

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Suatu organisasi pasti mempunyai misi yang ingin diraih, seringkali mencakup pertumbuhan, profitabilitas, inovasi, atau keunggulan pasar. Organisasi memanfaatkan berbagai sumber daya yang tersedia, termasuk modal, teknologi, dan sistem manajemen untuk mencapai tujuan ini. Namun, dengan persaingan yang semakin ketat dan perubahan dinamis yang terus terjadi, keunggulan kompetitif suatu organisasi atau perusahaan hanya dapat ditunjukkan oleh aspek sumber daya manusia dan cara pengelolaannya. Sumber daya manusia tidak hanya menjadi elemen penting dalam menjalankan operasional sehari-hari, tetapi juga menjadi kunci terwujudnya visi dan misi suatu organisasi dalam mencapai tujuan dalam jangka panjang. Pengelolaan SDM yang efektif harus menghasilkan bentuk suasana kerja motivasi serta mendukung produktivitas. Dengan memiliki tim yang terampil, terlatih, dan termotivasi, sebuah perusahaan akan mampu menghadapi tantangan pasar dengan lebih baik, beradaptasi dengan iklim tidak pasti dalam lingkungan bisnis, dan mendapatkan loyalitas pelanggan.

Persaingan bisnis dalam industri otomotif semakin ketat seiring dengan pesatnya pertumbuhan ekonomi global, terutama di pasar Indonesia. Industri otomotif telah mencapai tingkat pertumbuhan yang mengesankan di seluruh dunia, dengan peningkatan signifikan dalam permintaan akan layanan pascapenjualan. Fenomena ini dipicu oleh perubahan perilaku konsumen yang semakin menuntut akan pengalaman pelanggan yang lebih baik, khususnya dalam

hal pelayanan *after sales*. Pelanggan kini tidak hanya mempertimbangkan kualitas kendaraan saat pembelian, tetapi juga memperhatikan sejauh mana perusahaan otomotif dapat memberikan layanan purna jual yang memuaskan. Dalam konteks ini, perusahaan otomotif dituntut untuk meningkatkan kualitas layanan *after sales* mereka, seperti perbaikan dan pemeliharaan kendaraan, serta ketersediaan suku cadang yang cepat dan efisien. Hal ini menjadi kunci dalam memenangkan pasar dan mempertahankan kesetiaan klien di saat persaingan yang semakin intens.

Salah satu keunggulan kompetitif untuk setiap perusahaan yaitu manajemen sumber daya manusia (SDM). Manajemen personalia merupakan komponen penting dalam suatu perusahaan. Perusahaan akan mencari orang-orang terbaik untuk membantu pertumbuhan perusahaan agar menjadi lebih efektif dalam operasionalnya. Sebagai aset penting dalam perusahaan, pengelolaan sumber daya manusia harus diprioritaskan agar karyawan dapat bekerja secara optimal untuk mencegah tingginya kasus pergantian karyawan. Manajemen SDM bertanggung jawab dalam mengatasi masalah-masalah di lingkup karyawan yang berkaitan dengan pengembangan perusahaan. Manajemen SDM diperlukan organisasi untuk dapat meraih tujuan perusahaan dengan efektif. Hal ini mencakup investasi dalam proses rekrutmen, seleksi, serta retensi sumber daya manusia berbakat agar dapat menghindari dampak negatif pada keinginan berpindah oleh karyawan (Cascio, 2003).

Kinerja karyawan menjadi elemen krusial yang tidak dapat diabaikan dalam manajemen SDM. Kinerja karyawan merujuk pada tingkat kebaikan karyawan ketika menjalankan peran dan kewajibannya sesuai dengan kriteria yang

dibuat oleh perusahaan. Kinerja pegawai berperan sebagai motivasi ketika menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dalam organisasi (Badrianto, Y., & Maryadi, A., 2023). Kinerja yang optimal tidak hanya diukur dari output atau hasil kerja, tetapi juga dari proses kerja, kepatuhan terhadap prosedur, kerjasama dalam tim, serta kemampuan untuk berinovasi dan menyelesaikan masalah. Kinerja yang baik dari karyawan akan mendorong produktivitas dan efisiensi operasional, yang dapat meningkatkan daya saing dan pertumbuhan sebuah perusahaan. Menurut Irbayuni, S., & Pratama, C. R. Y. (2023), Sebuah perkembangan perusahaan dalam aktivitas bisnis dapat ditunjukkan oleh kinerja karyawan dengan mengetahui sejauh mana peran dan manfaat karyawan bagi perusahaan.

