

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Era globalisasi saat ini telah mendorong perkembangan dunia usaha yang semakin kompetitif di berbagai sektor, termasuk industri jasa. Jasa transportasi adalah salah satu sektor jasa yang memiliki peranan penting dalam mendukung aktivitas ekonomi dan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari mobilitas masyarakat maupun kegiatan operasional perusahaan. Dalam sektor jasa kualitas sumber daya manusia memegang kendali mutlak atas sukses atau tidaknya suatu perusahaan.

Peran manajemen sendiri sangat penting dalam berbagai lini kehidupan, baik dalam kehidupan sehari-hari maupun dalam lingkungan organisasi. Dengan adanya manajemen, seluruh kegiatan organisasi dapat dilaksanakan secara terstruktur, efektif, dan efisien sehingga target organisasi tercapai secara maksimal. Pada dasarnya, manajemen dipahami sebagai mekanisme perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta pengendalian potensi organisasi demi mencapai tujuan yang ditetapkan. Pandangan serupa dikemukakan oleh Hasibuan (2012) yang mendefinisikan manajemen sebagai perpaduan ilmu dan seni dalam mengoptimalkan tenaga kerja serta berbagai sumber daya lain secara efektif dan efisien guna mewujudkan tujuan tertentu.

Menurut Dessler (2020), manajemen sumber daya manusia merupakan proses memperoleh, melatih, menilai kinerja, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, serta mengelola hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan kerja, dan

aspek keadilan dalam organisasi. Sejalan dengan itu, Suhendi dan Anggara (2018) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan serangkaian aktivitas yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya manusia agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola sumber daya manusia secara efektif agar mampu mempertahankan daya saing dan mencapai tujuan organisasi.

Menekan performa karyawan merupakan salah satu misi utama dalam praktik manajemen sumber daya manusia. Menurut Mangkunegara (2017), kinerja diartikan sebagai hasil kerja, baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan berdasarkan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Konsep ini diperkuat oleh Mathis dan Jackson (2019) yang menyatakan bahwa performa karyawan tidak sekadar diukur dari tingkat keberhasilan mencapai target kerja, melainkan juga tercermin dari etika kerja serta tanggungjawab dalam menjaga reputasi positif perusahaan. Oleh karena itu, upaya untuk meningkatkan performa tenaga kerja selalu menjadi aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia guna mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Secara global, isu mengenai keterikatan karyawan (*job embeddedness*) masih menjadi tantangan di berbagai perusahaan. Menurut *The State of the Workplace Statistics 2025* oleh Pavlovic menunjukkan 21% karyawan di seluruh dunia yang benar-benar merasa terhubung dan antusias terhadap tugas-tugas mereka. Kondisi ini jelas berdampak pada rendahnya produktivitas dan kecenderungan karyawan untuk berpindah kerja. Kondisi tersebut juga mengindikasikan bahwa masih banyak

karyawan yang bekerja tanpa memiliki keterikatan psikologis yang kuat terhadap organisasi maupun pekerjaannya. Fenomena tersebut menunjukkan bahwa mempertahankan kualitas sumber daya manusia menjadi tantangan yang dihadapi banyak perusahaan di berbagai negara.

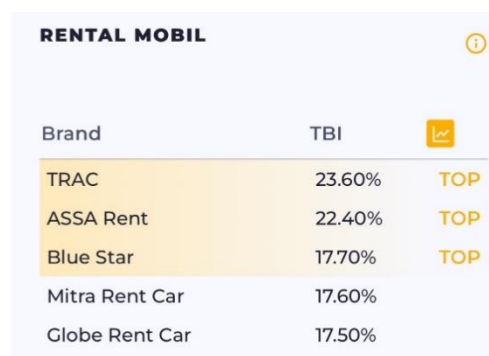
Fenomena serupa juga terjadi di Indonesia. Berdasarkan survey yang dilakukan oleh Robert Walters menunjukkan bahwa 77% pekerja profesional di Indonesia pernah mempertimbangkan untuk mengundurkan diri dari pekerjaannya. Faktor-faktor yang mendorong kondisi tersebut antara lain terkait dengan lingkungan kerja dan peluang pengembangan karir. Tingginya kecenderungan untuk berpindah kerja ini memperlihatkan bahwa perusahaan perlu adanya keterikatan supaya mampu mempertahankan karyawan yang kompeten sekaligus menjaga produktivitas.

