

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sistem transportasi merupakan tulang punggung bagi pertumbuhan ekonomi karena membantu menciptakan perdagangan global dan integrasi regional dengan meningkatkan produktivitas perkotaan (Kumar, 2025). Penelitian oleh Priyajati dan Haryanto (2020) menyatakan bahwa variabel logistik seperti transportasi udara, perkeretaapian, pergudangan, dan tenaga kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi, termasuk di Indonesia.

Di Indonesia, sektor transportasi dan pergudangan memiliki peran strategis yang mendukung kelancaran rantai pasok nasional, dalam literatur akademik dipahami sebagai suatu sistem jaringan yang terintegrasi untuk mengatur aliran barang, informasi, dan sumber daya lainnya dari pemasok hingga konsumen akhir secara efisien. Hal ini menunjukkan bahwa sektor transportasi dan pergudangan tidak dapat dipisahkan dari sistem distribusi yang lebih luas dalam kegiatan ekonomi. Manajemen rantai pasok merupakan proses yang menyeluruh dan terintegrasi yang meliputi berbagai kegiatan mulai dari perencanaan, pengadaan bahan baku, produksi, hingga pendistribusian barang jadi kepada konsumen, yang kemudian mempengaruhi performa distribusi nasional (Bangun et al., 2023).

Secara umum manajemen rantai pasok yaitu aktifitas yang melibatkan arus barang dan jasa dari pemasok hingga pelanggan akhir dengan tujuan mencapai keunggulan kompetitif dan memenuhi kebutuhan pelanggan secara efektif (Dr. M.

Afdhal Chatra P et al., 2023). Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan rantai pasok nasional bergantung pada integrasi fungsi logistik seperti transportasi dan pergudangan, sehingga ketersediaan produk dapat dipenuhi tepat waktu dengan biaya yang efisien serta kualitas layanan yang optimal. Sistem rantai pasok yang efektif membantu mengurangi pemborosan serta risiko keterlambatan sehingga mendukung aktivitas ekonomi yang lebih stabil di berbagai wilayah negara (Priyajati dan Haryanto, 2020).

Berdasarkan data Produk Domestik Bruto Indonesia Triwulanan 2020–2024 yang dipublikasikan Badan Pusat Statistik (BPS), kategori Transportasi dan Pergudangan merupakan salah satu lapangan usaha yang menyumbang persentase terhadap total PDB nasional. Analisis *Supply Chain* Indonesia yang menggunakan data BPS menunjukkan bahwa pada Triwulan II 2024, sektor transportasi dan pergudangan berkontribusi sekitar 6,24% terhadap Produk Domestik Bruto nasional dan mencatat pertumbuhan yang relatif lebih tinggi dibandingkan rata-rata pertumbuhan ekonomi Indonesia.

Tabel 1. 1 Data Persentase Supply Chain Indonesia Tahun 2022-2024

Tahun	Pertumbuhan Sektor Transportasi dan Pergudangan (%)	Sumber / Catatan
2022	19,87%	Analisis <i>Supply Chain Indonesia</i> (SCI) berdasarkan data BPS (Maritim Indonesia)
2023	13,96%	Badan Pusat Statistik (BPS), Pertumbuhan Lapangan Usaha Transportasi dan Pergudangan Tahun 2023
2024	8,39%	Badan Pusat Statistik (BPS), Pertumbuhan Lapangan Usaha Transportasi dan Pergudangan Triwulan I-2024 (y-on-y)

Sumber: Maritim Indonesia dan Badan Pusat Statistik 2022-2024

Sektor transportasi dan pergudangan di Indonesia menunjukkan pertumbuhan yang signifikan dalam 3 tahun terakhir. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS), sektor ini mencatat pertumbuhan sebesar 19,87 persen pada tahun 2022, angka yang jauh melampaui rata-rata pertumbuhan ekonomi nasional pada periode yang sama. Pertumbuhan tersebut didorong oleh pemulihan pascapandemi, meningkatnya mobilitas masyarakat, serta intensifikasi aktivitas perdagangan dan logistik di berbagai wilayah. Pada tahun 2023, meskipun mengalami perlambatan, sektor transportasi dan pergudangan tetap tumbuh kuat dengan tingkat pertumbuhan 13,96 persen, yang mencerminkan stabilitas permintaan logistik dan distribusi barang baik di tingkat domestik maupun antarwilayah.

