

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perkembangan ekonomi global yang semakin dinamis membuat persaingan bisnis menjadi semakin ketat. Perusahaan tidak hanya dituntut untuk mampu bertahan, tetapi juga harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan pasar, meningkatnya kualitas layanan, serta menciptakan strategi yang tepat agar tetap kompetitif. Salah satu sektor usaha yang mengalami perkembangan cukup pesat di Indonesia adalah industri otomotif. Tingginya mobilitas masyarakat dan meningkatnya kebutuhan transportasi membuat perusahaan otomotif harus mampu memberikan pelayanan yang cepat, dan sesuai dengan harapan konsumen.

Dalam kondisi tersebut, sumber daya manusia memiliki peran penting dalam mendukung keberhasilan perusahaan. Posisi karyawan tidak sebatas penggerak aktivitas operasional, melainkan juga komponen esensial dalam merealisasikan target organisasi. Tata kelola sumber daya manusia yang optimal mampu memfasilitasi perusahaan untuk meningkatkan daya saing sekaligus mempertahankan keberlangsungan bisnis. Kajian dari Sangapan et al., (2025) menjelaskan bahwa peningkatan capaian organisasi sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang berkedudukan sebagai elemen fundamental dalam menyokong tercapainya tujuan

organisasi. Atas dasar itu, kualitas, kemampuan, dan kedisiplinan karyawan perlu diperhatikan agar perusahaan dapat menjalankan kegiatan operasional secara efektif.

PT. Sun Star Motor merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang otomotif. Perusahaan ini menjalankan kegiatan usaha sebagai dealer resmi yang menyediakan layanan penjualan kendaraan, perawatan, dan perbaikan kendaraan, serta penyediaan suku cadang. Kegiatan tersebut dikenal dengan konsep 3S yaitu, sales, service, dan sparepart. Sebagai perusahaan yang berhubungan langsung dengan pelanggan, PT. Sun Star Motor membutuhkan karyawan yang mampu bekerja secara cepat, teliti, dan responsif. Kualitas kerja karyawan pada divisi marketing menjadi hal penting karena divisi tersebut berhubungan langsung dengan pencapaian target penjualan dan pelayanan kepada pelanggan.

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai capaian yang diraih oleh pegawai dari pengerjaan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh pihak perusahaan selama periode waktu tertentu Musrifa et al., (2024) . Kinerja menggambarkan tingkat keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar, sasaran, dan tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Menurut Azizah et al., (2023), kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu maupun kelompok dalam suatu organisasi berdasarkan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi. Oleh sebab itu, kinerja karyawan menjadi salah satu aspek yang penting dalam kegiatan operasional perusahaan karena

berpengaruh terhadap tingkat produktivitas dan keberhasilan perusahaan dalam mencapai target.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Fitri & Swasti, (2025) menunjukkan bahwa kinerja berkaitan dengan realisasi hasil kerja pegawai ketika mengeksekusi tugas yang diembannya, yang memungkinkan untuk dievaluasi berdasarkan kuantitas hasil yang diperoleh. Dengan demikian, kinerja karyawan dapat mencerminkan kecakapan perusahaan tatkala mengelola sumber daya manusia secara maksimal. Namun, kondisi yang terjadi pada divisi marketing PT. Sun Star Motor menunjukkan bahwa pencapaian kinerja karyawan masih belum stabil. Hal tersebut dapat dilihat dari data capaian kinerja penjualan perusahaan berikut:

Tabel 1. 1 Capaian Kinerja Divisi Marketing PT Sun Star Motor (2023-2025)

Tahun	Jumlah Pegawai	Target Total (Unit)	Realisasi Total (Unit)	Persentase Ketidaktercapaian
2023	30	1.824	1.750	4,05%
2024	32	2.160	1.900	12,03%
2025	34	2.520	2.050	18,65%

Sumber: PT. Sun Star Motor Cabang Ngagel Surabaya

Berdasarkan tabel tersebut, pencapaian kinerja divisi marketing PT. Sun Star Motor menunjukkan bahwa realisasi penjualan belum mampu mencapai target yang ditetapkan perusahaan. Target total penjualan terus meningkat setiap tahun, pada awal periode pengamatan, selisih antara target dan realisasi masih berada pada tingkat yang relatif rendah. Namun, periode berikutnya persentase ketidaktercapaian mengalami kenaikan. Kondisi tersebut terus berlanjut pada periode berikutnya, sehingga jarak

antara target dan realisasi semakin besar. Hal ini menunjukkan bahwa kenaikan jumlah pegawai dan target total belum mampu mendorong pencapaian yang sesuai dengan harapan perusahaan.