Kondisi global dan nasional tersebut juga relevan dengan perusahaan dalam Astra Group, termasuk TRAC Astra Bandung sebagai perusahaan jasa transportasi. Berdasarkan Laporan Keberlanjutan Astra Group, tingkat *turnover* karyawan meningkat dari 14,02% pada tahun 2023 menjadi 14,45% pada tahun 2024. Meskipun data tersebut merupakan data Astra Group secara keseluruhan dan bukan secara spesifik TRAC Astra Bandung, tetapi TRAC merupakan salah satu lini bisnis PT Serasi Autoraya yang berada dalam Astra Group, maka dinamika pengelolaan sumber daya manusia pada tingkat grup menjadi relevan sebagai gambaran kondisi perusahaan. Kondisi *turnover* ini penting menjadi perhatian karena perusahaan jasa sangat bergantung pada stabilitas tenaga kerja untuk menjaga kualitas pelayanan kepada pelanggan.

Objek penelitian ini adalah TRAC Astra Bandung yang merupakan anak dari perusahaan PT Serasi Autoraya (SERA) dan dibawah naungan PT Astra *International* Tbk yang beroperasi pada bidang solusi transportasi atau jasa mobilitas. Dari perspektif perusahaan yang memprioritaskan pelayanan, kualitas pelayanan yang diberikan TRAC sebagian besar ditentukan oleh efektivitas sumber daya manusia dalam menjalankan pekerjaannya. Kebijakan perusahaan dalam memberikan pelayanan yang baik serta berkualitas tidak hanya ditentukan oleh fasilitas seperti kendaraan ataupun teknologi, tetapi juga dipengaruhi oleh kualitas kerja setiap individu di dalamnya.

Posisi TRAC dalam industri penyewaan kendaraan juga mendapatkan pengakuan dari lembaga riset internasional. Berdasarkan laporan Mondor Intelligence mengenai Indonesia *Car Rental Market*, TRAC Astra termasuk dalam Top 5 Companies pada industri penyewaan kendaraan di Indonesia. Hal tersebut menunjukkan bahwa TRAC merupakan salah satu perusahaan yang memiliki posisi penting dalam industri penyewaan kendaraan nasional sehingga dituntut untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan guna mempertahankan daya saing perusahaan.

Gambar 1. 1 Top Brand Index Kategori Rental Mobil Tahun 2026



RENTAL MOBIL		
Brand	TBI	
TRAC	23.60%	TOP
ASSA Rent	22.40%	TOP
Blue Star	17.70%	TOP
Mitra Rent Car	17.60%	
Globe Rent Car	17.50%	

Sumber: Top Brand Award (2026)

Selain memiliki posisi yang kuat dalam industri, TRAC juga memperoleh tingkat kepercayaan masyarakat yang tinggi. Berdasarkan *Top Brand Award 2026* yang diselenggarakan oleh Frontier Research bekeja sama dengan Majalah Marketing, TRAC berhasil menepati tingkat pertama pada kategori *Car Rental* dengan Top Brand Index (TBI) sebesar 23,60%, mengungguli *Assa Rent*, *Blue Star*, *Mitra Rent Car*, dan *Globe Rent Car*. Pencapaian tersebut menunjukkan bahwa TRAC memiliki posisi yang kuat dalam industri penyewaan kendaraan nasional. Namun, keberhasilan tersebut tetap perlu didukung oleh sumber daya manusia yang mampu memberikan kinerja optimal agar kualitas pelayanan perusahaan dapat terus dipertahankan.

