

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Industri transportasi darat di berbagai negara saat ini menghadapi tantangan yang semakin kompleks, khususnya terkait dengan produktivitas sumber daya manusia dan efektivitas operasional layanan. Tekanan terhadap produktivitas tersebut dipengaruhi oleh keterbatasan tenaga kerja terampil, meningkatnya beban kerja kru operasional, serta jam kerja yang panjang dan tidak teratur, yang berdampak pada penurunan efektivitas kerja di sektor transportasi darat (van der Ent et al., 2024). Dalam konteks operasional transportasi, kru lapangan seperti pengemudi dan petugas operasional memegang peran strategis dalam menjaga keberlangsungan layanan. Beban kerja yang tinggi serta jadwal kerja yang tidak menentu berpotensi menimbulkan kelelahan kerja, yang pada akhirnya dapat memengaruhi tingkat kenyamanan dan Produktivitas Kerja karyawan (Sunaryo & Ratriwardhani, 2022)

Pada konteks Indonesia, sektor transportasi darat juga menghadapi dinamika serupa, di mana fluktuasi permintaan layanan dan tekanan biaya operasional menjadi tantangan dalam menjaga stabilitas Produktivitas Kerja karyawan. Kondisi Fasilitas Kerja yang belum sepenuhnya mendukung kenyamanan kru, seperti aspek ergonomi dan fasilitas penunjang operasional, berpotensi meningkatkan kelelahan fisik dan menurunkan efektivitas kerja pengemudi (Wardini & Inayah, 2025). Industri jasa transportasi darat di Indonesia, khususnya angkutan bus, baik di pedesaan atau perkotaan sedang berada dalam fase

transformasi yang sangat kompetitif. Munculnya berbagai moda transportasi alternatif yang lebih fleksibel, seperti layanan *shuttle* dan tingginya tingkat kepemilikan kendaraan pribadi, menjadi tantangan serius bagi penyedia layanan bus konvensional. Di sisi lain, pada sektor pariwisata, standar fasilitas armada menjadi determinan utama dalam memenangkan pilihan konsumen yang semakin selektif.

Di tengah tekanan tersebut, PO TKM Utama yang telah berdiri sejak tahun 1952 menghadapi tantangan besar untuk mempertahankan eksistensinya. PO TKM Utama merupakan perusahaan transportasi keluarga yang dikelola secara turun-temurun hingga generasi ketiga, dengan total armada sebanyak 41 unit bus yang terdiri dari 11 unit bus pariwisata dan 30 unit melayani trayek reguler, serta kru operasional lapangan (pengemudi dan kernet) sebanyak 102 orang. Penelitian ini secara spesifik difokuskan pada karyawan operasional divisi trayek reguler, karena kelompok inilah yang secara langsung berkontribusi terhadap capaian ritase dan bersinggungan langsung dengan kondisi Fasilitas Kerja serta pola kepemimpinan dalam keseharian operasional. Oleh karena itu, Produktivitas Kerja karyawan bagian operasional menjadi kunci keberlanjutan perusahaan dalam menjaga kepercayaan konsumen. Menurut Hasibuan (2021), produktivitas merupakan perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan, di mana mentalitas kerja yang optimal menjadi faktor krusial dalam mencapai tujuan organisasi.

Namun, kenyataan di lapangan menunjukkan adanya tantangan pada stabilitas kerja tersebut. Penelitian terdahulu pada sektor jasa transportasi

menunjukkan bahwa Produktivitas Kerja karyawan operasional (Supir dan kernet) cenderung mengalami fluktuasi seiring dengan dinamika operasional yang dihadapi (Sartika et al., 2024). Kondisi tersebut juga teramati pada aktivitas operasional PO TKM Utama, berdasarkan hasil observasi awal peneliti dengan merekap jumlah target dan realisasi ritase armada PO TKM Utama selama tahun 2025 dalam bentuk tabel agregat, yang mencakup divisi trayek reguler dan pariwisata. Berikut tabel capaian ritase armada PO TKM Utama:

Tabel 1. 1 Rekapitulasi Ritase Trayek PO TKM Utama Tahun 2025

Bulan	Jumlah Armada	Target Ritase/Bus	Capaian Ritase	Persentase (%)
Januari	30	180	153	85%
Februari	30	180	171	95%
Maret	30	180	177	98%
April	30	180	140	78%
Mei	30	180	147	84%
Juni	30	180	153	80%
Juli	30	180	155	86%
Agustus	30	180	135	75%
September	30	180	142	79%
Oktober	30	180	157	87%
November	30	180	150	83%
Desember	30	180	144	80%