Ketidaktercapaian target penjualan secara berkelanjutan mengindikasikan bahwa kinerja pegawai belum berjalan secara optimal. Capaian kinerja penjualan yang disajikan memperlihatkan bahwa realisasi penjualan masih belum mampu memenuhi target yang ditentukan, dengan tingkat ketidaktercapaian yang terus meningkat pada setiap periode. Kondisi ini mencerminkan adanya kendala dalam pelaksanaan tugas pegawai, khususnya dalam mendukung pencapaian target penjualan. Permasalahan tersebut diduga dipengaruhi oleh faktor internal perusahaan yang berkaitan dengan kedisiplinan, kelancaran komunikasi, serta motivasi kerja.

Hasil permasalahan kinerja diduga bersumber dari disiplin kerja. Disiplin kerja merepresentasikan kepatuhan dan sikap hormat pegawai terhadap seluruh regulasi maupun ketentuan yang telah ditetapkan oleh pihak organisasi, yang diwujudkan melalui kesediaan untuk mematuhi tata tertib kerja, menyelesaikan tugas sesuai dengan porsi tanggung jawabnya, serta menjaga ketertiban dan ketepatan waktu dalam bekerja (Mediana & Khoiri, 2023). Dalam kegiatan operasional dealer otomotif, kedisiplinan karyawan divisi marketing memiliki peran penting karena berkaitan langsung dengan proses pemasaran dan pencapaian target penjualan. Apabila karyawan divisi marketing tidak hadir atau tidak berada pada posisi kerja sesuai waktu yang ditentukan maka pelaksanaan kegiatan pemasaran dapat terhambat. Kondisi tersebut dapat mengganggu

proses pencarian calon pelanggan, penyampaian informasi produk, tindak lanjut konsumen, penawaran kendaraan, serta pencapaian target penjualan perusahaan.

Berdasarkan standar manajemen sumber daya manusia, tingkat toleransi absensi karyawan yang dianggap wajar dan tidak mengganggu produktivitas perusahaan adalah maksimal sebesar 5%. Apabila tingkat absensi karyawan yang melebihi batas toleransi sebesar 5% dapat memberikan pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan (Diani et al., 2023). Pada divisi penjualan PT. Sun Star Motor, indikasi adanya permasalahan disiplin kerja dapat dilihat dari data absensi pegawai divisi marketing tersebut.

Tabel 1. 2 Data Absensi Pegawai Divisi Marketing PT. Sun Star Motor Surabaya (2023-2025)

Tahun	Jumlah Pegawai	Jumlah Hari Kerja	Sakit	Izin	Alpha	Total Hari Absen	Persentase
2023	30	295	200	230	74	504	4,49%
2024	32	292	270	310	120	700	5,99%
2025	34	290	340	400	173	913	7,49%

Sumber: PT. Sun Star Motor Cabang Ngagel Surabaya

Berdasarkan tabel absensi tersebut, menunjukkan adanya peningkatan ketidakhadiran selama periode pengamatan. Peningkatan tersebut berasal dari sakit, izin, dan ketidakhadiran tanpa keterangan. Kondisi ini menunjukkan bahwa masalah kehadiran pegawai pada divisi marketing terus mengalami peningkatan setiap tahunnya. Jika tingkat absensi ini terus melonjak, maka kuantitas pegawai yang tersedia untuk menjalankan aktivitas penjualan harian menjadi tidak optimal. Pada awal periode, persentase absensi masih berada di bawah batas toleransi 5%. Namun, pada

periode berikutnya, persentase absensi mulai melewati batas toleransi. Dalam teori disiplin kerja, tingginya angka ketidakhadiran berpotensi menghambat jalannya aktivitas operasional mengingat proporsi pegawai yang masuk pada jam kerja berada di bawah tingkat optimal. Berdasarkan Standar Operasional Prosedur ketenagakerjaan dan peraturan perusahaan yang berlaku di PT Sun Star Motor, karyawan dianggap tidak disiplin apabila melakukan pelanggaran absensi berupa keterlambatan hadir lebih dari 15 menit tanpa alasan mendesak, meninggalkan area kerja sebelum jam operasional berakhir tanpa izin tertulis dari *Branch Manager*, serta absen tanpa keterangan resmi atau surat dokter selama satu hingga dua hari dalam satu bulan. Perusahaan menerapkan sanksi tegas terhadap pelanggaran SOP disiplin kerja tersebut, mulai dari sanksi administratif berupa pemotongan insentif atau pemberian surat peringatan pertama untuk akumulasi keterlambatan, hingga sanksi berat berupa surat peringatan ketiga atau skorsing jika karyawan absen tanpa keterangan secara berturut-turut. Kondisi ini dapat menyebabkan memperlambat proses pelayanan pelanggan, menghambat penyelesaian pekerjaan, serta menurunnya efektivitas kegiatan penjualan.

