

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia merupakan aset penting dalam setiap organisasi atau perusahaan. Kinerja karyawan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan operasional dan pencapaian tujuan perusahaan, terutama di sektor pelayanan seperti industri otomotif. Dalam konteks ini, perusahaan dituntut untuk memiliki strategi pengembangan karyawan. Tinggi rendahnya kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari dalam diri karyawan itu sendiri maupun dari lingkungan kerja. Tanpa adanya manusia perusahaan tidak bisa melaksanakan aktivitasnya dengan artian manusia memegang penting peran dalam suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Untuk itu perlu bagi perusahaan memperhatikan kebutuhan sumber daya manusianya dalam mencapai tujuan perusahaan.

Untuk mencapai tujuan dan kesuksesan jangka panjang, perusahaan memerlukan sumber daya yang kompeten. Dengan memiliki sumber daya yang kompeten dan kinerja yang baik sesuai target perusahaan dapat mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Untuk memperoleh sumber daya yang kompeten untuk itu perusahaan harus mendukung dengan menyediakan fasilitas dan faktor faktor pendukung dalam menciptakan sdm yang berkompeten dalam perusahaan.

Kinerja karyawan adalah hal yang sangat penting dikelola dalam sumber daya manusia suatu perusahaan karena ketika target pekerjaan dapat diselesaikan dalam waktu yang tepat dan tidak melampaui batas waktu yang sudah disediakan maka dari itu tujuannya akan sesuai dengan bentuk moral maupun etika di dalam perusahaan tersebut. Kinerja karyawan menjadi dasar untuk melihat suatu unit kerja, divisi, dan perusahaan akan berkontribusi dan berkembang atau bahkan sebaliknya. Jika dirasa kinerja karyawan masih kurang maka perusahaan harus segera melakukan perbaikan sistem kerja agar dapat meningkatkan kinerja karyawan kedepannya. Sebagaimana menurut Mangkunegara (2020) Salah satu cara yang tepat dapat dilakukan perusahaan/organisasi dalam peningkatan kinerja karyawan yaitu dengan menerapkan pelatihan kerja, motivasi kerja, dan didukung kepuasan kerja yang tinggi bagi karyawan.

Fokus objek penelitian ini yaitu pada perusahaan PT Astra Internasional TBK Auto 2000 Waru. PT Astra Internasional TBK Auto 2000 Waru merupakan perusahaan jaringan jasa penjualan, service/perbaikan serta penyedia suku cadang asli toyota. Auto 2000 merupakan perusahaan yang bermula dari Astra Motor Sales yang berganti nama menjadi auto 2000 pada tahun 1989. Kemudian untuk jumlah karyawan tetap secara keseluruhan untuk tahun 2025 pada Auto 2000 Waru yaitu sebanyak 52 karyawan. Berikut ini terdapat data dan realisasi pencapaian penjualan pada perusahaan dalam 3 tahun terakhir yaitu 2022, 2023, dan 2024 yang dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 1 1 Data Target & Realisasi Penjualan PT Astra Internasional TBK  
Auto 2000 Waru**

No	Tahun	Target Penjualan	Realisasi Penjualan
1	2022	600 Unit	440 Unit
2	2023	600 Unit	410 Unit
3	2024	600 Unit	380 Unit

Sumber: Data Penjualan PT Astra Internasional TBK Auto 2000 Waru

Berdasarkan hasil wawancara dapat dilihat bahwa kinerja organisasi yang rendah juga mempengaruhi kinerja karyawan yang dirasakan oleh PT Astra Internasional TBK Auto 2000 Waru khususnya pada 3 tahun terakhir yaitu 2022, 2023 dan 2024. Rendahnya kinerja organisasi terlihat dari hasil penjualan pada tabel 1.1 yang sering tidak mencapai target. Penurunan kinerja organisasi berdampak pada menurunnya juga kinerja pada karyawan. Hal ini dibuktikan dengan data target penjualan dan realisasi penjualan karyawan pada tabel dibawah yang fluktuatif dan cenderung menurun, dapat dilihat pada tabel berikut :