Kinerja karyawan mencerminkan sejauh mana perkembangan perusahaan pada usaha bisnisnya serta sebesar apa andil karyawan terhadap perusahaan. Oleh karena itu, perlu adanya kesadaran dari perusahaan mengenai hal yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Perusahaan harus menilai kinerja karyawannya karena hal ini secara langsung mempengaruhi kapasitas mereka untuk mencapai tujuan dan berhasil dalam pasar global yang berubah dengan cepat (Zulfikar, F. N., & Santoso, B., 2024). Menurut Afandi dalam Fitriya, A., & Kustini, K. (2023), Kinerja adalah hasil yang diperoleh individu atau komunitas pada suatu perusahaan melalui kerja kerasnya sejalan dengan peran dan kewajibannya. Hal ini bertujuan untuk memenuhi tujuan organisasi yang ditetapkan secara hukum tanpa melakukan tindakan melawan hukum atau tindakan yang berlawanan dengan moral dan etika.

Pengertian Kinerja menurut Torang (2016), adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu atau komunitas dalam sebuah perusahaan yang dinilai dari aspek kuantitas dan/atau kualitas sesuai dengan peran dan kewajiban yang telah ditetapkan berdasarkan aturan, standar operasional atau standar yang dijalankan oleh organisasi tersebut. Kinerja atau performa menggambarkan sejauh mana individu atau kelompok telah sukses melaksanakan program dan mengatur persiapan penting organisasi dalam mencapai tujuan, sasaran, visi, dan misi (Masruri & Ekhsan, 2022). Penting untuk setiap perusahaan atau organisasi agar terus meningkatkan kinerja para pekerjanya secara konsisten, untuk meningkatkan kualitas kerja secara keseluruhan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan lebih efektif. Dengan mengukur kinerja, perusahaan dapat mengevaluasi keberhasilannya dan memahami sejauh mana tujuan telah tercapai.

Hal yang bisa memengaruhi kinerja yaitu keterlibatan karyawan (*employee engagement*). *Employee engagement* mencerminkan sejauh apa karyawan merasa terhubung dengan pekerjaannya, dengan menunjukkan dedikasi fisik, kognitif, dan emosional terhadap tugas mereka. Menurut Kruse (2012), *Employee engagement* merupakan tingkat keterikatan emosional seorang karyawan terhadap tujuan perusahaan. Keterikatan emosional ini menandakan seorang karyawan secara sungguh-sungguh memperhatikan dan peduli terhadap pekerjaan yang mereka lakukan dan juga terhadap keseluruhan visi dan nilai-nilai yang diusung oleh perusahaan tempat mereka bekerja. Karyawan memerlukan kapasitas untuk terlibat dalam sistem operasional perusahaan.

Keterlibatan karyawan mencerminkan keterikatan mereka terhadap pekerjaan dan misi yang ingin dicapai oleh perusahaan (Sucahyowati & Hendrawan, 2020). Mereka tidak hanya terlibat dalam pekerjaan semata untuk mendapatkan gaji atau untuk mencapai promosi, melainkan karena mereka merasa terikat dengan tujuan dan aspirasi yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Mempunyai karyawan yang terlibat aktif dalam perusahaan merupakan bukti tercipta iklim kerja yang baik karena perasaan saling memiliki yang positif terhadap tempat dimana karyawan bekerja sehingga muncul perasaan antusiasme kerja yang tinggi yang berdampak pada kinerja hingga melampaui tugas pokok yang tertulis dalam kontrak kerja (Arifin, Zainal, *et al.* 2021).