Selain permasalahan disiplin kerja, komunikasi kerja diduga menjadi faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Komunikasi kerja merupakan proses penyampaian informasi arahan, instruksi, dan koordinasi antarindividu dalam organisasi (Ngurawan et al., 2024). Melalui komunikasi yang efektif, setiap karyawan dapat memahami tugas, tanggung jawab, serta target yang harus dicapai. Komunikasi dapat terjadi antara atasan dan bawahan maupun antarpegawai dalam satu divisi atau

lintas divisi. Komunikasi yang terjalin dengan baik akan menciptakan koordinasi yang solid, meminimalisir miskomunikasi, dan menyelaraskan pemahaman seluruh individu terhadap tujuan akhir perusahaan (Maulana et al., 2025). Jika alur komunikasi terselenggara secara optimal, para pegawai akan dimudahkan dalam memahami beban kerja, menyelaraskan persepsi, serta menghindari kesalahan dalam bekerja.

Pada divisi marketing, komunikasi kerja sangat dibutuhkan karena karyawan harus berhubungan dengan pelanggan, atasan, rekan kerja, bagian administrasi, bagian bengkel, dan bagian suku cadang. Informasi mengenai produk, harga, ketersediaan unit, proses administrasi, serta kebutuhan pelanggan harus tersampaikan secara jelas agar kegiatan penjualan dan pelayanan kepada pelanggan dapat berjalan dengan baik. Namun, berdasarkan hasil observasi peneliti, masih ditemukan beberapa kendala dalam komunikasi kerja pada divisi marketing. Penyampaian informasi pekerjaan terkadang belum diterima secara merata oleh seluruh karyawan sehingga masih diperlukan penyampaian ulang atau konfirmasi terhadap informasi yang diberikan. Selain itu, koordinasi antarpegawai maupun antarbagian belum selalu berjalan dengan optimal, dan beberapa intruksi kerja dari atasan masih memerlukan penjelasan lebih lanjut agar dapat dipahami dengan baik. Kondisi tersebut berpotensi menimbulkan kesalahpahaman, memperlambat proses pelayanan kepada pelanggan, serta menghambat kelancaran aktivitas penjualan yang pada akhirnya dapat memengaruhi kinerja karyawan. Asumsi tersebut diperkuat oleh temuan pra-survei yang telah

dilaksanakan oleh peneliti terhadap kalangan karyawan, yang menyajikan rincian data sebagai berikut.

Tabel 1. 3 Hasil Pra Survey Karyawan mengenai Komunikasi Kerja

No.	Pertanyaan	Iya	Tidak
1	Apakah informasi pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan mudah untuk dipahami?	7	13
2	Apakah komunikasi antarpegawai di perusahaan berjalan dengan baik?	5	15
3	Apakah atasan memberikan instruksi kerja dengan jelas?	8	12

Data: Hasil Pra Survey Karyawan (2026)

Komunikasi kerja tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban negatif terhadap aspek komunikasi kerja. Banyak pegawai menilai bahwa informasi pekerjaan belum mudah dipahami, komunikasi antarpegawai belum berjalan dengan baik, dan instruksi dari atasan belum sepenuhnya jelas. Kondisi tersebut menunjukkan adanya hambatan dalam penyampaian informasi di lingkungan kerja divisi marketing. Dalam aktivitas penjualan, informasi yang tidak tersampaikan dengan jelas dapat menghambat pelayanan pelanggan. Apabila masalah komunikasi tidak segera diperbaiki, maka kualitas kerja karyawan dapat menurun dan pencapaian target penjualan menjadi semakin sulit dicapai.

Faktor lain yang juga diduga memengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja. Motivasi kerja merupakan dorongan yang muncul dari dalam maupun luar diri karyawan untuk melaksanakan pekerjaan secara optimal dalam rangka mencapai tujuan perusahaan (Nurhaida et al., 2023). Motivasi berposisi sebagai salah satu faktor vital

mengingat fungsinya yang sanggup mengintervensi etos kerja, ketekunan, hingga komitmen pegawai saat menyelesaikan tugas dari perusahaan. Pegawai dengan tingkat motivasi yang tinggi umumnya akan memperlihatkan antusiasme kerja yang positif, berupaya keras untuk merealisasikan target yang telah ditetapkan, sekaligus memiliki ambisi untuk terus meningkatkan prestasi kerjanya.

