

Analisis Kausal Motivasi Kerja, Pelatihan, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Ritel Otomotif

Kodaryati¹, Fatimah², Fadhil Yamaly³, Eni Cahyani^{4*}

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Palembang, Sumatera Selatan

Email koresponden : eniegan@gmail.com

Email Author : kodaryati99@gmail.com, fatimahma@yahoo.co.id, fadilplg@gmail.com

Artikel history

Submit : 15/09/2026

Revisi : 23/10/2026

Publish : 30/10/2026

Abstract

This research focuses on examining the roles of motivation, training, and work discipline in shaping employee performance, both partially and simultaneously. A quantitative approach was employed in this study. The research population consisted of all 197 employees, from which a sample of 132 employees was selected using the cluster random sampling technique. Primary data were gathered through questionnaires and analyzed using multiple linear regression with the aid of the SPSS software program. The results of the analysis indicate that motivation has no significant effect on employee performance, whereas training and work discipline each exhibit a significant effect on employee performance. Simultaneously, motivation, training, and work discipline also exert a significant effect on employee performance. These findings indicate that training and work discipline serve as more prominent factors in enhancing employee performance, while motivation has not shown a significant influence within this research model.

Keywords: *Motivation, Training, Work Discipline, Employee Performance*

Abstrak

Fokus penelitian ini menguji peran motivasi kerja, pelatihan, dan disiplin kerja dalam membentuk kinerja individu karyawan, secara parsial & simultan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif. Seluruh karyawan menjadi populasi yang berjumlah 197 orang, dengan sampel sebanyak 132 karyawan melalui teknik *cluster random sampling*. Data primer dihimpun melalui kuesioner dan dianalisis dengan regresi linier berganda dibantu program SPSS. Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan pelatihan dan disiplin kerja masing-masing berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan, motivasi kerja, pelatihan, dan disiplin kerja juga berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan. Hasil mengindikasikan pelatihan dan disiplin kerja menjadi faktor yang lebih menonjol dalam kinerja karyawan, sementara motivasi belum menunjukkan pengaruh signifikan dalam model penelitian ini.

Kata Kunci: Motivasi kerja, Pelatihan, Disiplin kerja, Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) di teori manajemen modern tidak dipandang sekadar faktor produksi atau biaya operasional (*cost*), namun sebagai *strategic asset* berperan aktif diperencanaan., pelaksanaan, dan pengendalian kegiatan organisasi (Robbins & Judge. 2023). Keberhasilan dan keberlanjutan sebuah perusahaan sangat bergantung pada kapasitas, kompetensi, dan komitmen manusia yang menjalankannya. Tanpa dukungan SDM kompeten dan berkinerja tinggi, sumber daya (SD) seperti modal keuangan yang besar, teknologi digital mutakhir, juga fasilitas fisik yang mewah tidak akan mampu memberikan hasil operasional yang optimal.

PT Astra International Tbk – Toyota Sales Operation Auto2000 jaringan jasa penjualan, perawatan, perbaikan, & penyediaan suku cadang Toyota terbesar di Indonesia. Sebagai salah satu *founder dealer* resmi, Auto2000 menguasai sekitar 42% dari total penjualan nasional Toyota. Guna mempertahankan dominasi pasar ini, performa operasional dari setiap kantor cabang menjadi tumpuan utama perusahaan. Penelitian ini difokuskan pada tiga cabang utama di Kota Palembang, yaitu Auto2000 Tanjung Api-api, Auto2000 Plaju, dan Auto2000 Veteran.

Meskipun menyandang predikat sebagai pemimpin pasar, Auto2000 Palembang menghadapi tantangan penurunan kinerja yang serius dalam kurun waktu tiga tahun terakhir (2023–2025). Fenomena penurunan kinerja ini teridentifikasi dengan jelas melalui dua indikator utama Penurunan Capaian Penjualan Unit Kendaraan pada tahun 2023, realisasi penjualan mencapai 5.856 unit atau 108% dari target. Namun, pada tahun 2024 performa merosot menjadi 4.295 unit (79.5%), dan kembali turun pada tahun 2025 menjadi hanya 3.868 unit (71.6%), yang berarti terdapat kekurangan sebesar 28.4% dari target tahunan perusahaan. Penurunan Capaian Servis

Kendaraan di Bengkel pada tahun 2023, realisasi servis mencapai 12.672 kendaraan (93.8% dari target). Angka ini terus menurun pada tahun 2024 menjadi 11.926 kendaraan (88.3%) dan mencapai titik terendah pada tahun 2025 dengan 10.992 kendaraan (81.4%).

