

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di tengah persaingan industri otomotif yang semakin ketat saat ini, perusahaan semakin menyadari betapa pentingnya sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas yang dinilai sebagai aset utama perusahaan untuk mencapai keberhasilan dan tujuan perusahaan. Perusahaan harus mampu untuk mengelola dan mengembangkan sumber daya manusianya agar dapat memberikan kontribusi yang maksimal. Perusahaan dapat bertahan pada persaingan bisnis yang semakin ketat ini dengan memiliki sumber daya manusia yang mumpuni. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah dengan menekankan pentingnya disiplin kerja. Disiplin kerja merupakan perilaku seseorang dalam mengikuti dan menjalankan aturan yang berlaku di organisasi (Jihan, 2022). Dengan disiplin kerja yang baik, perusahaan dapat memastikan bahwa karyawan bekerja sesuai dengan standar yang ditetapkan. Hal ini akan berdampak positif terhadap efektivitas dan efisiensi operasional yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan.

Disiplin kerja tidak hanya sebagai bentuk ketertiban seorang karyawan dalam menaati peraturan perusahaan, tetapi juga sebagai bagian dari budaya organisasi. Salah satu faktor disiplin kerja adalah keterlambatan, ketika seorang karyawan mengalami keterlambatan secara terus-menerus maka dapat berdampak terhadap kinerja karyawan yang nantinya akan berdampak terhadap tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang

dilakukan oleh (Gibran, 2024) yang menyatakan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

Faktor penting lain yang mempengaruhi kinerja karyawan selain disiplin kerja adalah pengembangan karir. Ketika seseorang bekerja di suatu perusahaan, pasti ada harapan untuk dapat mencapai posisi tertentu. Hal ini dapat dilatar belakangi oleh berbagai alasan baik alasan gaji, *pride*, atau mendapatkan kehidupan yang lebih baik dari sebelumnya. Dengan adanya pengembangan karir yang baik di suatu perusahaan, maka dapat meningkatkan kepuasan kerja karena, karyawan merasa mendapatkan hak-haknya sebagai karyawan setelah memberikan kontribusi yang positif terhadap perusahaan. Ketika seorang karyawan mencapai tingkat kepuasan dalam bekerja maka dapat meningkatkan kinerja begitupun sebaliknya jika seorang karyawan merasa tidak puas terhadap pekerjaannya maka akan menurunkan kinerjanya. Kepuasan seorang karyawan dapat tercapai apabila perusahaan dapat memenuhi kebutuhan karyawan tersebut, salah satunya yaitu memberikan imbalan yang sesuai. Oleh karena itu, perusahaan harus memperhatikan kebutuhan karyawannya. Ketika karyawan mencapai kepuasan maka akan berdampak positif terhadap perusahaan.

PT Astra International Isuzu Cabang HR Muhammad yang berlokasi di Jl. Mayjen HR. Muhammad No.kav 8-10, Putat Gede, Kec. Sukomanunggal, Surabaya adalah perusahaan yang bergerak di bidang otomotif, khususnya distributor dan *after sales service* produk isuzu. Astra Isuzu tidak hanya sebagai produsen kendaraan tetapi juga memproduksi komponen, aksesoris, dan suku cadang merek Isuzu.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada HRD PT Astra International Isuzu Cabang HR Muhammad, mendapatkan hasil bahwa beberapa kinerja karyawan belum memenuhi standar perusahaan. Salah satunya adalah terkait keterlambatan kehadiran karyawan dan penyelesaian kerja yang tidak sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Hal ini disebabkan oleh kurangnya kesadaran karyawan akan tanggung jawabnya dalam melaksanakan tugas.

Turunnya tingkat kedisiplinan kerja mempengaruhi tingkat kinerja karyawan yang semakin menurun. Kinerja seorang karyawan dapat dilihat dari kedisiplinan seorang karyawan, jika seorang karyawan tidak mampu mengikuti peraturan dan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan maka akan berdampak negatif terhadap perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu karyawan PT Astra International Isuzu Cabang HR Muhammad Surabaya dan pengumpulan data yang dilakukan, ditemukan adanya permasalahan pada karyawan PT Astra International Isuzu yang menunjukkan bahwa diduga rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan yang menyebabkan keterlambatan dalam kehadiran yang diduga dipengaruhi oleh disiplin kerja karyawan dan mempengaruhi kinerja karyawan. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel data absensi keterlambatan karyawan PT Astra International Isuzu Cabang HR Muhammad Surabaya.