Perusahaan yang berhasil menciptakan iklim kerja yang mendukung keterlibatan karyawan akan melihat manfaat yang signifikan dalam hal retensi karyawan, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas. Kinerja yang baik dapat dilihat ketika karyawan dapat mewujudkan visi dan misinya dalam meraih tujuan yang ditentukan oleh perusahaan (Nilawati, 2014). Dampak keterlibatan karyawan akan kinerja sangat penting, karena hubungan yang dibangun karyawan dengan perusahaan mereka bekerja memiliki peran penting (Al Akbar, N., & Sukarno, G. 2024). Ketika karyawan merasa terhubung dengan visi dan misi perusahaan, mereka lebih mungkin untuk tetap tinggal dalam jangka panjang, yang akan mengurangi biaya terkait perekrutan dan orientasi karyawan baru. Selain itu, karyawan yang terlibat cenderung memberikan layanan pelanggan yang lebih baik, meningkatkan reputasi perusahaan dan kepuasan pelanggan.

Kepuasan kerja adalah tingkat kepuasan atau kebahagiaan yang dialami karyawan terhadap pekerjaannya. Hal ini mencakup berbagai elemen seperti kenyamanan lingkungan kerja, sifat menarik dari tugas yang dilakukan, kompensasi yang diterima, peluang pertumbuhan karir, dan kualitas ikatan dengan rekan kerja maupun atasan. Kepuasan kerja seorang karyawan menunjukkan hubungan antara perasaan dan pekerjaan mereka (Syafitri, R. A., & Iryanti, E. 2022). Menurut Handoko dalam Salsabilla & Suryawan (2022) kepuasan kerja adalah suatu kondisi sentimental perasaan menggembirakan dan tidakmenggembirakan bagi karyawan dalam melihat pekerjaannya. Suatu kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana karyawan merasa puas terhadap tugas yang mereka lakukan, kompensasi yang mereka terima, hubungan dengan rekan kerja maupun atasan, serta lingkungan dan budaya di tempat kerja. Perusahaan perlu fokus pada upaya meningkatkan kepuasan kerja melalui kebijakan yang adil, peluang pengembangan karir, komunikasi yang terbuka, dan penciptaan lingkungan kerja yang positif dan mendukung. Semakin tinggi kepuasan kerja, akan memotivasi lebih optimal, yang pada akhirnya membantu perusahaan mencapai tujuannya dengan lebih efektif.

Menurut Tobing (2009), kepuasan kerja merupakan respon perasaan seseorang dari berbagai macam aspek atas pekerjaannya. Kepuasan kerja yang tinggi mendorong semangat dan dedikasi karyawan, yang berdampak langsung pada peningkatan produktivitas dan kualitas kerja. Kepuasan kerja menunjukkan bahwa seseorang menikmati pekerjaannya. Peneliti menggunakan kepuasan kerja sebagai mediasi karena ini salah satu variabel yang menarik jika diteliti lebih

mendalam. Didapati, hasil temuan riset yang sudah ada, menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak positif terhadap kinerja. Salsabilla & Suryawan (2022) dalam penelitiannya mengatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Pada saat karyawan puas dengan pekerjaan mereka, mereka akan cenderung termotivasi, berkomitmen, dan memiliki rasa keterlibatan yang tinggi. Hal ini berkontribusi pada peningkatan kinerja secara berkelanjutan dan berdampak positif pada pencapaian perusahaan (Aoliso & Lao, 2018).

Kepuasan kerja ialah keadaan psikologis positif pada karyawan di lingkungan kerja, yang mencerminkan kepuasan mereka terhadap peran mereka dalam organisasi dan pemenuhan kebutuhan mereka secara memadai (Amavisca, A., & Sukarno, G. 2023). Ketika karyawan puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung menunjukkan sikap positif dan memberikan dampak menguntungkan pada pekerjaannya (Pangestu, M. P., & Sulistyawati, L. 2023). Oleh sebab itu, adanya peningkatan kepuasan kerja, kinerja individu karyawan akan meningkat, serta kinerja organisasi secara keseluruhan semakin kuat adalah langkah penting untuk mencapai visi dan misi jangka panjang perusahaan.