Berdasarkan pra-penelitian, penurunan kuantitas hasil kerja ini disebabkan oleh kurang optimalnya koordinasi antarbagian kecenderungan karyawan menyelesaikan tugas secara individual, serta komunikasi interpersonal yang kurang efektif sehingga sering memicu kesalahpahaman kerja. Di area bengkel, ditemukan masalah kualitas kerja berupa keterlambatan penyelesaian servis, kurangnya ketelitian mekanik dalam melakukan pemeriksaan, hingga adanya komplain konsumen yang mengharuskan kendaraan diperbaiki kembali (*re-work*).

Penurunan performa operasional ini diduga erat kaitannya dengan penurunan motivasi kerja, efektivitas pelatihan, dan tingkat disiplin karyawan. Dalam aspek motivasi karyawan merasakan adanya ketidakmerataan peluang promosi jabatan dan karir, serta ketimpangan sistem pengakuan (*recognition*) di mana manajemen cenderung memberikan pujian dan penghargaan secara eksklusif kepada divisi sales sedangkan divisi *supporting* relatif jarang diapresiasi.

Pada aspek pelatihan, data tahun 2024–2025 menunjukkan partisipasi karyawan tidak memenuhi target tahunan (hanya tercapai 75.1% pada 2024 dan turun ke 73.1% pada 2025) akibat padatnya jadwal kerja operasional, kurangnya kesiapan peserta, serta adanya masalah salah sasaran di mana materi pelatihan yang diberikan kurang relevan dengan bidang kerja harian pegawai. Sementara itu, dalam aspek disiplin kerja terjadi tren peningkatan grafik keterlambatan kehadiran setiap bulannya, yang diperparah oleh pengawasan yang longgar serta belum adanya implementasi sanksi hukuman yang tegas dan jelas bagi

para pelanggar aturan jam kerja maupun SOP pelayanan konsumen.

Selain masalah praktis dilapangan. penelitian ini didasari adanya kesenjangan penelitian (*research gap*) atau inkonsistensi temuan dari studi-studi terdahulu. Simanjuntak dkk. (2026), Cahyani (2018), Fahlepi dkk (2024), Pratama dkk (2023) dan Nurlina dkk. (2021) membuktikan bahwa motivasi kerja, pelatihan, dan disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, Penelitian Indrajaya (2024) serta Felisyana dkk. (2025) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan pada kinerja. Di sisi lain, penelitian Isnaini dkk. (2025) menemukan bahwa pelatihan memiliki pengaruh tidak signifikan pada kinerja karyawan. Adanya inkonsistensi empiris ini menunjukkan bahwa hubungan antarvariabel tersebut belum konklusif secara definitif dan memerlukan pengujian empiris lebih lanjut pada konteks organisasi yang berbeda.

Rumusan Masalah

Berdasarkan konteks latar belakang di atas. maka dirumuskan:

1. Adakah pengaruh signifikan dari motivasi kerja, pelatihan, dan disiplin kerja secara simultan pada kinerja karyawan PT Astra International Tbk Toyota Sales Operation Auto-2000 Palembang?
2. Adakah pengaruh signifikan dari motivasi kerja secara parsial pada kinerja karyawan PT Astra International Tbk Toyota Sales Operation Auto-2000 Palembang?
3. Adakah pengaruh signifikan dari pelatihan secara parsial pada kinerja karyawan PT Astra International Tbk Toyota Sales Operation Auto-2000 Palembang?
4. Adakah pengaruh signifikan dari disiplin kerja secara parsial pada kinerja karyawan PT Astra International Tbk Toyota Sales Operation Auto-2000 Palembang?

TINJAUAN PUSTAKA

Kajian Teoritis

Kinerja Karyawan (Y)

Kasmir (2022) mengartikan kinerja sebagai hasil kerja & perilaku kerja yang dicapai seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dalam suatu periode tertentu. Hasibuan (2020) menambahkan bahwa pencapaian tersebut didasarkan pada kecakapan. pengalaman. kesungguhan. serta efisiensi waktu. Menurut Mangkunegara (2023). indikator utama untuk mengukur dimensi kinerja mencakup:

- a) Kuantitas, volume atau jumlah *output* kerja yang diselesaikan dibandingkan dengan target komparatif perusahaan.
- b) Kualitas, tingkat kebersihan. ketelitian. dan kesesuaian hasil kerja dengan standar mutu operasional.
- c) Kerjasama, kemampuan berkolaborasi dan menjaga komunikasi yang harmonis antar rekan sejawat dalam tim.
- d) Tanggung Jawab, tingkat keandalan pegawai dalam menuntaskan tugas secara mandiri dan meminimalkan kesalahan.