Bulan	Target Sales (unit)	Realisasi (Unit)	Pencapaian (%)
Januari 2022	50	42	84 %
Februari 2022	50	38	76 %
Maret 2022	50	40	80 %
April 2022	50	37	74 %
Mei 2022	50	33	66 %
Juni 2022	50	35	70 %
Juli 2022	50	39	78 %
Agustus 2022	50	35	70 %
September 2022	50	37	74 %
Oktober 2022	50	39	78 %
November 2022	50	34	68 %
Desember 2022	50	31	62 %

Pada tabel diatas menunjukan kinerja karyawan yang berfluktuasi dan menurun akibat dari kinerja organisasi yang belum optimal, hal ini mencerminkan adanya kelemahan dalam pengelolaan sumber daya, proses kerja, maupun pencapaian target strategis perusahaan. Kondisi ini pada akhirnya berdampak hingga ke level karyawan. Ketidakstabilan sistem organisasi seperti target yang tidak tercapai, dukungan kerja yang kurang memadai, maupun arahan yang tidak konsisten dapat menurunkan motivasi dan fokus kerja karyawan. Akibatnya kinerja karyawan menjadi tidak maksimal dan berpotensi menimbulkan penurunan produktivitas dalam jangka panjang. Menurut M.I. Hendri (2025) penurunan kinerja organisasi ditemukan memiliki keterkaitan dengan keterlibatan dan performa karyawan artinya kinerja karyawan melemah saat organisasi tidak optimal.

Dari tabel diatas dapat dilihat capaian target kinerja organisasi maupun karyawan PT Astra Internasional TBK Auto 2000 Waru tidak mencapai target yang telah ditentukan. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan auto 2000 waru belum maksimal. Dari hasil pengamatan bahwa indikasi lain yang menyebabkan kurang tercapainya target yaitu kurangnya kolaboratif dan kontribusi sesama antar divisi karena masih kurang sadarnya akan job desk masing masing seperti divisi sales, service , dan sparepart yang kadang berjalan sendiri sendiri tanpa koordinasi yang kuat sehingga dampaknya menghasilkan persaingan yang tidak sehat antar sesama divisi. Hal tersebut menyebabkan kerja sama tim yang buruk yang dapat menurunkan kinerja pada perusahaan, sebagaimana yang dikatakan Robbins &

Judge (2020) yang mengatakan kerja sama tim yang buruk dapat menurunkan efektivitas organisasi dan meningkatkan konflik.

Menurut Hasibuan (2022) Pelatihan dan motivasi kerja yang terarah mampu membentuk karyawan yang berkinerja tinggi. Pemberian pelatihan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan untuk bekerja lebih efisien dan produktif. PT Astra Internasional TBK Auto 2000 Waru menunjang kinerja karyawannya dengan memberikan berbagai program pelatihan sesuai kebutuhan pekerjaannya. Berikut data karyawan yang mengikuti pelatihan pada PT Astra Internasional TBK Auto 2000 Waru.

**Tabel 1.2 Data Capaian Pelatihan Pada PT Astra Internasional TBK Auto 2000 Waru**

No	Jenis Pelatihan	Target Peserta	Fokus Utama	Jumlah Peserta		
				2022	2023	2024
1	Teknis & Sertifikasi	Mekanik Bengkel	Standar teknis toyota, diagnosa, servis, evaluasi sertifikasi TAM	5	8	6
2	Safety & K3	Mekanik/Teknisi bengkel	Handling alat berat dan penggunaan APD	12	15	9
3	On The Job Training	Mekanik & Advisor	Praktik langsung, adaptasi SOP dan kultur bengkel	7	11	18
4	Product Knowledge	Semua Peran Aftersales dan Sales Executive	Fitur dan troubleshooting mobil baru, terutama hybrid	15	17	12
5	Soft Skills & Leadership	Service Advisor & Leader Bengkel, Semua peran Aftersales	Komunikasi, retention pelanggan, kepemimpinan dan teamwork	5	9	14

