

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

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 (pegawai) didalam instansi merupakan sesuatu yang paling berpengaruh. Setiap instansi selalu mengharapkan pegawainya mempunyai keunggulan, karena dengan memiliki pegawai yang unggul akan memberikan keuntungan yang sangat baik bagi perusahaan. Selain itu dapat meningkatkan kinerja perusahaan an. Keberhasilan dan kelancaran suatu perusahaan ditentukan oleh kinerja pegawainya sendiri.

Kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan stretegis 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 kerjasama 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.

Honda Semarang Center merupakan Authorized Main Dealer Honda untuk wilayah pemasaran Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta, sebelum berada Setiabudi ini Honda Semarang Center berada di Jl. Gajah Mada No 142 A Semarang yang kini berubah menjadi Dealer baru Honda Gajah Mada. Direct Dealer pada gedung yang sama ini bernama **Honda Semarang Mandalatama**, yang tentunya bertujuan untuk dapat melayani konsumen di sekitar Setiabudi baik untuk Sales, Service, Spare Part maupun Body & Paint dengan lebih baik, Honda Semarang Center saat ini mengalami

permasalahan dalam hal kinerja terlihat berdasarkan data penilaian kinerja yang diperoleh, bahwa kinerja tidak pernah mencapai target yang diharapkan dalam tiga tahun terakhir

Data mengenai target dan realisasi Honda Semarang Center tahun 2014-2018 dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 1. 1
Target Dan Realisasi Honda Semarang Center 2014-2018

Tahun	Target (unit)	Realisasi (unit)	Ketidak tercapaian target	tercapaian target
2014	1,350	1,332	(1.33)	98.67
2015	1,400	1,215	(13.21)	86.79
2016	1,450	1,205	(16.90)	83.10
2017	1,500	1,132	(24.53)	75.47
2018	1,550	1,064	(31.35)	68.65

Sumber : Data Primer yang diolah, 2019

Dari tabel 1.1 dapat diketahui bahwa terjadi penurunan realisasi Honda Semarang Center tahun 2014-2018 yang dapat dilihat dari tingkat realisasi yang mengalami penurunan. Dengan adanya penurunan realisasi pada Honda Semarang Center mngindikasikan bahwa kinerja karyawan mengalami penurunan.

Berdasarkan hasil penilaian kinerja, terlihat bahwa terdapat indikasi kinerja karyawan yang dirasakan masih kurang maksimal. Honda Semarang Center sebagai perusahaan terdepan di Indonesia selalu menerapkan standar yang tinggi bagi karyawannya dalam bekerja. Indeks angka kinerja yang semakin menurun ini memberikan indikasi bahwa terdapat kemungkinan bahwa kinerja karyawan Honda Semarang Center masih belum memadai.

Kehidupan berorganisasi sebuah instansi juga membutuhkan kerjasama 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. Kerjasama 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 kerjasama tim tersebut menjelaskan bahwa kerjasama tim adalah sekelompok orang-orang yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang sama dan tujuan tersebut akan lebih mudah diperoleh dengan melakukan kerjasama tim daripada dilakukan sendiri.

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 pegawai dapat diukur melalui sejauh mana pegawai 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 dan pengembangan kerja 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 pegawai juga digunakan untuk menggambarkan inspirasi awal yang bertujuan untuk mendapatkan komitmen pegawai, sebagai bagian dari demokrasi untuk meningkatkan hak pegawai dalam pengambilan keputusan dalam organisasi. Pegawai menjadi lebih peduli terhadap fungsi organisasi yang efektif, berusaha memelihara perilaku-perilaku yang menguntungkan organisasi dan mengerahkan seluruh kemampuan serta keahliannya dalam bekerja Agus Handoyo dkk (2017)

Kerjasama 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 kerjasama tim berpengaruh terhadap keterlibatan pegawai. Jadi semakin suatu pegawai terlibat di dalam sebuah tim maka itu akan menguntungkan bagi perusahaan karena dapat menyukseskan 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 kerjasama tim dan kreativitas 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 pegawai dalam pelatihan sangat berpengaruh terhadap peningkatan karir seorang pegawai.

Andi Febriyan (2017) Kerjasama Tim berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan serta berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan Kerjasama Tim akan menyatukan kekuatan ide-ide yang akan mengantarkan pada kesuksesan. Margotje Treisje (2019) menyakaan alam penelitiannya bahwa kerjasama tim sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena kerjasama tim menjadikan

kekuatan bersama yang dapat saling membantu dan melengkapi untuk proses kerja di dalam tim.