Toyota merupakan market leader atau pemuncak pasar otomotif di Indonesia. Dominasi pasar dengan penjualan yang stabil dan reputasi yang kuat dalam hal kualitas, daya tahan, dan layanan purna jual. Meskipun demikian, pesaing-pesaingnya terus berupaya merebut pangsa pasar dengan strategi pemasaran yang agresif, inovasi produk, serta penawaran harga dan promo yang menarik. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis ini, Toyota sebagai market leader

harus terus beradaptasi dan mempertahankan kualitas produk dan layanan purna jualnya untuk tetap menjadi pilihan utama konsumen di pasar otomotif Indonesia.

Auto2000 Basuki Rachmat Surabaya merupakan perusahaan anak cabang dari PT Astra International TBK. Sebagai salah satu pemeran utama di ranah bisnis otomotif Indonesia, Auto2000 Basuki Rachmat merupakan bagian integral dari jaringan yang menyediakan layanan penjualan, pemeliharaan, reparasi, dan suku cadang untuk merek Toyota. Sejak beroperasi dengan nama Astra Motor Sales pada tahun 1976, kemudian mengadopsi nama Auto2000 pada tahun 1991 dengan pengelolaan manajemen sepenuhnya dilakukan oleh PT. Astra International, Auto 2000 telah membangun reputasi yang kuat dalam industri otomotif Tanah Air. Auto2000 sendiri memiliki visi misi sebagai berikut:

1. Visi: Menjadi Dealer Toyota terbaik dan terhandal di Indonesia melalui proses kelas dunia.
2. Misi: Membantu pelanggan menikmati mobilitasnya.

Dalam penelitian ini subjek yang dipilih yaitu karyawan bagian *service* atau perbaikan di PT Astra International Tbk Auto2000 Basuki Rachmat Surabaya. Karyawan pada divisi perbaikan merupakan aset berharga perusahaan dalam industri otomotif karena mereka memiliki peran yang penting dalam keberlangsungan bisnis suatu perusahaan. Layanan pasca pembelian menjadi satu faktor penting lainnya dalam hal loyalitas pelanggan. Oleh karena itu, karyawan bagian perbaikan merupakan salah satu kunci kelancaran aktivitas yang akan menentukan keberhasilan persaingan bisnis dalam industri otomotif. Perusahaan dalam industri otomotif harus mempersiapkan diri untuk menghadapi tingginya

permintaan layanan *after sales* atau layanan pasca jual. Saat ini perusahaan mengalami permasalahan kinerja karyawan yaitu belum tercapainya secara maksimal target *unit entry* perbaikan mobil tiap tahun.

Tabel 1. 1 Data Target *Unit Entry Service* Mobil Auto2000 Basuki Rachmat
Data Target *Unit Entry Service* Mobil Auto2000 Basuki Rachmat

Tahun	Target	Realisasi	Persentase
2021	25.000	20.228	80,91%
2022	29.000	27.308	94,17%
2023	30.000	28.295	94,32%

Sumber: HRD Auto2000 Basuki Rachmat Surabaya

Berdasarkan tabel 1.1 diatas, menunjukkan fenomena tidak tercapainya target perusahaan oleh karyawan dalam bagian *service* bisa menjadi masalah yang cukup berdampak di masa depan jika dibiarkan oleh perusahaan. Hal tersebut mengindikasikan ancaman permasalahan kinerja karyawan. Hal ini bisa terjadi dikarenakan berbagai faktor. Salah satu faktor yang terjadi adalah kurangnya keterlibatan karyawan. Menurut Hali dalam Diana & Frianto (2021), Salah satu indikator dari *employee engagement* adalah *Dedication* (Dedikasi). Dalam konteks ini, tercapainya target kinerja karyawan menjadi hal yang penting terlebih target *unit entry* pada karyawan bagian *service*.