Tabel 1. 1 Perkembangan Total dan Laba Bersih PT Serasi Autoraya (SERA) Tahun 2021-2025

Tahun	Total Pendapatan	Laba Bersih	Pertumbuhan YoY Pendapatan Laba	Keterangan
2021	Rp 233,49 triliun	Rp 20,19 triliun	-	Pemulihan pasca pandemic
2022	Rp 301,38 triliun	Rp 28,94 triliun	+29,1% +43,3%	Kinerja meningkat signifikan
2023	Rp 316, 57 triliun	Rp 33,84 triliun	+5,0% +16,9%	Penguatan SDM
2024	Rp 328,48 triliun	Rp 33,90 triliun	+3,8% +0,2%	Puncak Pendapatan
2025	Rp 323,39 triliun	Rp 32,76 triliun	+ -1,5% -3,3%	Normalisasi pasar

Sumber: Annual Report PT Serasi Autoraya 2025

Kinerja bisnis PT Astra International Tbk menunjukkan perkembangan yang positif pada beberapa tahun terakhir. Berdasarkan Annual Report PT Astra International Tbk tahun 2025 sebagai perusahaan induk dari TRAC, perusahaan mengalami peningkatan dari Rp 233,49 triliun di tahun 2021 menjadi Rp301,38

triliun di tahun 2022 atau tumbuh sebesar 29,1% dengan laba bersih yang meningkat dari Rp 20,19 triliun menjadi Rp 28,94 triliun atau sebesar 43,3%. Pada tahun 2023, pendapatan melonjak menjadi Rp 316,57 triliun dengan laba bersih sebesar Rp 33,84 triliun.

Sejalan dengan pencapaian tersebut, Astra terus melakukan pengembangan upaya mendukung keberlanjutan kinerja perusahaan. Selanjutnya, pada tahun 2024 Astra berhasil memiliki pendapatan tertinggi sebesar Rp 328,48 triliun dengan laba bersih mencapai Rp 33,90 triliun. Meskipun pada tahun 2025 terjadi normalisasi pasar yang menyebabkan pendapatan dan laba bersih mengalami penurunan tipis menjadi Rp 323,39 triliun dan Rp 32,76 triliun, secara keseluruhan kinerja perusahaan tetap stabil. Hal tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan perusahaan tidak hanya ditentukan oleh aspek bisnis, tetapi juga memerlukan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif agar kualitas pelayanan dan Kinerja Karyawan tetap terjaga.

Meskipun fenomena perpindahan kerja terjadi secara global dan nasional serta tingkat *turnover* karyawan di Astra Group menunjukkan peningkatan, PT Astra International Tbk melalui lini bisnis TRAC tetap mampu menunjukkan pertumbuhan bisnis yang positif. Kondisi tersebut menjadi menarik untuk dikaji karena di tengah tantangan dalam mempertahankan sumber daya manusia, perusahaan masih mampu menjaga kualitas pelayanan dan kinerja bisnisnya. Hal ini menimbulkan pertanyaan mengenai faktor-faktor yang berperan dalam mempertahankan kinerja karyawan sehingga perusahaan tetap mampu mencapai pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan.

Salah satu konsep yang diduga mampu menjelaskan kondisi tersebut ialah *job embeddedness*. Konsep ini diperkenalkan Mitchel *et al.* (2001) sebagai penjelasan mengenai karyawan yang lebih memilih menetap pada organisasi. *Job Embeddedness* menggambarkan sejauh mana karyawan merasa terhubung dengan pekerjaannya melalui aspek hubungan (*links*), kesesuaian (*fit*), dan pengorbanan (*sacrifice*).

Studi Lee *et al.* (2004) dan Halbesleben & Wheeler (2008) menunjukkan bahwa karyawan yang sudah punya rasa terikat dengan perusahaan tidak mudah berhenti dan kerjanya lebih baik bagi perusahaan. Namun, Menurut Sekiguchi *et al.* (2008) dan Mardjono dan Iskandariah (2022) keterikatan kerja tidak selalu menyebabkan kinerja yang baik, karena ada variabel lain yang bisa memengaruhi hal itu.