Motivasi Kerja (X1)

Motivasi kerja merupakan pemberian daya dorong atau stimulus psikologis yang menciptakan keinginan kerja karyawan agar mau bekerja efektif & terintegrasi mencapai kepuasan serta tujuan organisasi (Hasibuan. 2020). Robbins dan Judge (2023) menyatakan motivasi kerja melibatkan 3 elemen kunci intensitas. arah. dan ketekunan usaha. Merujuk pada teori higiene-motivator Sedarmayanti (2021). indikator motivasi diukur melalui dimensi:

- a. Peluang Berkembang, adanya keadilan dalam promosi jabatan dan kepastian karir jangka panjang.
- b. Pengakuan dan Penghargaan, apresiasi objektif dari pimpinan atas prestasi kerja pegawai.

- c. Hubungan Kerja, interaksi sosial dan iklim kekeluargaan yang saling mendukung sesama pegawai.

Pelatihan (X2)

Pelatihan adalah suatu proses terencana dan tersistematis untuk menambah kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral kerja karyawan sesuai kebutuhan spesifik pekerjaan atau jabatan saat ini (Hasibuan, 2020; Mondy, 2022). Pelatihan berfungsi mengeliminasi gap antara kapabilitas aktual pegawai dengan tuntutan standar kompetensi organisasi. Menurut Mangkunegara (2023), efektivitas pelatihan diukur melalui indikator:

- a) Peserta, kesiapan, kesungguhan. dan motivasi intrinsik pegawai dalam mengikuti program.
- b) Sasaran, ketepatan penempatan peserta pelatihan agar linier dengan bidang tugas harian.
- c) Materi, kesesuaian, aktualitas, dan tingkat kepraktisan kurikulum pelatihan terhadap tantangan di lapangan.

Disiplin Kerja (X3)

Disiplin kerja merupakan usaha. kesadaran. dan kerelaan karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara bersungguh-sungguh serta patuh terhadap seluruh peraturan dan pedoman tertulis maupun tidak tertulis yang diberlakukan organisasi (Kasmir, 2022; Hasibuan, 2020). Siswanto (2020) membagi indikator disiplin kerja ke dalam dimensi.

- a. Kehadiran, tingkat ketepatan waktu hadir dan kepatuhan terhadap jam kerja operasional.
- b. Ketaatan pada Peraturan, kepatuhan mutlak dalam menjalankan instruksi kerja standar (SOP).
- c. Sanksi Hukuman, persepsi pegawai terhadap ketegasan. keadilan. dan kepastian pemberian hukuman atas tindakan indiscipliner.

Kerangka Berpikir

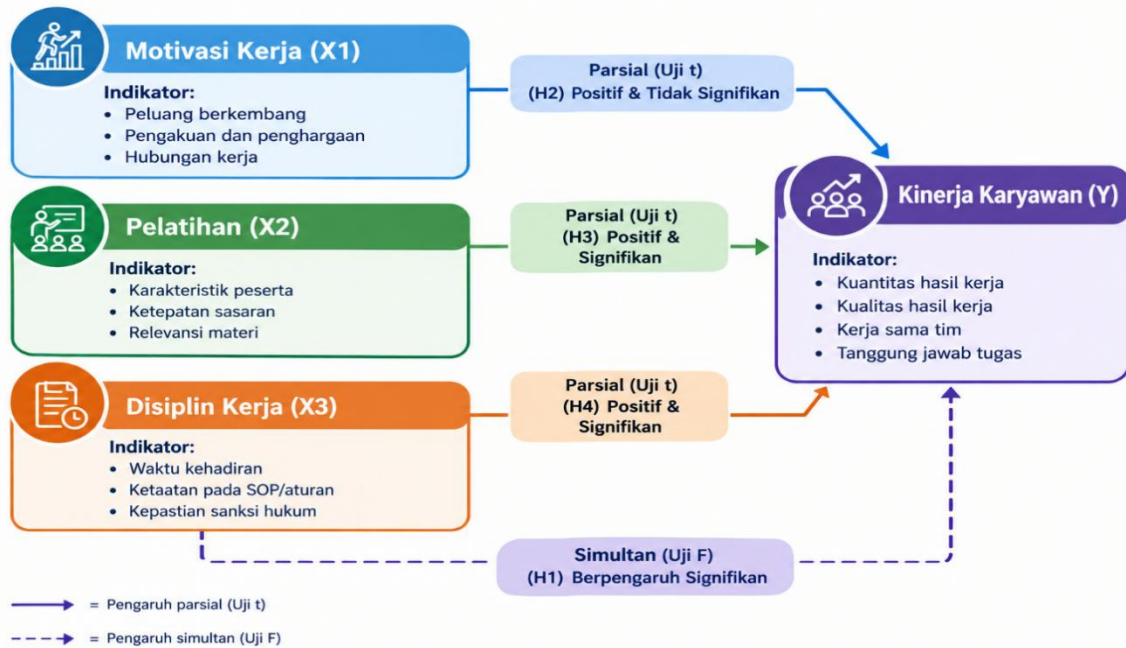
Kerangka berpikir dibangun berdasarkan adanya kesenjangan praktis (fenomena lapangan) dan kesenjangan

teoretis (research gap) terkait faktor-faktor yang mengontrol kinerja karyawan. Alur logikanya bahwa Kondisi Ideal dengan Realitas memperlihatkan Fenomena Kinerja Idealnya. sebagai retailer otomotif terbesar, perusahaan mampu mempertahankan stabilitas performa operasional. Namun, realitas pada objek penelitian menunjukkan adanya tren penurunan kuantitas penjualan unit kendaraan dan capaian servis bengkel periode 2023–2025. Masalah ini diidentifikasi bersumber dari fluktuasi perilaku kerja karyawan.