Masalah keterlibatan karyawan (*Employee engagement*) pada Auto2000 Basuki Rachmat adalah terdapat fenomena perusahaan yang memiliki keterhubungan dengan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan adanya ketidakmaksimalan keterlibatan karyawan dalam bagian *service*. Fenomena pertama berkaitan dengan dedikasi karyawan terhadap pekerjaan mereka. Karyawan masih merasa kurang antusias dalam menyelesaikan target perusahaan

karena masih adanya sikap senioritas dalam lingkungan kerja mereka. Hal ini mengakibatkan perasaan tidak nyaman dan seringkali karyawan junior merasa tidak terlibat penuh dalam aktivitas bekerja. Fenomena lainnya adalah mengenai jenjang karir karyawan yang dirasa sulit oleh karyawan karena tekanan pekerjaan dan target yang tinggi dari perusahaan. Berdasarkan wawancara awal penulis dengan Bapak Wiwid selaku HRD Auto2000 Basuki Rachmat Surabaya, terdapat perubahan peraturan mengenai jenjang kenaikan karir oleh perusahaan sejak tahun 2022 lalu yakni setiap karyawan harus telah menempuh gelar S1 untuk bisa mendapatkan kesempatan karir yang lebih baik. Hal ini berkorelasi dengan masalah dedikasi karyawan diawal yang berujung pada kurangnya keterlibatan karyawan di perusahaan.

Tabel 1. 2 Data Absensi Karyawan Auto2000 Basuki Rachmat

Tahun	Jumlah Karyawan	Efektif Bekerja	Absensi Efektif (Pagi & Sore)	Aktual Absensi	Persentase
2021	58	300 hari	34.800 kali	23.305 kali	66,96%
2022	56	300 hari	33.600 kali	32.261 kali	96,01%
2023	56	300 hari	33.600 kali	32.227 kali	95,91%

Sumber: HRD Auto2000 Basuki Rachmat Surabaya

Berdasarkan tabel 1.2 diatas, menunjukkan fenomena tingkat persentase kehadiran absensi karyawan PT Astra International Tbk Auto2000 Basuki Rachmat Surabaya yang belum maksimal. Hal ini mengindikasikan permasalahan kepuasan kerja karyawan memengaruhi kinerja mereka. Menurut Nabawi, R. (2019), Salah satu indikator tentang pekerjaan itu sendiri yaitu kepuasan kerja. Seorang karyawan terkesan tidak bekerja sepenuh hati dalam pekerjaannya. Absensi karyawan yang seharusnya dilakukan 2 kali setiap pagi ketika masuk bekerja dan sore ketika pulang bekerja masih banyak karyawan yang tidak

melakukannya dengan baik. Ketika kepuasan kerja menurun, kinerja karyawan cenderung semakin menurun, menciptakan siklus negatif yang sulit diatasi.

Permasalahan kepuasan kerja yang terjadi pada Auto2000 Basuki Rachmat Surabaya adalah rendahnya efektivitas kinerja perbaikan dikarenakan masih banyak alat kerja pada bagian perbaikan yang belum mendapatkan regenerasi atau pembaruan. Berdasarkan wawancara penulis dengan Bapak Dimas Bayu yang merupakan salah satu karyawan bagian *service* Auto2000 Basuki Rachmat Surabaya mengatakan bahwa masih banyak alat yang merupakan keluaran tahun lama dan fungsi kerjanya telah menurun. Akibatnya tidak sedikit juga karyawan yang membeli dan membawa alat mereka sendiri dalam pekerjaan mereka agar lebih efektif. Hal tersebut menjadi faktor ketidakpuasan karyawan ditengah tuntutan target pekerjaan yang ada. Masalah lainnya adalah *Teamwork* atau kerja sama tim, menyambung dari permasalahan senioritas akibatnya suasana dalam pekerjaan cenderung lebih kaku karena kurangnya kebersamaan. Karyawan cenderung hanya fokus terhadap target individu dan kurang memiliki inisiatif membantu rekan kerja lainnya. Efek tersebut menimbulkan ketidakpuasan berantai yang dialami oleh karyawan.