Sumber: PO TKM Utama (data diolah peneliti, 2026)

Berdasarkan Tabel 1.1, capaian ritase armada pada divisi trayek reguler menunjukkan pola yang fluktuatif sepanjang tahun 2025. Penurunan paling mencolok terjadi pada bulan April dan Agustus 2025, di mana persentase

ketercapaian ritase tercatat berada di bawah 80 persen. Berbeda dengan divisi trayek reguler, capaian ritase armada pada divisi pariwisata yang disajikan dalam Tabel 1.2 berikut:

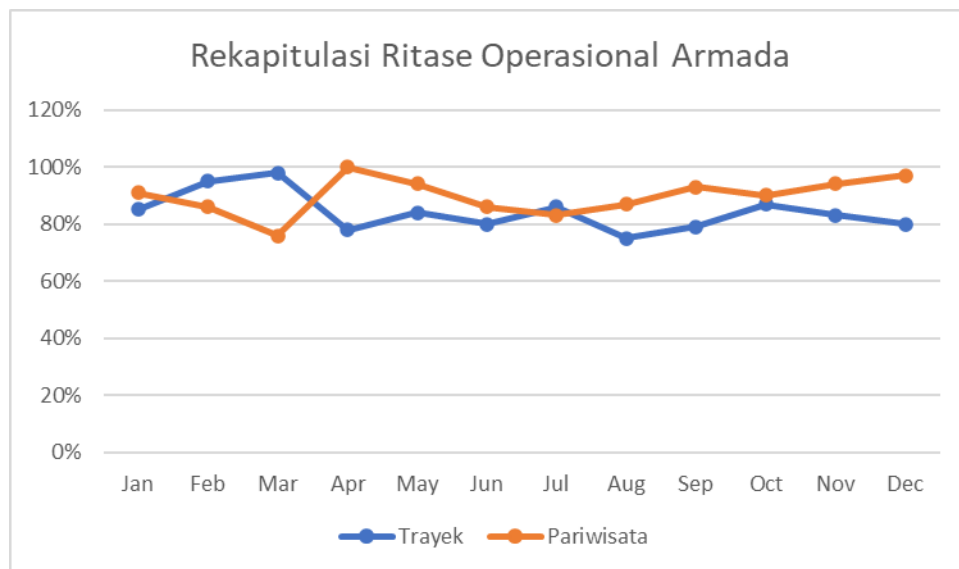
Tabel 1. 2 Rekapitulasi Ritase Pariwisata PO TKM Utama Tahun 2025

Data	Jumlah Armada	Target Ritase/Bus	Capaian Ritase	Persentase (%)
Januari	10	170	155	91%
Februari	10	170	147	86%
Maret	11	180	137	76%
April	11	180	180	100%
Mei	11	180	167	93%
Juni	11	180	155	86%
Juli	11	180	150	83%
Agustus	11	180	144	80%
September	11	180	167	93%
Oktober	11	180	157	87%
November	11	180	170	94%
Desember	11	180	174	97%

Sumber: PO TKM Utama (data diolah peneliti, 2026)

Berdasarkan Tabel 1.2, capaian ritase armada pada divisi pariwisata menunjukkan pola fluktuasi dengan karakteristik yang berbeda. Divisi pariwisata cenderung dipengaruhi oleh permintaan musiman dan pola perjalanan yang tidak rutin, sehingga capaian ritase tidak selalu stabil setiap bulan. Meskipun demikian, pada bulan Maret 2025 tercatat adanya penurunan capaian ritase yang cukup tajam hingga berada di bawah 80 persen.

Penurunan tersebut menunjukkan bahwa aktivitas operasional pada divisi pariwisata juga menghadapi tantangan dalam menjaga kestabilan kinerja operasional layanan.. Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai capaian ritase operasional, peneliti menyajikan grafik tren fluktuasi dari ritase operasional armada PO TKM Utama selama tahun 2025. Berikut adalah grafik ritase operasional PO TKM Utama 2025:



Gambar 1. 1 Grafik Rekapitulasi Capaian Ritase PO TKM Utama Tahun 2025

Gambar 1.1 menyajikan visualisasi perbandingan capaian ritase armada antara divisi trayek reguler dan divisi pariwisata sepanjang tahun 2025. Grafik tersebut memperlihatkan bahwa kedua divisi sama-sama mengalami fluktuasi capaian ritase, meskipun dengan pola dan intensitas yang berbeda. Berdasarkan penjelasan Tabel 1.1, Tabel 1.2, dan Gambar 1.1, dapat disimpulkan bahwa operasional PO TKM Utama mengalami fluktuasi capaian ritase yang cukup dinamis sepanjang tahun 2025 pada kedua divisi.