Memasuki tahun 2024, pertumbuhan sektor transportasi dan pergudangan diproyeksikan berada pada kisaran 8,39 persen, menunjukkan proses normalisasi pertumbuhan setelah fase pemulihan ekonomi. Meskipun laju pertumbuhan cenderung menurun, sektor ini tetap berkembang di atas rata-rata pertumbuhan ekonomi nasional dan mempertahankan perannya sebagai salah satu pendorong utama perekonomian Indonesia. Kondisi tersebut mengindikasikan meningkatnya kebutuhan akan sistem distribusi yang efisien dan andal, yang menuntut perusahaan transportasi untuk mengelola sumber daya manusia secara optimal.

Mobilitas manusia dan barang yang semakin tinggi menjadikan transportasi sebagai indikator penting dalam pembangunan suatu negara. *World Bank* menegaskan bahwa transportasi memiliki peran fundamental dalam konektivitas nasional dan integrasi ekonomi, terutama di negara berkembang seperti Indonesia. Data menunjukkan bahwa moda jalan mendominasi aktivitas mobilitas, dengan

kontribusi sebesar 82% *passenger-km* dan 70% *freight ton-km*, yang berarti sebagian besar perjalanan orang dan distribusi barang terjadi melalui transportasi darat (World Bank, 2011).

Transportasi dapat diklasifikasikan menjadi moda udara, laut, dan darat, yang masing-masing memiliki karakteristik berbeda. Transportasi udara merupakan moda yang mengutamakan kecepatan tinggi dan efektif untuk perjalanan jarak jauh antarwilayah maupun antarnegara, meskipun biaya operasionalnya relatif mahal dan aksesibilitasnya terbatas karena membutuhkan bandara. Contoh transportasi udara adalah penerbangan komersial seperti Garuda Indonesia atau *Lion Air*. Data Badan Pusat Statistik menunjukkan bahwa sepanjang Januari–Desember 2023 jumlah penumpang angkutan udara domestik mencapai 62,7 juta orang, sedangkan internasional mencapai 15,6 juta orang, menggambarkan bahwa moda udara penting namun tidak dominan untuk mobilitas sehari-hari masyarakat (BPS, 2024).

Selain udara, transportasi laut juga memegang peranan penting terutama bagi negara kepulauan seperti Indonesia. Moda ini unggul dalam kapasitas besar untuk pengangkutan barang maupun penumpang antarpulau, sehingga lebih banyak dimanfaatkan dalam sektor logistik. Contoh transportasi laut adalah kapal Pelni untuk penumpang dan kapal kargo untuk distribusi barang. Berdasarkan data BPS, sepanjang tahun 2023 jumlah penumpang angkutan laut domestik mencapai 19,9 juta orang, sedangkan volume barang yang diangkut mencapai 351 juta ton, menunjukkan bahwa moda laut lebih dominan dalam mendukung distribusi logistik nasional dibanding mobilitas penumpang harian (BPS, 2024).

Transportasi darat merupakan moda yang paling dekat dengan aktivitas masyarakat karena menjangkau hampir seluruh wilayah pemukiman melalui jaringan jalan raya maupun rel kereta api. Jenisnya sangat beragam, mulai dari kendaraan pribadi, bus, angkutan umum, kereta api, hingga jasa travel antarwilayah. Data BPS mencatat bahwa jumlah penumpang kereta api sepanjang tahun 2023 mencapai 371,5 juta orang, yang menegaskan bahwa moda darat menjadi pilihan utama masyarakat dibandingkan moda udara dan laut. Dengan dominasi tersebut, transportasi darat menjadi sektor yang strategis untuk dikaji lebih lanjut karena berdampak langsung pada kehidupan masyarakat luas (BPS, 2024).