**Tabel 1.1 Data Absensi Keterlambatan Karyawan PT Astra International Isuzu
Periode September 2023 - Maret 2024**

No.	Bulan	Jumlah Karyawan	Hari Kerja Efektif	Kehadiran Terlambat	Persentase (%)
1.	September 2023	41	21	287	33%
2.	Oktober 2023	44	22	374	38%
3.	November 2023	45	22	388	39%
4.	Desember 2023	43	21	364	40%
5.	Januari 2024	43	23	416	42%
6.	Februari 2024	44	21	350	37%
7.	Maret 2024	43	21	324	31%

Sumber : PT Astra International Isuzu (Data diolah, 2025)

PT Astra International Isuzu memberikan aturan jam masuk kerja bagi karyawannya pada pukul 08.00 WIB, dengan toleransi keterlambatan 10 menit. Berdasarkan Tabel 1.1, ditemukan bahwa keterlambatan karyawan pada bulan September 2023 sampai dengan bulan Maret 2024 mengalami fluktuatif. Dimana terjadi peningkatan tingkat keterlambatan pada bulan september 2023 – November 2023 dan puncak tingginya tingkat keterlambatan di bulan Januari yaitu sebesar 42% dengan jumlah karyawan 43 orang. Yang dimana hal ini diduga dapat memengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan.

Hal ini diperkuat dengan pengumpulan data dan pra survei yang dilakukan terhadap 10 orang karyawan di divisi servis, ditemukan adanya permasalahan pada karyawan PT Astra International Isuzu yang menunjukkan bahwa diduga rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan. Dapat dilihat melalui tabel dibawah ini :

Tabel 1.2 Data Pra Survei Kepuasan Kerja Karyawan PT Astra International Isuzu Cabang HR Muhammad Surabaya

No	Pertanyaan	Jawaban	
		Ya	Tidak
1.	Apakah Anda merasa puas terhadap pekerjaan yang saat ini Anda lakukan?	3	7
2.	Apakah Anda mendapatkan informasi dan kesempatan untuk promosi?	2	8
3.	Apakah anda merasa nyaman dengan rekan kerja Anda?	10	0

Sumber : PT Astra International Isuzu (Data diolah, 2025)

Dapat dilihat pada Tabel 1.2 yang menunjukkan hasil pra survei karyawan PT Astra International Isuzu Cabang HR Muhammad divisi servis bahwa 7 dari 10 karyawan tidak merasa puas terhadap pekerjaannya, 8 dari 10 karyawan merasa tidak mendapatkan informasi dan kesempatan untuk promosi, dan 10 dari 10 karyawan merasa nyaman dengan rekan kerjanya. Dari hasil pra survei juga memperlihatkan hasil bahwa kurangnya informasi dan kesempatan promosi, hal ini juga sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan pada HRD dan salah satu karyawan pada divisi servis yang menjelaskan bahwa kesempatan untuk promosi cukup sedikit karena, untuk mendapatkan promosi membutuhkan waktu yang cukup lama. Dimana bagian mekanik untuk bisa mencapai satu tingkat di atasnya yaitu kepala regu harus menunggu hingga mencapai umur 40an.

Pra Survei yang dilakukan untuk variabel kerpuasan kerja dengan satu perwakilan pertanyaan didapati hasil pra survei bahwa sebagian besar karyawan tidak merasakan kepuasan dalam bekerja. Dari hasil pra survei juga memperlihatkan hasil bahwa kurangnya informasi dan kesempatan promosi, hal ini juga sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan pada HRD dan salah satu karyawan pada divisi servis yang menjelaskan bahwa kesempatan untuk promosi

cukup sedikit karena, untuk mendapatkan promosi membutuhkan waktu yang cukup lama.