Pada divisi marketing PT. Sun Star Motor, motivasi kerja memiliki peran penting karena aktivitas penjualan menuntut karyawan untuk aktif mencari pelanggan, melakukan promosi, membangun hubungan dengan konsumen, serta mencapai target penjualan yang telah ditentukan perusahaan. Tingginya target penjualan yang harus dicapai mengharuskan setiap karyawan memiliki semangat kerja, rasa tanggung jawab, dan dorongan yang kuat dalam menyelesaikan pekerjaan. Namun, berdasarkan hasil observasi peneliti, masih ditemukan beberapa kondisi yang mengindikasikan adanya permasalahan motivasi kerja pada karyawan divisi marketing. Pada kondisi tertentu, masih terdapat karyawan yang menunjukkan antusiasme kerja yang kurang konsisten dalam mencapai target penjualan. Selain itu tidak semua karyawan menunjukkan dorongan yang sama untuk meningkatkan hasil kerja, sehingga upaya dalam mencapai target perusahaan belum sepenuhnya optimal. Kondisi tersebut berpotensi memengaruhi produktivitas kerja karyawan serta berdampak pada pencapaian target penjualan perusahaan. Berdasarkan permasalahan tersebut, peneliti kemudian melakukan pra survei karyawan dan menghasilkan data sebagai berikut.

Tabel 1. 4 Hasil Pra Survey Motivasi Kerja

No.	Pertanyaan	Iya	Tidak
1	Apakah anda memiliki semangat yang tinggi untuk mencapai target kerja yang ditetapkan perusahaan?	8	12
2	Apakah penghargaan yang diberikan perusahaan membuat anda lebih termotivasi dalam bekerja?	9	11
3	Apakah pekerjaan yang anda lakukan memberikan kepuasan sehingga membuat anda lebih termotivasi dalam bekerja?	6	14

Sumber: Hasil Pra Survey (2026)

Berdasarkan hasil pra survey motivasi kerja, terlihat bahwa kondisi motivasi kerja karyawan masih belum optimal. Sebagian besar karyawan menunjukkan tingkat semangat kerja yang masih rendah dalam mencapai target yang ditetapkan perusahaan. Selain itu, dorongan maupun penghargaan yang diberikan perusahaan dinilai belum sepenuhnya mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan. Kondisi tersebut mengindikasikan adanya penurunan motivasi kerja pada sebagian karyawan divisi marketing. Dalam kegiatan penjualan, rendahnya motivasi kerja berpotensi mereduksi tingkat antusiasme pegawai ketika mencari pelanggan, menjalankan aktivitas promosi, sekaligus mewujudkan target penjualan yang dipatok oleh perusahaan. Jika keadaan ini dibiarkan berlarut-larut, maka kinerja karyawan berpotensi mengalami penurunan sehingga pencapaian target perusahaan menjadi semakin sulit untuk diwujudkan.

Berdasarkan pada fenomena tersebut, maka peneliti terdorong untuk melaksanakan penelitian dengan judul **“Pengaruh Disiplin, Komunikasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Divisi Marketing PT. Sun Star Motor Cabang Ngagel ”**

1.2. Rumusan Masalah

1. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada divisi marketing PT. Sun Star Motor Cabang Ngagel?
2. Apakah Komunikasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada divisi marketing PT. Sun Star Motor Cabang Ngagel ?
3. Apakah Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada divisi marketing PT. Sun Star Motor Cabang Ngagel?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada divisi marketing PT. Sun Star Motor Cabang Ngagel.
2. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi kerja terhadap kinerja karyawan pada divisi marketing PT. Sun Star Motor Cabang Ngagel.
3. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada divisi marketing PT. Sun Star Motor Cabang Ngagel.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan informasi dan bahan pertimbangan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan pada divisi marketing PT. Sun Star Motor.

2. Bagi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi sebagai referensi tambahan yang mendukung perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

3. Bagi Penulis

penelitian ini diharapkan dapat menambahkan wawasan dan kemampuan dalam menyusun karya tulis ilmiah serta menjadi pengalaman yang bermanfaat untuk ditetapkan dalam dunia kerja maupun lingkungan masyarakat.