Fokus penelitian pada transportasi darat menjadi semakin relevan karena moda ini juga menghadapi tantangan kompleks seperti kemacetan, kualitas layanan, serta keselamatan lalu lintas. WHO (*World Health Organization*) melaporkan bahwa fatalitas kecelakaan lalu lintas di Indonesia mencapai 31.063 jiwa pada tahun 2021, yang menunjukkan bahwa transportasi darat memiliki dampak sosial yang besar serta membutuhkan perhatian dalam aspek kebijakan maupun pengelolaan layanan transportasi (WHO, 2023). Oleh karena itu, penelitian mengenai moda transportasi darat menjadi penting karena berkaitan langsung dengan kesejahteraan dan keselamatan masyarakat.

Di antara berbagai jenis transportasi darat seperti kereta api, bus, dan angkutan umum, jasa travel menjadi objek penelitian yang menarik karena posisinya unik sebagai moda semi-publik yang fleksibel. Travel umumnya menggunakan kendaraan minibus dengan kapasitas sekitar 9–15 penumpang serta melayani perjalanan antar kota dengan sistem antar-jemput langsung (*door to door*).

Hal ini menjadikan travel lebih fleksibel dibanding kereta api yang terikat jalur rel dan jadwal tetap, serta lebih nyaman dibanding angkutan umum yang sering padat dan berhenti di banyak titik (Tamin, 2000). Selain itu, travel memiliki payung regulasi dalam kategori “angkutan orang tidak dalam trayek” sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Perhubungan PM 117 Tahun 2018 (Kemenhub RI, 2018). Dengan karakteristik tersebut, travel sangat relevan untuk diteliti dalam aspek kualitas pelayanan, preferensi pengguna, serta efektivitas operasional transportasi darat.

Sektor transportasi juga menghadapi tantangan operasional yang kompleks, seperti tuntutan efisiensi waktu, keselamatan kerja, kualitas pelayanan, serta adaptasi terhadap sistem dan teknologi digital. Karyawan transportasi sering bekerja dalam tekanan tinggi dengan beban kerja yang besar dan jam kerja yang panjang. Penelitian ini berfokus pada sektor transportasi darat, khususnya layanan travel atau shuttle antarkota, karena industri ini merupakan bagian strategis dalam sistem mobilitas masyarakat Indonesia dan sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia dalam menjalankan operasionalnya. Transportasi darat memiliki tingkat aktivitas yang tinggi dan menuntut kinerja karyawan yang optimal, baik dari aspek pelayanan, ketepatan waktu, maupun keselamatan. Berdasarkan laporan *Global Status Report on Road Safety 2023* yang diterbitkan oleh *World Health Organization* (WHO), Indonesia memiliki jumlah kendaraan terdaftar sebesar 147.110.303 unit pada tahun 2021, dengan estimasi angka kematian akibat kecelakaan lalu lintas mencapai 31.063 jiwa atau 11,3 per 100.000 penduduk. Data ini menunjukkan bahwa sektor transportasi jalan memiliki skala yang besar

sekaligus memerlukan pengelolaan karyawan yang profesional dan termotivasi untuk mendukung keselamatan serta kualitas layanan. Di organisasi, motivasi kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan. Robbins dan Judge (2017) menjelaskan motivasi sebagai proses yang menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan. Menurut Bernardin dan Russell (1993), kinerja merupakan catatan mengenai hasil (*record of outcomes*) yang dihasilkan dari fungsi pekerjaan atau aktivitas tertentu dalam periode waktu tertentu. Dalam pencapaiannya, kinerja tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu, tetapi juga dipengaruhi oleh tingkat usaha (*effort*) serta dukungan organisasi.