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 hasil penelitian Maskarto Luck (2018) pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan pengaruh pelatihan adalah paling signifikan terhadap kinerja karyawan. Seorang karyawan/pegawai akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang untuk bekerja dengan baik dan sesuai posisi yang ditemui selama karirnya

Daru (2018) Karyawan akan meningkat kinerjanya jika perusahaan lebih memfokuskan pada pelatihan karena karyawan yang mengikuti pelatihan kerja akan mudah memberikan manfaat pada perusahaan, karena mereka lebih memahami tentang pekerjaannya.

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.

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).

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.

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 pegawai. Setiap orang memiliki dorongan ilmiah untuk ingin mengetahui seberapa cocok seseorang dengan organisasi tempat orang tersebut bekerja. Seorang pegawai 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 pegawai. Hal-hal seperti kenaikan gaji, promosi, pemindahan atau pemberhentian dapat ditangani dengan lebih baik bila karyawan telah mengetahui kemungkinan itu sebelumnya.

Menurut Asep Hermawan, Rachmatullah dan Nandang Suhendar (2017) menunjukkan bahwa Kerjasama Tim berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai sedangkan menurut M Hatta, Said Musnandi dan Mahdani (2017), Eva Silvani Lawasi dan Boge Triatmanto (2017) Kerjasama Tim tidak berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai

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

Hasil perbedaan penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu diantaranya adalah dari hasil penelitian yang dilakukan Asep Hermawan, Rachmatullah dan Nandang Suhendar (2017) dapat disimpulkan bahwa, terdapat pengaruh kerjasama tim secara signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Banshu Plant 3, karena dapat dilihat dari hasil pengolahan data yang telah dijelaskan bahwa kerjasama tim sangat penting diterapkan dalam perusahaan terutama tertanam didalam jiwa setiap karyawan agar terlatihnya keefesienan dan efektif untuk menciptakan target yang berkualitas sedangkan menurut M Hatta, Said Musnandi dan Mahdani (2017), Eva Silvani Lawasi dan Boge

Triatmanto (2017) menyatakan bahwa kerjasama tim tidak mempengaruhi kinerja pegawai.

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 pegawai dan kinerja pegawai. Tetapi berbanding terbalik dengan penelitian Shaputra Angga Rahyu dan Susi Hendriani (2015) Azizah and Aurik (2015) bahwa variabel – variable tersebut tidak berpengaruh terhadap keterlibatan pegawai dan kinerja pegawai

Berdasarkan hal tersebut maka peneliti tertarik untuk mengambil judul **“PERAN KERJASAMA TIM DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KETERLIBATAN KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (STUDI PADA Karyawan Honda Semarang Center)”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas maka dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh kerjasama tim terhadap keterlibatan pegawai Honda Semarang Center?
2. Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap keterlibatan pegawai Honda Semarang Center?
3. Bagaimana pengaruh kerjasama tim terhadap kinerja pegawai Honda Semarang Center?

4. Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai Honda Semarang Center?
5. Bagaimana pengaruh keterlibatan terhadap kinerja pegawai Honda Semarang Center?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh kerjasama tim terhadap keterlibatan pegawai Honda Semarang Center
2. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap keterlibatan pegawai Honda Semarang Center
3. Untuk mengetahui pengaruh kerjasama tim terhadap kinerja pegawai Honda Semarang Center
4. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai Honda Semarang Center
5. Untuk mengetahui pengaruh keterlibatan terhadap kinerja pegawai Honda Semarang Center

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan kajian atau referensi bagi mahasiswa

2. Bagi Peneliti

- a) Sebagai sarana untuk menambah wawasan, pengetahuan dan pengalaman tentang manajemen sumber daya manusia khususnya dalam hal meningkatkan kinerja pegawai.
- b) Sebagai alat untuk mengimplementasikan teori-teori yang diperoleh selama kuliah.

3. Bagi Honda Semarang Center

- a) Sebagai acuan yang dapat menjadi suatu bahan evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan sumber daya manusia dan berguna sebagai masukan bagi instansi yang bersangkutan dimasa yang akan datang.
- b) Sebagai bahan pertimbangan pengambilan keputusan-keputusan tingkat manajerial untuk menentukan langkah-langkah dalam meningkatkan kinerja karyawan di masa yang akan datang.