Temuan penelitian yang berbeda menunjukkan adanya *gap* dalam penelitian, sehingga diperlukan penelitian lebih lanjut untuk memahami mekanisme yang menjelaskan hubungan antara tingkat keterikatan kerja dan prestasi kerja karyawan. Dengan demikian, peneliti ini tidak hanya menguji hubungan langsung antar variabel, tetapi juga menguji hubungan tidak langsung melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi.

Kepuasan dalam bekerja sangat berhubungan dengan perasaan emosional karyawan terhadap pekerjaan mereka. Karyawan yang senang cenderung lebih setia dan bekerja lebih baik, sedangkan ketidakpuasan bisa membuat mereka lelah, stres, dan ingin ganti pekerjaan (Robbins & Judge, 2017). Kepuasan Kerja yang tinggi

bisa menjadi penghubung komitmen terhadap pekerjaan mereka dan memberikan kinerja yang lebih baik. Kepuasan dalam bekerja membuat karyawan merasa nyaman dan dihargai, sehingga mereka merasa memiliki perusahaan dan lebih termotivasi untuk menyelesaikan tugas-tugas dengan baik.

Saat melaksanakan observasi awal (*pra-penelitian*) melalui komunikasi informal dengan beberapa karyawan TRAC Astra Bandung, ditemukan adanya perbedaan tingkat Kepuasan Kerja dan Keterikatan Karyawan terhadap perusahaan. Sebagian karyawan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja, sementara sebagian lainnya mengungkapkan adanya tantangan tertentu yang berpotensi memengaruhi kenyamanan dalam bekerja. Meskipun demikian, sebagian besar karyawan tetap memilih bertahan karena mempertimbangkan berbagai manfaat yang diperoleh selama bekerja di perusahaan. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa tingkat Kepuasan Kerja dan Keterikatan Karyawan dapat berbeda pada setiap individu serta berpotensi memengaruhi kinerja yang dihasilkan.

Berdasarkan adanya fenomena global, nasional, dan pada Astra *group* mengenai tingginya kecenderungan perpindahan kerja, kondisi pertumbuhan bisnis PT Astra *International Tbk* melalui lini bisnis TRAC Astra Bandung, pengamatan awal dan perbedaan hasil penelitian sebelumnya, maka peneliti memandang bahwa diperlukan penelitian lebih lanjut untuk mengkaji hubungan variabel ini. Maka judulnya yaitu “Pengaruh *Job Embeddedness* terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada TRAC Astra Bandung.”

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan pembahasan latar belakang yang sudah dijelaskan di atas, peneliti menyimpulkan pernyataan masalah sebagai berikut:

1. Kinerja Karyawan sangat penting untuk membantu perusahaan mencapai tujuan yang ingin dicapai. Karyawan bisa memberikan kontribusi terbaiknya agar perusahaan bisa tumbuh secara berkelanjutan.
2. Fenomena meningkatnya keinginan karyawan untuk berpindah kerja secara global dan nasional, serta meningkatnya tingkat turnover karyawan pada Astra Group dari 14,02% pada tahun 2023 menjadi 14,45% pada tahun 2024, menunjukkan bahwa perusahaan masih menghadapi tantangan dalam mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas.
3. Tingkat keterikatan (*job embeddedness*) setiap karyawan terhadap organisasi berbeda-beda, sehingga diduga dapat memengaruhi kontribusi dan kinerja yang diberikan kepada perusahaan.
4. Hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh *Job Embeddedness* terhadap Kinerja Karyawan masih menunjukkan hasil yang tidak konsisten, sehingga hubungan antarvariabel tersebut masih perlu dikaji lebih lanjut.
5. Kepuasan Kerja diduga berperan sebagai mekanisme yang menjelaskan pengaruh *Job Embeddedness* terhadap kinerja karyawan. Namun, peran mediasi tersebut masih memerlukan pembuktian empiris, khususnya pada perusahaan jasa transportasi seperti TRAC Astra Bandung.

