5	5	19	4	4	4	12	4	5	5	14	5	4	5	14

Lampiran 3 Hasil SPSS

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,875	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
V1	12,36	3,483	,532	,908
V2	12,07	2,844	,626	,886
V3	12,23	2,457	,904	,766
V4	12,26	2,444	,908	,764

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,906	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
V6	8,11	1,475	,916	,774
V7	8,11	1,475	,916	,774
V8	8,17	2,020	,635	1,000

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,894	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
V10	8,16	3,111	,740	,896
V11	7,94	2,609	,774	,866
V12	7,83	2,370	,879	,768

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,762	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
V14	7,91	1,405	,756	,480
V15	7,68	2,146	,316	,955
V16	7,96	1,411	,771	,464

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Pelatihan, Kerja sama_tim ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Keterlibatan

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,580 ^a	,337	,320	1,556

a. Predictors: (Constant), Pelatihan, Kerja sama_tim

b. Dependent Variable: Keterlibatan

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	95,935	2	47,967	19,806	,000 ^b
	Residual	188,905	78	2,422		
	Total	284,840	80			

a. Dependent Variable: Keterlibatan

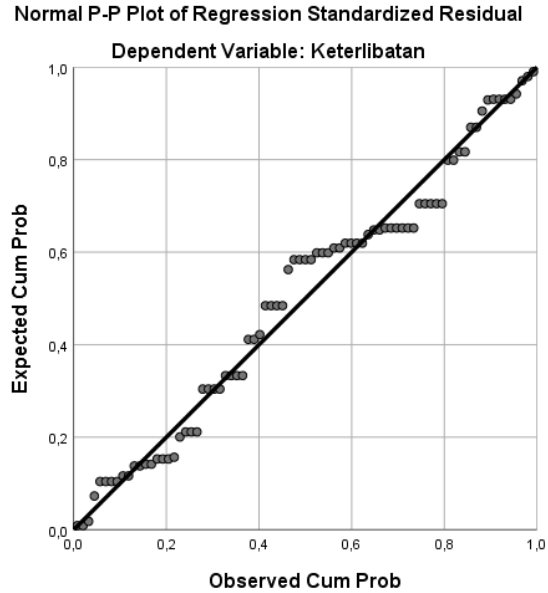
b. Predictors: (Constant), Pelatihan, Kerja sama_tim

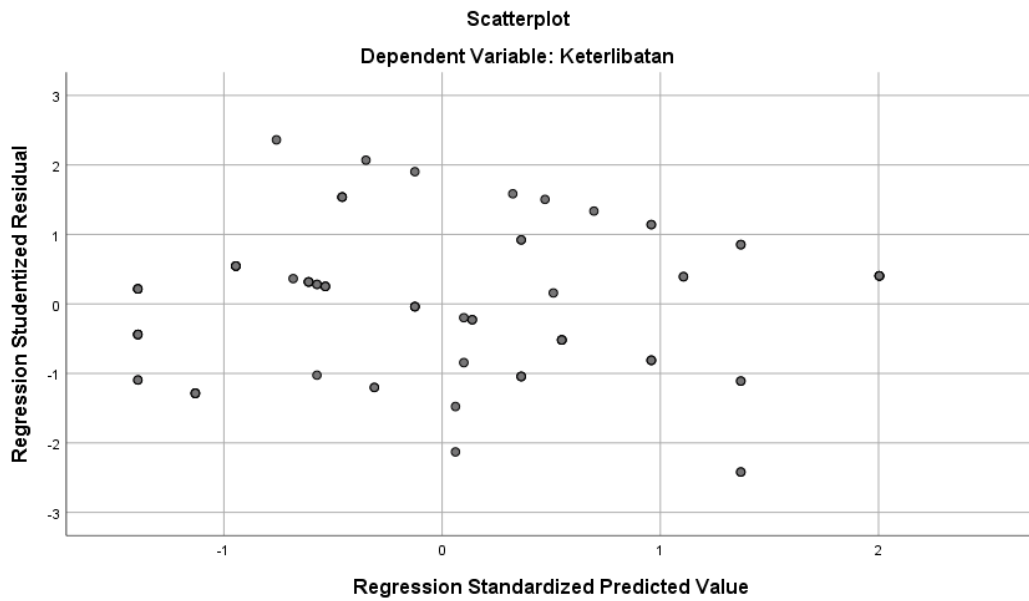
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,967	1,319		3,007	,004		
	Kerja sama_tim	,246	,074	,313	3,330	,001	,965	1,036
	Pelatihan	,449	,097	,434	4,626	,000	,965	1,036

a. Dependent Variable: Keterlibatan

Charts





Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Keterlibatan, Kerja sama_tim, Pelatihan ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,896 ^a	,803	,796	,990

a. Predictors: (Constant), Keterlibatan, Kerja sama_tim, Pelatihan

b. Dependent Variable: Kinerja karyawan

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	307,857	3	102,619	104,760	,000 ^b
	Residual	75,427	77	,980		
	Total	383,284	80			