Sintesis Variabel Determinan, pada Teori manajemen SDM mengungkap kinerja karyawan (Y) dipengaruhi secara integratif oleh dorongan psikologis atau Motivasi Kerja (X_1). kapasitas kapabilitas teknis atau Pelatihan (X_2), serta kepatuhan regulasi atau Disiplin Kerja (X_3). Konstruksi Logika Antarvariabel dibangun dari hubungan X_1 terhadap Y, Karyawan dengan motivasi tinggi yang didukung oleh kepastian karir dan penghargaan yang adil akan memiliki kegairahan untuk mencapai target kerja perusahaan. Hubungan X_2 terhadap Y, bahwa Pelatihan yang tepat sasaran dan aplikatif secara instan meningkatkan keterampilan teknis karyawan. sehingga mampu mempercepat durasi kerja dan meminimalkan tingkat kesalahan operasional (re-work). Hubungan X_3 terhadap Y, bahwa Kedisiplinan waktu kehadiran dan kepatuhan mutlak pada SOP pelayanan purnajual memastikan seluruh alur operasional berjalan efisien dan menjaga kepuasan konsumen.

Kemudian temuan dari peneliti terdahulu (seperti ketidaksignifikanan motivasi pada studi Indrajaya. 2024 atau ketidaksignifikanan pelatihan pada studi Isnaini, (2025) mendorong perlunya pengujian kembali. Sintesis dari logika teoretis ini bermuara pada penyusunan hipotesis bahwa secara simultan maupun parsial, ketiga variabel tersebut mengontrol tinggi rendahnya kinerja karyawan.

Berikut kerangka konseptual penelitian ini ditunjukkan pada gambar :



Gambar 1 Kerangka berpikir

Hipotesis

- H₁: Motivasi Kerja (X₁), Pelatihan (X₂), & Disiplin Kerja (X₃) secara simultan (bersama-sama) berpengaruh positif & signifikan pada Kinerja Karyawan (Y).
- H₂: Motivasi Kerja (X₁) secara parsial berpengaruh positif pada Kinerja Karyawan (Y)
- H₃: Pelatihan (X₂) secara parsial berpengaruh positif & signifikan pada Kinerja Karyawan (Y)
- H₄: Disiplin Kerja (X₃) secara parsial berpengaruh positif & signifikan pada Kinerja Karyawan (Y).

METODE PENELITIAN

Desain dan Objek Penelitian

Pendekatan asosiatif kausal dengan metode kuantitatif. pendekatan ini dipilih untuk menguji ada tidaknya hubungan sebab-akibat serta mengetahui pengaruh antar variabel. Objek penelitian bertempat di PT Astra International Tbk Toyota Sales Operation Auto 2000 Palembang, mencakup 3 cabang regional.

Populasi dan Sampel

Seluruh karyawan tetap pada tiga cabang Auto2000 di Palembang berjumlah 197 orang menjadi populasi. Penentuan ukuran sampel minimal dengan rumus Slovin maka ditetapkan sebanyak 132 sampel. Teknik penarikan sampel dengan *Probability Sampling* dengan pendekatan *Cluster Random Sampling* untuk membagi kuota sampel secara proporsional berdasarkan populasi masing-masing cabang Tanjung Api-api: 70 populasi menjadi 7 sampel, Plaju: 65 populasi menjadi 44 sampel serta Cabang Veteran: 62 populasi menjadi 41 sampel.

Metode Analisis Data

Pengumpulan data harian menggunakan kuesioner terstruktur berskala Likert 1-5. Mengingat regresi linier berganda berskala interval, data ordinal hasil kuesioner ditransformasikan melalui *Method of Successive Interval* (MSI) via SPSS. Pengujian instrumen dilakukan kepada 30 responden di luar sampel untuk memastikan Validitas ($r_{hitung} > r_{tabel}$) 0.3610) dan Reliabilitas

(Cronbach's Alpha 0.60). Setelah data dinyatakan lolos dari pengujian asumsi klasik (normalitas, Linieritas, multikolinieritas, dan heteroskedastisitas). pengujian hipotesis dilakukan melalui Analisis Regresi Linier Berganda. Uji F (simultan), Uji t (parsial), serta analisis Koefisien Determinasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Demografis Responden