Sumber: Data Pelatihan PT Astra Internasional TBK Auto 2000 Waru

Tabel 1.2 diatas merupakan tabel jenis pelatihan yang diikuti oleh karyawan PT Astra Internasional TBK Auto 2000 Waru tahun 2024. Dari tabel tersebut, dapat dilihat terdapat pelatihan yang hanya diikuti beberapa karyawan. Berdasarkan wawancara terhadap CRO Perusahaan bahwa karyawan yang tidak mengikuti pelatihan alasannya karena saat waktu pelaksanaan pelatihan bertepatan saat mereka sedang ada janji temu kepada calon pembeli, beberapa juga mengatakan waktu pelatihan bertepatan saat mereka ada tugas keluar perusahaan seperti menghadiri event bazar dan event event lainnya dan alasan yang terakhir beberapa karyawan merasa malas mengikuti pelatihan karena merasa pelatihan yang diberikan monoton dan tidak bervariasi. Hal inilah yang mengindikasikan belum meratanya karyawan Auto 2000 Waru yang mau mengikuti pelatihan.

Masalah lain ditemukan yang juga mempengaruhi kinerja dari karyawan adalah mengenai motivasi kerja karyawan. Indikasi lain terhadap kinerja karyawan tidak terlepas dari adanya motivasi yang kuat dalam bekerja. Menurut Hasibuan (2022) menyatakan motivasi kerja merupakan dorongan internal dan eksternal yang sangat menentukan tingkat semangat kerja karyawan, tanpa motivasi yang baik kinerja karyawan akan rendah dan tidak mencapai sasaran organisasi. Pemberian motivasi kerja berperan penting dalam organisasi untuk dapat menyalurkan dan mendukung perilaku karyawan agar para karyawan itu mau bekerja secara giat dan antusias untuk memperoleh hasil yang optimal.

**Tabel 1.3 Data Rekapitulasi Absensi Karyawan PT Astra Internasional TBK Auto 2000 Waru**

Kriteria Absensi	Tahun		
	2022	2023	2024
Sakit	21	25	31
Izin	24	28	34
Alpha	29	33	37
Jumlah Hari Absensi	74	86	102
Jumlah Hari Kerja	290	290	290
Jumlah Karyawan	45	48	52
Persentase Absensi	25,50%	29,65%	35,20%

Sumber : Data Absensi Karyawan PT Astra Internasional TBK Auto 2000 Waru

Pada tabel 1.3 diatas diketahui terdapat peningkatan absensi karyawan dari tahun 2022 hingga 2024. Terlihat pada tahun 2022 persentase absensi karyawan mencapai 25,50 % lalu berlanjut pada tahun berikutnya yaitu tahun 2023 dengan peningkatan absensi sejumlah 29,65%, Selanjutnya meningkat lagi pada tahun 2024 sebesar 35,20%. Adanya peningkatan persentase absensi setiap tahunnya hal ini mengindikasikan adanya motivasi yang menurun dari karyawan. Peningkatan absensi ini memberikan indikasi adanya permasalahan motivasi kerja yang terjadi pada karyawan Auto 2000 Waru yang berpengaruh terhadap kinerja yang kurang optimal pada perusahaan. Hal ini diketahui melalui hasil wawancara yang dilakukan kepada beberapa karyawan Auto 2000 Waru. Salah satu permasalahan yang memicu penurunan motivasi ini yaitu beberapa kali dalam bekerja karyawan mendapatkan jam lembur tetapi tidak mendapat insentif dari perusahaan yang membuat karyawan merasa tidak ada penghargaan finansial saat bekerja melebihi jam kerja sehingga menurunkan motivasi dan semangat kerja karyawan. Faktor lain juga dikatakan bahwa beberapa karyawan malas masuk kerja karena jadwal kerja

yang mengharuskan sampai pada weekend yang mengganggu waktu yang seharusnya dipakai liburan bagi karyawan.

**Tabel 1.4 Data Rekapitulasi Turnover Karyawan PT Astra Internasional TBK Auto 2000 Waru**

Tahun	Karyawan Awal	Karyawan Masuk	Karyawan Keluar	Karyawan Akhir	LTO (%)
2022	45	7	4	48	9,20%
2023	48	2	3	47	6,19%
2024	47	9	4	52	8,99%