Tingginya angka keterlambatan selama beberapa bulan berturut-turut diduga karena rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan. Jika keterlambatan pada perusahaan Astra Internasional Isuzu terus terjadi dapat menyebabkan turunnya kinerja karyawan. Permasalahan ini juga dapat dilihat melalui tingkat kinerja karyawan PT Astra International Isuzu yang mengalami penurunan. Dapat dilihat melalui tabel berikut :

***Tabel 1.3 Data Capaian Target PT Astra International Isuzu Cabang HR
Muhammad Surabaya Tahun 2021 - 2023***

No	Tahun	Target (Unit)	Realisasi (Unit)	Presentase (%)
1.	2021	310	328	105,8%
2.	2022	467	456	97,6%
3.	2023	371	286	77%

Sumber : PT Astra International Isuzu (Data diolah, 2025)

Pada Tabel 1.3 menunjukkan hasil bahwa capaian target yang dilakukan oleh karyawan PT Astra International Isuzu dari tahun 2021-2023 mengalami penurunan dari target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Terutama pada tahun 2023 mengalami penurunan drastis dikarenakan, perusahaan astra berfokus pada *after sales services* kendaraan besar seperti truk dan semakin ketatnya peraturan terkait jam operasional truk. Sesuai dengan UU Nomor 22 Tahun 2009 tentang lalu lintas dan angkutan jalan yang mengatur jam operasional truk di Indonesia. Dimana truk atau kendaraan besar hanya boleh melintas di jalan non-tol diatas jam 09.00 WIB dan terakhir melintas di jalan non-tol pukul 16.00 WIB.

Hal ini menjadi tantangan bagi perusahaan untuk dapat mencapai target perusahaan dalam waktu yang cukup sedikit. Karena perusahaan mengedepankan

kedisiplinan, terutama mematuhi peraturan jam operasional truk yang berlaku, terutama pada penggunaan produk astra Isuzu seperti ELF, GIGA, Traga, dan D-Max.

Selain adanya peraturan operasional truk, terdapat faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan sehingga tidak tercapainya target yang telah ditentukan adalah adanya faktor eksternal yaitu banyaknya pesaing yang muncul di industri yang sama dengan memberikan harga layanan lebih murah. Sedangkan PT Astra International Isuzu menjunjung tinggi kualitas yang diberikan dalam servis nya sehingga harga yang ditawarkan juga sesuai dengan kualitas yang diberikan.

Beberapa penelitian yang menghubungkan pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil yang berbeda-beda. Penelitian yang dilakukan oleh Andriansyah dan Andini (2024) menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Mufida et al (2021) menunjukkan sebaliknya, dimana disiplin kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Sehingga terdapat *gap* penelitian yang dapat dikembangkan. Penelitian ini akan mengisi *gap* tersebut dengan menambahkan variabel kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

Berdasarkan uraian fenomena diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentan sumber daya manusia pada PT. Astra International Isuzu Cabang HR Muhammad dengan judul **“Pengaruh Disiplin Kerja Dan**

Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada PT. Astra International Isuzu Cabang HR Muhammad”.

1.2 Rumusan Masalah

Dari penjelasan latar belakang masalah tersebut maka dapat dirumuskan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan?
2. Apakah Pengembangan Karir berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja?
3. Apakah Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui variabel mediasi Kepuasan Kerja?
4. Apakah Pengembangan Karir berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui variabel mediasi Kepuasan Kerja?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan menganalisis hubungan antara Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Astra International Isuzu Cabang HR Muhammad
2. Untuk mengetahui dan menganalisis hubungan antara Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Astra International Isuzu Cabang HR Muhammad
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh antara Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi pada PT. Astra International Isuzu Cabang HR Muhammad

4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi pada PT. Astra International Isuzu Cabang HR Muhammad

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Penulis

Diharapkan dapat menambah wawasan, pengalaman, dan pemahaman yang nantinya berguna sebagai bekal dalam menerapkan ilmu yang telah diperoleh selama masa kuliah ke dalam dunia kerja.

2. Bagi Perusahaan

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan solusi terhadap permasalahan yang dihadapi perusahaan serta memberikan kontribusi yang bermanfaat. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan membantu dan menganalisis serta memahami pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di PT. Astra International Isuzu Cabang HR Muhammad Surabaya

3. Bagi Universitas

Diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi peneliti lain yang melakukan studi lanjutan dengan kajian yang lebih mendalam. Selain itu, penelitian ini diharapkan memberikan manfaat di masa mendatang.