Ritase dipahami sebagai satuan aktivitas perjalanan armada yang menggambarkan tingkat aktivitas operasional perusahaan (Wahid & Fauzi, 2024). Penting untuk dipahami bahwa fluktuasi capaian ritase merupakan fenomena pada level makro-organisasional yang dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat eksternal seperti fluktuasi permintaan penumpang, persaingan moda transportasi alternatif, kondisi infrastruktur jalan, maupun faktor musiman, maupun yang bersifat internal seperti kesiapan armada dan kinerja operasional kru di lapangan. Dengan demikian, data ritase dalam penelitian ini tidak dimaksudkan sebagai proksi langsung atas produktivitas kerja individu karyawan, melainkan sebagai konteks empiris makro yang menggambarkan dinamika operasional perusahaan secara umum.

Meskipun demikian, perilaku kerja kru operasional seperti ketepatan waktu keberangkatan, kesiapan kru, koordinasi pengemudi dan kernet, serta konsistensi dalam menjalankan standar operasional prosedur secara langsung memengaruhi kelancaran perjalanan armada. Ketidakkonsistenan dalam aspek-aspek tersebut berpotensi menyebabkan keterlambatan, pembatalan perjalanan, atau penurunan frekuensi ritase. Dengan demikian, perilaku kerja karyawan operasional dapat dipahami sebagai faktor mikro yang berkontribusi terhadap capaian operasional makro perusahaan, sejalan dengan pandangan bahwa produktivitas tidak hanya diukur dari output akhir, tetapi juga dari aktivitas kerja yang dilakukan secara konsisten (Hasinat, 2024).

Dalam konteks ini, pertanyaan yang relevan untuk dikaji lebih lanjut bukan sekadar mengapa ritase berfluktuasi, melainkan faktor-faktor organisasional apa

yang secara signifikan membentuk produktivitas kerja karyawan operasional sebagai salah satu penyumbang kinerja internal perusahaan. PO TKM Utama sebagai perusahaan keluarga yang telah beroperasi lebih dari tujuh dekade menjadi objek yang menarik untuk dikaji. Keberlangsungannya yang panjang menunjukkan kemampuan bertahan di tengah perubahan lingkungan usaha, namun data ritase tahun 2025 tetap memperlihatkan adanya fluktuasi yang perlu dipahami lebih lanjut dalam kaitannya dengan Produktivitas Kerja karyawan operasional. Kondisi ini memperkuat urgensi untuk menguji pengaruh Kepemimpinan Paternalistik, Fasilitas Kerja, dan Loyalitas Kerja terhadap Produktivitas Kerja.

Kepemimpinan Paternalistik menjadi menjadi salah satu faktor yang secara teoretis relevan untuk dikaji. Hasil observasi awal peneliti menemukan adanya variasi dalam kedisiplinan dan kesiapan kerja kru operasional, serta fakta bahwa banyak karyawan operasional PO TKM Utama telah mengabdikan lebih dari 20 tahun, bahkan sejak masa kepemimpinan generasi kedua. Kondisi ini mengindikasikan adanya keterikatan jangka panjang antara karyawan dan perusahaan yang tidak semata-mata didasarkan pada hubungan kerja formal, melainkan juga pada pola hubungan sosial yang terbentuk dalam organisasi. Menurut Farh & Cheng (2000), Kepemimpinan Paternalistik dicirikan oleh gaya yang menggabungkan disiplin dan otoritas yang kuat dengan kebajikan yang bersifat kebapakan (*benevolence*) serta integritas moral yang tinggi. Nuansa kekeluargaan dalam hubungan kerja di PO TKM Utama, di mana pimpinan berperan sebagai sosok yang mengayomi, berpotensi memengaruhi sikap dan perilaku kerja karyawan yang berkaitan dengan Produktivitas Kerja.

Fasilitas Kerja menjadi salah satu faktor yang secara teoretis relevan untuk dikaji. Hasil observasi peneliti menemukan bahwa armada bus PO TKM Utama pada divisi trayek reguler mayoritas telah berusia tua dan, meskipun masih dinyatakan layak beroperasi, kondisi tersebut diduga berpotensi memengaruhi kelancaran dan kenyamanan kerja kru operasional. Hal ini sejalan dengan temuan Kessi et al. (2024) yang menunjukkan bahwa ketidaknyamanan pada sarana operasional berpotensi meningkatkan kelelahan kerja dan menurunkan efektivitas pelaksanaan tugas pada pengemudi bus. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, Fasilitas Kerja merupakan sarana penunjang yang disediakan perusahaan untuk memudahkan karyawan dalam menjalankan aktivitas pekerjaannya (Kasmir, 2016). Sehingga keterbatasannya berpotensi menghambat kelancaran kerja kru operasional secara langsung.