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan

b. Predictors: (Constant), Keterlibatan, Kerja sama_tim, Pelatihan

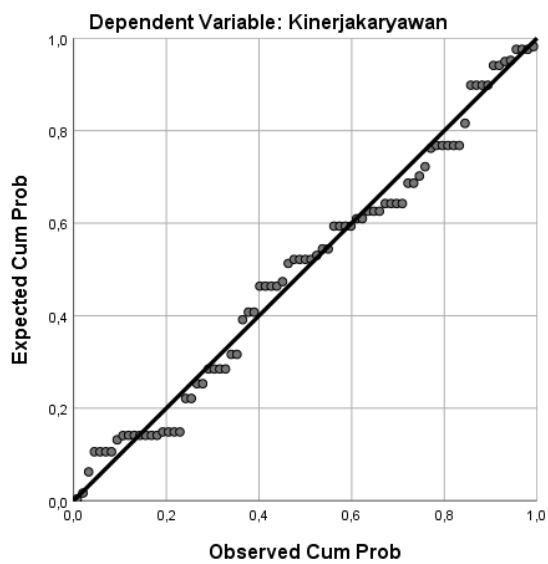
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,111	,886		1,254	,214		
	Kerja sama_tim	,183	,050	,201	3,648	,000	,845	1,183
	Pelatihan	,407	,070	,339	5,841	,000	,757	1,320
	Keterlibatan	,673	,072	,580	9,349	,000	,663	1,508

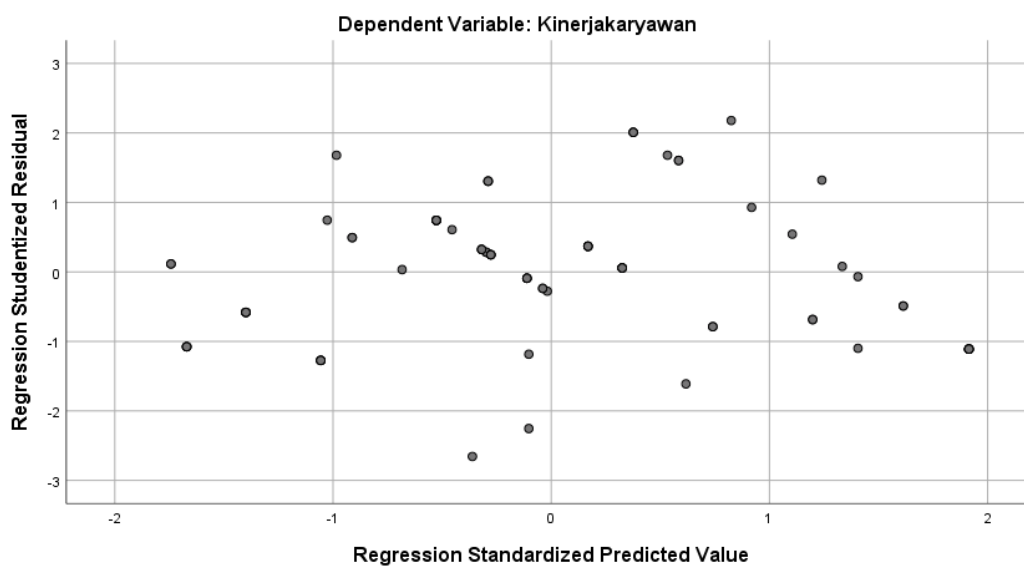
a. Dependent Variable: Kinerja karyawan

Charts

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot



NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		81
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	,97099649
Most Extreme Differences	Absolute	,090
	Positive	,090
	Negative	-,068
Test Statistic		,090
Asymp. Sig. (2-tailed)		,098 ^c

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.

Nonparametric Correlations

Correlations

			Keterlibatan	Kerja sama_tim	Pelatihan	Unstandardized Residual
Spearman's rho	Keterlibatan	Correlation Coefficient	1,000	,395**	,483**	,001
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,996
		N	81	81	81	81
	Kerja sama_tim	Correlation Coefficient	,395**	1,000	,169	-,029
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,132	,799
		N	81	81	81	81
	Pelatihan	Correlation Coefficient	,483**	,169	1,000	-,007
		Sig. (2-tailed)	,000	,132	.	,951
		N	81	81	81	81
Unstandardized Residual	Correlation Coefficient	,001	-,029	-,007	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,996	,799	,951	.	
	N	81	81	81	81	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Curriculum Vitae

1. Nama : Gama Ekawira Arga Nugraha, S.Kom
2. Tempat/tgl lahir : Kudus, 24-04-1978
3. Instansi : Dinas Perhubungan Kota Semarang
4. Alamat rumah : Perum Wiku II Jl. Kenanga Raya C.173,
Katonsari, Demak, Kab. Demak
5. Alamat kantor : Jl. Tambak Aji Raya No.5 Ngaliyan, Kota
Semarang
6. Email : gamaekawira04@gmail.com
7. Pendidikan : 1990 SDN Bintoro V Demak
1993 SMPN 2 Demak
1996 SMAN 1 Demak
2013 S-1 Teknik Informatika Universitas Dian
Nuswantoro
8. Riwayat Pekerjaan : 2006 : CPNS Satpol PP Kota Semarang
2016 - 2019 : Ajudan Wakil Walikota Semarang
2019 - 2023 : Kasie Penataan dan Perijinan Parkir
Dinas Perhubungan Kota Semarang
2023 – sekarang : Kepala Bidang Parkir Dinas
Perhubungan Kota Semarang