Analisis deskriptif demografis terhadap 132 responden menunjukkan karakteristik sebagai berikut:

- a) Jenis Kelamin, mayoritas di dominasi oleh Perempuan sebanyak 78 orang (59.0%). Laki-laki berjumlah 54 orang (41.0%). Hal ini merepresentasikan struktur organisasi Auto2000 Palembang yang menempatkan banyak staf pada fungsi *customer service*, administrasi, pemasaran, keuangan.
- b) Usia, didominasi oleh pegawai produktif berusia 20-30 tahun sebanyak 86 orang (65.1%). Kelompok usia ini masuk dalam kategori *Gen-Z* dan *Millennial* awal yang dinamis namun rentan terhadap fluktuasi loyalitas serta kedisiplinan kerja harian.
- c) Tingkat Pendidikan, mayoritas lulusan Strata 1 (S1) yaitu sebanyak 90 orang (68.2%). Hal ini menunjukkan kualifikasi intelektual karyawan sudah sangat memadai untuk menerima transfer pengetahuan teknis maupun konseptual.

Hasil Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas, hasilnya uji *One-Sample Kolmogorov-Smirnov* nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* diperoleh sebesar $0.200 > 0.05$. Hasil histogram membentuk kurva lonceng simetris serta grafik *Normal P-P Plot* titik-titik residual

menyebar merata mengikuti garis diagonal. Kesimpulannya, model regresi ini berdistribusi normal.

2. Uji Linieritas, menunjukkan nilai signifikansi pada komponen *Linearity* untuk ketiga hubungan variabel bebas pada kinerja bernilai $0.000 < 0.05$, mengonfirmasi adanya hubungan linier yang signifikan.
3. Uji Multikolinieritas, nilai *Tolerance* untuk variabel Motivasi (0.300), Pelatihan (0.276), dan Disiplin Kerja (0.386) semuanya berada jauh di atas batas minimal 0.10. Sementara itu, nilai *VIF* untuk Motivasi kerja (3.335), Pelatihan (3.618), dan Disiplin Kerja (3.497) seluruhnya berada di bawah angka 10. Hal ini membuktikan tidak ada gejala multikolinieritas antarvariabel independen.
4. Uji Heteroskedastisitas, visualisasi *scatterplot* menunjukkan titik-titik yang menyebar secara acak dan tidak membentuk pola geometris tertentu, serta tersebar merata di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y. Diperkuat oleh uji korelasi kuantitatif residual yang menghasilkan nilai *Sig.* > 0.05 , sehingga model regresi dinyatakan homoskedastisitas (lolos uji heteroskedastisitas).

Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 1. Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Beta	Standardized Coefficients	
	B	Std. Error		t	Sig.
(Constant	1.805	1.267		1.428	0.156
Motivasi	0.073	0.093	0.070	0.784	0.434
Pelatihan	0.452	0.095	0.439	4.743	0.000
Disiplin Kerja	0.393	0.095	0.375	4.122	0.000

Sumber: Hasil Pengolahan data SPSS, 2026

Hasil estimasi parameter regresi berganda menggunakan software SPSS dirangkum dalam persamaan linier berikut:

$$Y = 1.805 + 0.073X_1 + 0.452X_2 + 0.393X_3$$

Interpretasi dari koefisien regresi di atas adalah:

- Konstanta (1.805), menunjukkan bahwa jika seluruh variabel independen (motivasi, pelatihan, dan disiplin) bernilai konstan atau 0, maka nilai dasar dari kinerja karyawan ditetapkan sebesar 1.805 satuan.
- Koefisien Regresi Motivasi (0.073), bernilai positif, menunjukkan arah hubungan yang searah antara motivasi dan kinerja, meskipun secara statistik memiliki hubungannya sangat lemah.
- Koefisien Regresi Pelatihan (0.452), bernilai positif menunjukkan setiap peningkatan satu satuan efektivitas pelatihan menaikkan kinerja karyawan sebesar 0.452 satuan.

- Koefisien Regresi Disiplin Kerja (0.393), bernilai positif menunjukkan setiap peningkatan satu satuan disiplin kerja meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0.393 satuan.

Pengujian Hipotesis

Hasil Uji Pengaruh Simultan (Uji F)

Berdasarkan hasil uji ANOVA, nilai F_{hitung} diperoleh sebesar 97.900, nilai ini jauh lebih besar dibandingkan nilai F_{tabel} sebesar 2.67 ($F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$). Nilai signifikansi yang dihasilkan adalah 0.000, yang berada jauh di bawah nilai signifikansi $\alpha = 0.05$, sehingga keputusan statistik adalah menolak H_0 dan menerima H_a . Temuan ini membuktikan bahwa Motivasi kerja, Pelatihan, & Disiplin Kerja secara simultan (bersama-sama) berpengaruh positif dan signifikan pada Kinerja Karyawan di PT Astra International Tbk Toyota Sales Operation Auto 2000 Palembang.