Loyalitas Kerja menjadi faktor ketiga yang diduga berperan menghubungkan kondisi organisasi dengan produktivitas. Loyalitas Kerja dalam penelitian ini dipahami sebagai sikap keterikatan karyawan terhadap organisasi yang tercermin dalam keinginan untuk tetap bertahan dan mendukung organisasi. Hubungan antar variabel ini dapat dipahami melalui kerangka Social Exchange Theory, di mana Kepemimpinan Paternalistik dan Fasilitas Kerja dipandang sebagai bentuk perlakuan organisasi, Loyalitas Kerja sebagai respons sikap, dan Produktivitas Kerja sebagai respons perilaku. Dalam perspektif ini, perlakuan organisasi tidak selalu mendorong peningkatan produktivitas secara langsung, melainkan terlebih dahulu membentuk keterikatan karyawan. Loyalitas yang terbentuk inilah yang kemudian mendorong karyawan untuk tetap berkontribusi

secara konsisten. Hal ini sejalan dengan temuan Ensari et al. (2022) yang membuktikan bahwa Kepemimpinan Paternalistik berpengaruh langsung dan positif terhadap Loyalitas Kerja karyawan.

Kajian terhadap penelitian terdahulu menunjukkan adanya beberapa kesenjangan yang menjadi dasar pemilihan variabel dalam penelitian ini. Penelitian yang mengkaji pengaruh Fasilitas Kerja terhadap Produktivitas Kerja (Harahap, 2025; Sartika et al., 2024), serta penelitian yang mengkaji pengaruh Kepemimpinan Paternalistik terhadap Produktivitas Kerja (Jayadi & Anitra, 2020; Jiang & Ali, 2024), hanya menguji pengaruh langsung masing-masing variabel tanpa menjelaskan mekanisme psikologis yang menjadi perantaranya. Adapun penelitian yang memposisikan Loyalitas Kerja sebagai variabel mediasi, seperti Ensari et al. (2022) dan Zanabazar & Jigjiddorj (2021), menggunakan anteseden yang berbeda dan belum mengombinasikan Kepemimpinan Paternalistik dan Fasilitas Kerja secara bersamaan dalam satu model mediasi. Selain itu, seluruh penelitian tersebut tidak dilakukan dalam konteks perusahaan transportasi bus keluarga yang memiliki karakteristik kepemimpinan dan kondisi fasilitas yang khas seperti PO TKM Utama. Kesenjangan inilah yang menjadi dasar penelitian ini dirancang.

Meskipun fenomena operasional PO TKM Utama digambarkan melalui dua divisi, penelitian ini tidak bertujuan untuk membandingkan keduanya. Untuk menjaga homogenitas data dan ketepatan pengukuran, penelitian ini difokuskan pada divisi trayek reguler yang memiliki karakteristik kerja lebih seragam. Maka dari itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: "**Pengaruh Kepemimpinan Paternalistik dan Fasilitas Kerja terhadap Produktivitas**

Kerja dengan Loyalitas Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Pada Karyawan Operasional PO TKM Utama)".

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, dapat dipahami bahwa dinamika operasional PO TKM Utama tidak hanya dipengaruhi oleh faktor teknis, tetapi juga berpotensi berkaitan dengan perilaku kerja karyawan operasional. Fluktuasi capaian ritase sebagai indikator aktivitas operasional menunjukkan adanya ketidakstabilan dalam pelaksanaan layanan, yang diduga tidak terlepas dari variasi dalam perilaku kerja kru di lapangan. Di sisi lain, kondisi fasilitas kerja yang belum sepenuhnya optimal serta karakteristik kepemimpinan dalam perusahaan keluarga menjadi faktor organisasi yang relevan untuk dikaji lebih lanjut dalam kaitannya dengan Loyalitas Kerja dan Produktivitas Kerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini membatasi fokus pada karyawan operasional dalam satu divisi untuk memperoleh hasil yang lebih terfokus dan representatif. maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana Kepemimpinan Paternalistik, Fasilitas Kerja, Loyalitas Kerja, dan Produktivitas Kerja pada karyawan operasional divisi trayek pada PO TKM Utama?
2. Bagaimana pengaruh Kepemimpinan Paternalistik terhadap Loyalitas Kerja karyawan operasional divisi trayek pada PO TKM Utama?
3. Bagaimana pengaruh Fasilitas Kerja terhadap Loyalitas Kerja karyawan operasional divisi trayek pada PO TKM Utama?