C. Ruang Lingkup dan Batasan Masalah

Untuk menjaga penelitian agar tetap fokus dan tidak melebar ke hal-hal yang kurang relevan, penelitian ini dibatasi pada beberapa aspek tertentu. Pembatasan ini yaitu:

1. Studi ini hanya dilakukan pada seluruh karyawan TRAC Astra di Bandung untuk mengumpulkan data yang berkaitan dengan kondisi kerja perusahaan.
2. Variabel yang diteliti terbatas pada tiga variabel, yaitu *Job Embeddedness* (X) selaku variabel independen, Kepuasan Kerja (Z) selaku variabel mediasi, serta Kinerja Karyawan (Y) selaku variabel dependen.
3. Fokus penelitian ini pada hubungan antara *Job Embeddedness* terhadap Kinerja Karyawan, serta peran Kepuasan Kerja dalam memediasi hubungan tersebut.
4. Data Penelitian ini diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh karyawan TRAC Astra Bandung, kemudian dianalisis menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis statistik.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi dan batasan yang sudah dibahas sebelumnya, rumusan masalah:

1. Apakah, bagaimana, dan seberapa besar *Job Embeddedness* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan di TRAC Astra Bandung?
2. Apakah, bagaimana, dan seberapa besar Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di TRAC Astra Bandung?
3. Apakah, bagaimana, dan seberapa besar *Job Embeddedness* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di TRAC Astra Bandung?

4. Apakah, bagaimana, dan seberapa besar Kepuasan Kerja mampu memediasi pengaruh *Job Embeddedness* terhadap Kinerja Karyawan di TRAC Astra Bandung?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang hingga rumusan masalah yang sudah disebutkan di atas, tujuan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Job Embeddedness* terhadap Kepuasan Kerja karyawan TRAC Astra Bandung.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan TRAC Astra Bandung.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Job Embeddedness* terhadap Kinerja Karyawan TRAC Astra Bandung.
4. Untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja dalam memediasi pengaruh *job embeddednes* terhadap Kinerja Karyawan TRAC Astra Bandung.

F. Manfaat Penelitian

Harapan peneliti daripada penelitian ini ialah nantinya mempunyai implikasi sebagaimana berikut:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Dapat membagikan pemahaman baru mengenai teori dan praktik dalam hal *Job Embeddedness*, Kepuasan Kerja , serta Kinerja Karyawan.
 - b. Menjadi dasar untuk studi perbandingan dan menjadi referensi bagi penelitian serupa di masa depan
 - c. Memperluas penelitian mengenai variabel-variabel yang diteliti.

H. Sistematika Penulisan Skripsi

Untuk membantu pembaca memahami isi dan alur argumen dalam tesis ini dengan lebih mudah, diperlukan suatu kerangka yang sistematis. Kerangka ini berfungsi sebagai pedoman dan dasar dalam menyusun teks.

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan alasan mengapa peneliti tertarik dan mengapa penelitian penting untuk dilakukan oleh peneliti.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan konsep yang digunakan. Tinjauan literatur kemudian merangkum hubungan langsung. Selanjutnya, disajikan kerangka konseptual.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Untuk memastikan penulisan yang terstruktur dengan rapi, setiap bagian mencakup beberapa hal berikut: cara kerja dan pendekatan yang digunakan, jenis serta sumber data yang diperoleh, kelompok yang diteliti dan sampelnya, variabel yang diteliti, penjelasan mengenai arti variabel tersebut, waktu dan wilayah yang diberikan.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Peneliti menjelaskan dari hasil yang telah didapatkan dari data responden ataupun temuan selama penelitian.

BAB V PENUTUP

Menarik kesimpulan, yang didapat dari penelitian, lalu menjelaskan apa keterbatasan penelitian, serta saran yang akan diberikan.