Tabel 2. Hasil Uji Uji F

Anova ^a					
Model	Sum of squares	df	Mean square	F	Sig.
1 Regression	2190.526	3	730.15	97.900	.000 ^b
Residual	954.671	128	7.458		
Total	3145.197	131			

Sumber: data SPSS diolah peneliti, 2026

Hasil Uji Pengaruh Parsial (Uji t)

- a) Pengaruh Motivasi (X_1) terhadap Kinerja (Y): Berdasarkan output SPSS, nilai t_{hitung} untuk variabel motivasi diperoleh hanya sebesar 0.784, nilai ini lebih kecil daripada nilai t_{tabel} sebesar 1.978. Nilai signifikansi (*Sig.*) diperoleh sebesar 0.434. nilai ini lebih besar dari 0.05 ($0.434 > 0.05$). Secara parsial, Motivasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan pada Kinerja Karyawan.
- b) Pengaruh Pelatihan (X_2) terhadap Kinerja (Y): Nilai t_{hitung} untuk

variabel pelatihan diperoleh sebesar 4.743. nilai ini jauh lebih besar daripada t_{tabel} (1.978). Nilai signifikansi diperoleh sebesar $0.000 < 0.05$. Secara parsial, Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan pada Kinerja Karyawan.

- c) Pengaruh Disiplin Kerja (X_3) terhadap Kinerja (Y): Nilai t_{hitung} untuk variabel disiplin kerja diperoleh sebesar 4.122, nilai ini lebih besar daripada t_{tabel} (1.978). Nilai signifikansi sebesar $0.000 < 0.05$. Secara parsial, Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan pada Kinerja Karyawan.

Analisis Koefisien Determinasi

Tabel 3 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary ^b				
Model	R	R square	Adjusted R square	Std. Error of The estimate
1	.835 ^a	.696	.689	2.731

Sumber: data SPSS diolah peneliti, 2026

Nilai *Adjusted R Square* dari hasil pemodelan regresi adalah sebesar 0.689 (68.9%). Angka ini mengindikasikan bahwa kontribusi bersama dari variabel Motivasi kerja, Pelatihan, dan Disiplin Kerja mampu menguraikan naik turunnya kinerja karyawan Auto2000 Palembang sebesar 68.9%, sisanya sebesar 31.1% dijelaskan faktor-faktor di luar model regresi ini seperti budaya organisasi (Catur Dharma Astra), kepuasan kerja, gaya kepemimpinan transformasional, loyalitas, komitmen kerja, maupun lingkungan kerja fisik.

Pembahasan

Keterkaitan Simultan Variabel Terhadap Penurunan Penjualan dan Servis

Hasil uji F membuktikan bahwa fluktuasi kinerja operasional di Auto2000 Palembang dikontrol secara integratif oleh ketiga variabel tersebut. Ketika motivasi menurun akibat isu internal, partisipasi pelatihan merosot, dan tingkat

keterlambatan karyawan melonjak. dampaknya langsung terwujud pada penurunan drastis persentase realisasi penjualan unit (turun dari 108% ke 71.6%) dan kuantitas kendaraan yang masuk ke area servis (turun hingga 81.4%). Kinerja organisasi tidak dapat didongkrak secara parsial; manajemen harus memadukan kompetensi teknis (pelatihan) dengan pengawasan jam kehadiran (disiplin) serta perbaikan stimulus psikologis (motivasi).

Variabel Pelatihan Menjadi Faktor Paling Dominan

Berdasarkan nilai koefisien regresi (0.452) dan nilai standardised beta (0.439), pelatihan diidentifikasi sebagai prediktor utama pembentuk kinerja operasional karyawan. Hal ini sejalan dengan karakteristik industri otomotif purnajual modern yang sangat bergantung pada aspek keandalan teknis (*technical reliability*) dan kecepatan pelayanan.

Meskipun demikian, data kuesioner menunjukkan adanya resistensi laten: 53.8% responden menyatakan materi pelatihan belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan harian mereka di lapangan, dan 50.8% merasa penentuan peserta pelatihan sering kali salah sasaran (misalnya, staf sales kendaraan diwajibkan mengikuti pelatihan administrasi sistem kerja yang teoritis). Ketidakpuasan ini menjelaskan mengapa partisipasi aktual pelatihan menurun pada tahun 2025. Ketika karyawan mendapatkan pelatihan yang tepat sasaran, aplikatif, dan adaptif terhadap teknologi digital/mesin Toyota terbaru, kapabilitas kerja pegawai akan meningkat secara instan, yang berdampak langsung pada minimalisasi kesalahan pemeriksaan kendaraan dan eliminasi kerja ulang (*re-work*) di bengkel.