4. Bagaimana pengaruh Loyalitas Kerja terhadap Produktivitas Kerja karyawan operasional divisi trayek pada PO TKM Utama?
5. Bagaimana pengaruh Kepemimpinan Paternalistik terhadap Produktivitas Kerja karyawan operasional divisi trayek pada PO TKM Utama?
6. Bagaimana pengaruh Fasilitas Kerja terhadap Produktivitas Kerja karyawan operasional divisi trayek pada PO TKM Utama?
7. Bagaimana pengaruh Kepemimpinan Paternalistik terhadap Produktivitas Kerja melalui Loyalitas Kerja sebagai variabel Mediasi karyawan operasional divisi trayek PO TKM Utama?
8. Bagaimana pengaruh Fasilitas Kerja terhadap Produktivitas Kerja melalui Loyalitas Kerja sebagai variabel Mediasi karyawan operasional divisi trayek PO TKM Utama?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang telah ditetapkan, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Pengaruh Kepemimpinan Paternalistik terhadap Loyalitas Kerja pada karyawan operasional divisi trayek PO TKM Utama
2. Pengaruh Fasilitas Kerja terhadap Loyalitas Kerja pada karyawan operasional divisi trayek PO TKM Utama.
3. Pengaruh Loyalitas Kerja terhadap Produktivitas Kerja pada karyawan operasional divisi trayek PO TKM Utama.
4. Pengaruh Kepemimpinan Paternalistik terhadap Produktivitas Kerja karyawan operasional divisi trayek PO TKM Utama.

5. Pengaruh Fasilitas Kerja terhadap Produktivitas Kerja karyawan operasional divisi trayek PO TKM Utama.
6. Pengaruh Kepemimpinan Paternalistik terhadap Produktivitas Kerja melalui Loyalitas Kerja sebagai variabel Mediasi pada karyawan operasional divisi trayek PO TKM Utama.
7. Pengaruh Fasilitas Kerja terhadap Produktivitas Kerja melalui Loyalitas Kerja sebagai variabel Mediasi pada karyawan operasional divisi trayek PO TKM Utama.

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoretis maupun praktis:

1.4.1 Kegunaan Teoretis

1. Memberikan kontribusi dalam pengembangan kajian Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya dalam memahami hubungan kerja antara organisasi dan karyawan melalui pendekatan *Social Exchange Theory* dalam konteks industri jasa transportasi.
2. Memperkaya kajian akademis mengenai peran Loyalitas Kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara praktik Kepemimpinan Paternalistik, kondisi Fasilitas Kerja, dan Produktivitas Kerja karyawan pada perusahaan keluarga.
3. Menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang tertarik mengkaji Kepemimpinan Paternalistik, Loyalitas Kerja, dan Produktivitas Kerja

dalam konteks organisasi jasa transportasi darat atau perusahaan keluarga dengan karakteristik operasional yang serupa..

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Bagi PO TKM Utama

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dan masukan bagi manajemen dalam memahami faktor-faktor yang berkaitan dengan Produktivitas Kerja karyawan operasional, khususnya yang terkait dengan gaya kepemimpinan, kondisi Fasilitas Kerja, dan Loyalitas Kerja karyawan.

2. Bagi Peneliti

Penelitian ini memberikan pengalaman langsung dalam menerapkan metode penelitian kuantitatif berbasis Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) pada konteks nyata industri jasa transportasi darat. Selain itu, penelitian ini menjadi sarana pengembangan kemampuan analitis dalam mengkaji hubungan antar variabel perilaku organisasi, serta memperdalam pemahaman peneliti mengenai dinamika manajemen sumber daya manusia pada perusahaan keluarga.

3. Bagi Pembaca

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan pembaca mengenai peran Kepemimpinan Paternalistik, Fasilitas Kerja, dan Loyalitas Kerja dalam membentuk Produktivitas Kerja karyawan, khususnya pada perusahaan transportasi berbasis keluarga..

1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

1.5.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Garasi Pusat PO TKM Utama yang beralamat di Jl. Raya Cikatomas, Desa Pakemitan, Kec. Cikatomas, Kabupaten Tasikmalaya

1.5.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitian direncanakan pada periode Januari–Juni 2026