Tuntutan pekerjaan pada karyawan bagian *service* saat ini sudah semakin tinggi. Berdasarkan wawancara penulis dengan Bapak Edi Susanto yang merupakan salah satu karyawan senior bagian *service* Auto2000 Basuki Rachmat Surabaya mengatakan bahwa layanan perbaikan saat ini tidak hanya menjadi layanan pendamping atau layanan pasca penjualan semata, Namun sudah menjadi penopang *cashflow* perusahaan yang setara dengan bagian penjualan unit mobil.

Oleh karena itu, *employee engagement* dan kepuasan kerja karyawan menjadi aspek penting dalam memengaruhi kinerja karyawan dan harus diperhatikan oleh perusahaan di tengah ketatnya persaingan pasar dalam industri otomotif.

Hal ini didukung oleh fenomena yang peneliti temukan berdasarkan sumber dari Katadata.co.id mengatakan bahwa terjadi penurunan penjualan mobil Astra hingga 20,8% secara tahunan dalam penjualan mobil empat bulan pertama 2024 dari 193.972 unit pada tahun lalu menjadi 145.718 unit. Penurunan penjualan ini menunjukkan kondisi permintaan pasar yang melemah karena sedang terjadi trend pergeseran pembelian mobil dari konvensional ke listrik. Salah satu faktor lainnya adalah pesta demokrasi yang membuat konsumen menahan pembelian karena melihat arah kebijakan pemerintah. Dengan fenomena menurunnya penjualan mobil Astra, hal tersebut membuat tuntutan pekerjaan karyawan bagian *service* juga meningkat karena menjadi penopang bisnis perusahaan sebagai layanan pasca penjualan dan target *cashflow* perusahaan.

Berdasarkan fenomena dan permasalahan bisnis yang ada, penulis tertarik untuk melakukan penelitian berjudul “**Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan Bagian *Service* melalui Kepuasan Kerja di PT Astra International Tbk Auto2000 Basuki Rachmat Surabaya**”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, maka perumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Apakah *Employee engagement* memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan bagian *service* Auto2000 Basuki Rachmat Surabaya?

2. Apakah *Employee engagement* memiliki pengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan bagian *service* Auto2000 Basuki Rachmat Surabaya?
3. Apakah Kepuasan Kerja memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan bagian *service* Auto2000 Basuki Rachmat Surabaya?
4. Apakah *Employee engagement* memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan bagian *service* Auto2000 Basuki Rachmat Surabaya melalui Kepuasan Kerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh *Employee engagement* terhadap Kinerja Karyawan bagian *service* Auto2000 Basuki Rachmat Surabaya.
2. Untuk menganalisis pengaruh *Employee engagement* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan bagian *service* Auto2000 Basuki Rachmat Surabaya.
3. Untuk menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan bagian *service* Auto2000 Basuki Rachmat Surabaya.
4. Untuk menganalisis pengaruh *Employee engagement* terhadap Kinerja Karyawan bagian *service* Auto2000 Basuki Rachmat Surabaya melalui Kepuasan Kerja.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini yang diharapkan dapat diperoleh adalah:

1. Bagi Perusahaan
Hasil penelitian dapat membantu memberi masukan, sumbangan saran serta bahan pertimbangan untuk meningkatkan Kinerja Karyawan agar

dapat berkontribusi lebih dan secara berkelanjutan meningkatkan keuntungan perusahaan.

2. Bagi Penulis

Hasil penelitian dapat memperluas pemahaman dan pandangan terhadap faktor yang memengaruhi kinerja karyawan dan juga sebagai kajian teoritis untuk meraih gelar Sarjana Manajemen UPN “Veteran” Jawa Timur.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai dasar pemikiran untuk penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan *Employee Engagement*, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.