Analisis Kritis Pengaruh Disiplin Kerja

Disiplin kerja terbukti memiliki pengaruh signifikan secara parsial ($t = 4.122$; Sig. 0.000). Kedisiplinan adalah jangkar utama operasional jasa purnajual. Hasil tabulasi data kuesioner memaparkan fakta krusial: 56.6% karyawan menjawab tidak setuju bahwa kehadiran yang baik secara otomatis mendukung kelancaran pekerjaan harian, dan 53% tidak memahami pentingnya mematuhi SOP pelayanan konsumen.

Hal ini menjadi landasan penjelasan mengapa tren keterlambatan kehadiran pegawai memuncak pada bulan April-Juni (periode Idul Fitri dan libur panjang). Kelonggaran pengawasan dan tiadanya sanksi hukuman yang tegas (dikonfirmasi oleh 50% responden) membentuk budaya permisif terhadap pelanggaran. Karyawan sales yang tidak menerapkan SOP salam-tegur-sapa kepada pelanggan merusak kualitas pelayanan, yang dalam jangka panjang menurunkan tingkat kepuasan pelanggan dan memicu penurunan realisasi penjualan unit.

Mengapa Motivasi Berpengaruh Tidak Signifikan? (*Unveiling the Research Gap*)

Temuan paling menarik dalam penelitian ini adalah tidak signifikannya pengaruh motivasi kerja secara parsial (Sig. 0.434 > 0.05), yang sekaligus mendukung studi Indrajaya (2024) namun menolak teori konvensional Kasmir (2022). Alasan utama dari ketidaksignifikan ini terungkap lewat distribusi jawaban kuesioner: 50.2% responden secara tegas menyatakan bahwa perusahaan belum mendukung peluang pengembangan karir secara adil, dan 46.4% merasa sistem pemberian penghargaan (*reward system*) masih membedakan bagian kerja.

Di Auto2000 Palembang, terdapat persepsi bahwa manajemen memberikan apresiasi finansial dan pujian verbal yang berlebihan kepada divisi sales yang berhasil mencapai target unit. Sebaliknya, divisi *supporting* (seperti administrasi purnajual, tim IT, gudang suku cadang, dan mekanik bengkel) merasa kontribusi mereka diabaikan. Ketimpangan ini memicu demotivasi massal. Akibatnya, tingginya motivasi individual tidak lagi berkorelasi dengan produktivitas karena adanya hambatan persepsi ketidakadilan struktural (*perceived organizational injustice*). Motivasi tidak akan mampu menaikkan kinerja selama sistem karir dan penghargaan tidak dibenahi secara transparan.

PENUTUP

Kesimpulan

1. Variabel Motivasi, Pelatihan, dan Disiplin Kerja secara simultan (bersama-sama) terbukti memiliki pengaruh yang positif dan signifikan dalam mengontrol performa kuantitas dan kualitas kerja karyawan PT Astra International Tbk Toyota Sales Operation Auto 2000 Palembang.
2. Secara parsial, variabel Motivasi Kerja memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap

kinerja karyawan. Kebijakan motivasi verbal saat ini tidak efektif karena terhambat oleh isu ketidakadilan distribusi karir dan penghargaan.

3. Variabel Pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. serta bertindak sebagai faktor yang paling dominan dalam meningkatkan produktivitas pegawai.
4. Variabel Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Peningkatan disiplin waktu kehadiran harian dan kepatuhan SOP pelayanan berkorelasi langsung pada pencegahan penurunan capaian penjualan serta servis kendaraan.

Implikasi Penelitian

Implikasi Teoritis

Secara akademis, hasil penelitian ini memberikan kontribusi penting pada literatur Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), khususnya terkait dinamika perilaku organisasi di industri ritel otomotif. Penelitian ini berhasil memperkuat justifikasi teoritis mengenai dominasi variabel kompetensi (pelatihan) dan regulasi perilaku (disiplin) sebagai pilar utama pembentuk kinerja pegawai.

Lebih jauh, temuan tidak signifikannya variabel motivasi memberikan kontribusi baru bahwa teori motivasi kerja bersifat kondisional. Motivasi tidak akan bekerja secara mekanistik linier dalam mendorong performa kerja apabila di dalam internal organisasi terdapat persepsi ketidakadilan distributif (*distributive injustice*) terkait pembagian kompensasi non-finansial dan pengakuan kerja antar-divisi.

Implikasi Praktis

Bagi manajemen Auto2000 Palembang, penelitian ini memberikan implikasi taktis bahwa penyelesaian masalah penurunan

penjualan dan servis kendaraan 2023–2025 tidak bisa diselesaikan dengan metode motivasi generik seperti penyelenggaraan *gathering* atau *coaching verbal* semata. Implikasi praktis mengharuskan adanya perombakan radikal pada kurikulum pelatihan operasional agar lebih bersentuhan dengan praktik kerja digital di lapangan. serta perlunya penegakan hukum kedisiplinan yang tersistematis guna memotong tren keterlambatan pegawai pada bulan-bulan kritis.