Pengembangan sistem transportasi yang efektif dan efisien menjadi salah satu faktor penting dalam mendukung mobilitas masyarakat serta pertumbuhan ekonomi. Salah satu bentuk pengembangan transportasi yang banyak dikaji adalah transportasi berbasis rel yang dinilai memiliki kapasitas besar, biaya operasional relatif rendah, serta mampu mengurangi tingkat kemacetan di perkotaan. Penelitian yang dilakukan oleh Tri Juniarti et al. (2023) menunjukkan bahwa pengembangan transportasi rel di Kota Semarang dapat meningkatkan aksesibilitas, kapasitas, serta efisiensi perjalanan masyarakat, dengan alternatif rute terbaik dipilih berdasarkan aspek teknis, transportasi, dan pengembangan wilayah. Perusahaan transportasi darat seperti PT Bhinneka Sangkuriang Transport, keberhasilan operasional sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia, khususnya dalam hal motivasi kerja, kepemimpinan, dan kinerja karyawan.

Tabel 1. 2 Ringkasan tentang Pengaruh dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Sektor Transportasi

No	Author (Tahun)	Pengaruh terhadap Kinerja	No	Author (Tahun)	Pengaruh terhadap Kinerja
1	Kuntadi et al. (2023)	Positif	11	Dung (2023)	Tidak langsung
2	Mampawa et al. (2023)	Negatif (langsung)	12	Nusraningrum et al. (2024)	Positif
3	Tunç & Topçuoğlu (2025)	Tidak langsung / bersyarat	13	Pang & Lu (2018)	Tidak langsung
4	Kimani & Kising'u (2019)	Tidak langsung	14	Alshammari & Asaari (2024)	Tidak langsung / dimoderasi
5	Fatonah et al. (2024)	Tidak langsung	15	Hartana et al. (2023)	Tidak langsung
6	Hartana et al. (2023)	Tidak langsung	16	Sentoso et al. (2025)	Tidak langsung
7	Purba (2025)	Tidak langsung	17	Suprianto et al. (2024)	Positif
8	Firdaus et al. (2025)	Tidak langsung	18	EJBM (2022)	Tidak langsung / dimoderasi
9	Raza et al. (2023)	Tidak langsung (kualitatif)	19	Rahmawati & Pogo (2023)	Tidak langsung / parsial
10	Jović et al. (2022)	Tidak langsung	20	Gansler & Lucyshyn (2006)	Tidak langsung (konseptual)

Berdasarkan ringkasan hasil penelitian terdahulu yang disajikan pada Tabel 1.2, dapat disimpulkan bahwa hubungan antara motivasi kerja, kepemimpinan transformasional, dan kinerja karyawan belum menunjukkan temuan yang konsisten. Dari 20 artikel yang dianalisis, hanya sebagian kecil yang menemukan pengaruh positif langsung terhadap kinerja karyawan, sementara sebagian besar

penelitian menunjukkan bahwa pengaruh tersebut bersifat tidak langsung, parsial, bersyarat, atau bahkan negatif. Beberapa studi menemukan bahwa motivasi kerja tidak secara otomatis meningkatkan kinerja tanpa dukungan faktor lain, seperti kepemimpinan yang efektif, kepuasan kerja, atau konteks organisasi tertentu. Temuan lain juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak selalu berfungsi sebagai prediktor langsung kinerja, melainkan bekerja melalui mekanisme psikologis atau variabel perantara. Ketidakkonsistenan hasil empiris tersebut menunjukkan adanya *research gap* yang relevan dan belum sepenuhnya terjawab, khususnya mengenai kapan dan dalam kondisi apa motivasi kerja mampu meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini layak untuk dilanjutkan karena berupaya mengisi celah penelitian tersebut dengan memposisikan kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi yang menjelaskan variasi kekuatan hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan, khususnya perusahaan transportasi yang memiliki karakteristik kerja dinamis dan berisiko tinggi.