Sumber : Data *Turnover* karyawan PT Astra Internasional Auto 2000 Waru

Berdasarkan tabel 1.4 diatas terdeteksi bahwasannya karyawan PT Astra Internasional TBK Auto 2000 Waru juga mengalami *Turnover Intention*. Adanya karyawan yang keluar pada tahun 2022-2024 dikarenakan terjadinya penurunan minat karyawan yang bekerja di Auto 2000 Waru. Terjadinya penurunan minat karyawan yang bekerja di perusahaan ini mengindikasikan adanya ketidakpuasan kerja karyawan. Seperti yang terlihat pada tahun 2022 terjadi *Labour Turnover* sebesar 9,20%, lalu tahun 2023 *Labour Turnover*nya turun sebesar 6,19%, selanjutnya meningkat lagi hingga 8,99 % pada tahun 2024. Hal ini menunjukkan adanya indikasi ketidakpuasan kerja karyawan seperti yang diungkapkan oleh Robbins & Judge (2020) bahwa ketidakpuasan dalam pekerjaan dapat timbul ketika harapan karyawan terhadap pekerjaan tidak sesuai dengan keinginannya sehingga bisa menyebabkan penurunan komitmen, motivasi, dan bahkan mengundurkan diri dari pekerjaannya.



Menurut wawancara yang dilakukan kepada Ibu Okta selaku CRO di perusahaan bahwa karyawan yang keluar dari perusahaan memiliki alasan yaitu adanya tekanan kerja yang tinggi dengan target penjualan yang ditetapkan, karyawan merasa kurang adanya pengembangan karir dari perusahaan bagi karyawan, dan jam kerja yang tidak sesuai bagi karyawan karena alasan mencari pekerjaan dengan work life balance yang lebih baik. Karena beberapa alasan tersebut yang membuat karyawan memilih akhirnya memutuskan keluar dari perusahaan.

Banyak studi sebelumnya hanya berfokus pada pengaruh motivasi atau kepuasan kerja secara terpisah terhadap kinerja karyawan, sehingga penelitian ini mencoba untuk menggabungkan ketiga variabel yaitu pelatihan kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja dalam satu model untuk melihat pengaruh terhadap kinerja karyawan. Dalam beberapa studi, responden umumnya berasal dari level manajerial, padahal karyawan lini depan seperti service advisor, teknisi, dan sales executive merupakan ujung tombak pelayanan pelanggan di auto 2000 waru. Untuk itu penelitian ini memfokuskan pada level operasional untuk menggali dampak langsung pelatihan, motivasi, dan kepuasan terhadap produktivitas nyata. Selain itu sebagian besar penelitian terdahulu dilakukan pada sektor publik, manufaktur, pendidikan, atau perbankan, sementara penelitian ini dalam konteks perusahaan otomotif khususnya pada dealer resmi auto 2000 waru masih sangat terbatas. Dari penjelasan dan uraian dari permasalahan tersebut, peneliti merasa perlu untuk mengkaji lebih dalam mengenai pengaruh pelatihan kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini diharapkan dapat

memberikan gambaran empiris tentang hubungan ketiga variabel tersebut terhadap kinerja, serta menjadi bahan masukan bagi manajemen perusahaan dalam mengambil kebijakan dan keputusan yang berkaitan dengan peningkatan kinerja sumber daya manusia. Dengan demikian, berdasarkan fenomena yang telah dijelaskan, maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Pelatihan Kerja, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Astra Internasional TBK Auto 2000 Waru”**, dengan harapan dapat memberikan kontribusi baik dari sisi teoritis maupun praktis dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dipaparkan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah Pelatihan Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Astra Internasional TBK Auto 2000 Waru?
2. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Astra Internasional TBK Auto 2000 Waru?
3. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Astra Internasional TBK Auto 2000 Waru?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan uraian latar belakang dan rumusan permasalahan, tujuan yang dapat diambil dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan PT Astra Internasional TBK Auto 2000 Waru.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Astra Internasional TBK Auto 2000 Waru.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Astra Internasional TBK Auto 2000 Waru.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Peneliti berharap penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yaitu diantaranya sebagai berikut:

1. Bagi akademika, penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan tentang pengaruh antara pelatihan, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan PT Astra Internasional TBK Auto 2000 Waru.
2. Bagi Perusahaan , penelitian ini diharapkan menjadi sarana evaluasi, saran dan masukan bagi perusahaan agar terus dapat meningkatkan produktivitas karyawannya.
3. Bagi peneliti, penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana implementasi pengetahuan selama perkuliahan khususnya konsentrasi bagian sumber daya manusia