Saran Penelitian selanjutnya

Saran Praktis bagi Manajemen Perusahaan

1. Redesain Sistem Penghargaan (Divisi Terintegrasi): Manajemen disarankan untuk menyusun skema penghargaan (*reward*) dan pujian yang inklusif, objektif, dan transparan. Apresiasi atas keberhasilan penjualan kendaraan harus dibagi secara proporsional kepada divisi pendukung (*supporting*) yang membantu kelancaran administrasi dan penyiapan unit kendaraan.
2. Evaluasi dan Sinkronisasi Jadwal Pelatihan: Mengingat pelatihan adalah variabel paling dominan, kurikulum pelatihan harus diperbarui secara berkala agar sesuai dengan kebutuhan operasional digital. Proses penentuan peserta harus didasarkan pada analisis kebutuhan pelatihan (*Training Needs Analysis / TNA*) agar linier dengan deskripsi pekerjaan pegawai serta dijadwalkan secara berkala agar tidak mengganggu ritme jam kerja operasional.
3. Penerapan Sistem Sanksi yang Tegas dan Konsisten: Guna menekan angka grafik keterlambatan bulanan, perusahaan wajib menerapkan pemotongan insentif kehadiran secara otomatis, pemberian surat peringatan tersistem, serta optimalisasi fungsi Pengawasan Melekat (Waskat) oleh pimpinan cabang terhadap kepatuhan SOP pelayanan *frontliner*.

Saran bagi Peneliti Selanjutnya

1. Eksplorasi Variabel Eksternal (Sisa Determinasi 31.1%): Peneliti selanjutnya disarankan untuk memasukkan variabel-variabel kontekstual Astra yang belum teruji dalam model ini. seperti Budaya Organisasi (Catur Dharma). Kepemimpinan Transformasional. Kompensasi Insentif Finansial. atau Kepuasan Kerja Pegawai.
2. Metode Penelitian Campuran (*Mixed Methods*): Disarankan menggunakan pendekatan kombinasi kuantitatif dan kualitatif (wawancara mendalam / *in-depth interview*) untuk membedah lebih dalam alasan psikologis di balik rendahnya kepatuhan SOP pelayanan dan persepsi ketidakadilan karir di kalangan divisi non-sales.

DAFTAR PUSTAKA

- Cahyani, E. (2018). Pengaruh motivasi, kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja dosen pada Politeknik Swasta Kota Palembang. *BBM (Buletin Bisnis & Manajemen)*, 4(1), 28–40
- Fahlefi, M.R, Kholillah, Cahyani. E, (2024). Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Musi Hutan Persada Muara Enim. *Jurnal Kajian Ekonomi dan Manajemen Indonesia (JKEMI)*. 2 (2), 103-114
- Felisyana, Risma, Bayu Seno Pitoyo, Dewi Sri Woelandari Pantjolo Giningroem, dan Okky Wahyu Amanda. 2025. “Pengaruh Disiplin Kerja, Reward, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia.” *IJESM Indonesian Journal of Economics and Strategic Management* 3(3).
- Hasibuan. (2020). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Indrajaya. (2024). Pengaruh disiplin kerja, kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada Auto 2000 Bandung Area. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*.
- Isnaini, Darkiman Ruminta, & Dudi Duta Akbar. (2025). Pengaruh pelatihan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada TGCG Area Jabodetabek. *Jurnal Administrasi dan Manajemen*.
- Kasmir. (2022). *Manajemen sumber daya manusia (Teori dan praktik)*. Rajawali Pers.
- Kurniawan, Soni, Pratama, RA. Cahyani, E. Megarani, S. Lusia Tria Hatmanti Hutami. (2023) The Influence of Organizational Culture, Intrinsic Motivation, and Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance. *Relevance: Journal of Management and Business*, 6(2). 116-126
- Mangkunegara. (2023). *Evaluasi kinerja SDM*. Refika Aditama.
- Mondy, R. W. (2022). *Human resource management*. Pearson Education.
- Nurlina K., Maryadi, & Abdul Rahman Abdi. (2021). Pengaruh pelatihan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Majene. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*.
- Robbins, & Judge. (2023). *Organizational behavior*. Pearson.

Sedarmayanti. (2021). *Manajemen sumber daya manusia*. Refika Aditama.

Simanjuntak, & Bowo Santoso. (2026). Analisis kinerja karyawan ditinjau dari pelatihan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja di PT Astra International Tbk Auto 2000 Waru. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*.

Siswanto. (2020). *Manajemen tenaga kerja Indonesia*. Bumi Aksara.