Tabel 1. 3 Perbandingan Antar Travel

Aspek	Bhinneka Shuttle	Arnes Shuttle	Cititrans / Jackal
Dominasi Rute	Koridor Timur & Industri (Cirebon, Majalengka, Bekasi, Cikarang)	Koridor Pendidikan (Sumedang, Jatinangor)	Koridor Bisnis (Jakarta Pusat/Selatan/Bandara)
Konektivitas Baru	Penetrasi kuat di Tol Cisumdawu & BIJB Kertajati	Fokus pada efisiensi Sumedang-Bandung	Fokus pada Tol Cipularang
Jumlah Titik di Bandung	Tersebar (Buah Batu, Pasteur, Dipatiukur, Mekarwangi)	Terpusat di Pasteur & Balubur	Eksklusif di area premium

Sumber: Bhisa, Arnes, Cititrans (2026)

Berdasarkan tabel perbandingan dengan beberapa travel lainnya, PT Bhinneka Sangkuriang Transport (Bhinneka Shuttle) memiliki posisi strategis perusahaan yang menempati ceruk pasar unik di tengah persaingan ketat moda transportasi *shuttle* di Kota Bandung. Berbeda dengan kompetitor kelas premium seperti PT Cititrans Ritel Indonesia (2026) atau Jackal Holidays (2026) yang berfokus pada segmen eksklusif dengan tarif di atas Rp160.000, atau Baraya Travel (2026) yang sangat menekankan pada strategi harga ekonomis (di bawah Rp100.000), Bhinneka Shuttle mampu menyeimbangkan standar kenyamanan armada Toyota Hiace dengan harga yang tetap kompetitif bagi masyarakat luas. Hal ini menjadikannya objek yang sangat representatif karena mencakup spektrum pasar yang lebih luas, mulai dari pekerja industri, pelaku bisnis, hingga mahasiswa.

Secara operasional, Bhinneka memiliki keunggulan di geografis sebagai penguasa jalur koridor Timur Jawa Barat dan wilayah industri seperti Bekasi dan Cikarang. Jika dibandingkan dengan PT Arnes Jaya Utama (2025) yang sangat bergantung pada rute pendidikan (Bandung-Sumedang-Jatinangor), Bhinneka memiliki kompleksitas rute yang lebih tinggi, terutama dalam merespons dibukanya infrastruktur strategis seperti Tol Cisumdawu dan optimalisasi Bandara Kertajati (BIJB). Sementara kompetitor lain seperti Daytrans (2026); Primajasa (2026) cenderung stagnan pada jalur konvensional Bandung-Jakarta, Bhinneka sedang berada dalam fase ekspansi dan transformasi digital melalui integrasi aplikasi reservasi mandiri. Dinamika perusahaan yang sedang berkembang ini memberikan urgensi penelitian yang lebih tinggi untuk melihat bagaimana faktor internal, seperti

motivasi dan kepemimpinan, berperan dalam menjaga stabilitas layanan di tengah perubahan pasar yang sangat cepat.

Selain dari beberapa alasan pendukung diatas pemilihan PT Bhinneka Sangkuriang Transport sebagai objek penelitian didasarkan pada karakteristik perusahaan yang bergerak di bidang travel/shuttle dengan jaringan operasional luas dan tuntutan kinerja tinggi. PT Bhinneka Sangkuriang Transport (2026) menyediakan layanan transportasi penumpang, pengiriman paket, serta wisata dengan lebih dari 34 cabang operasional. Perusahaan ini juga menerapkan sistem pendukung layanan seperti pelatihan pengemudi berkala, penggunaan GPS pada armada, layanan pelanggan 24 jam, serta sistem pembayaran non-tunai. Kondisi tersebut mencerminkan pentingnya motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional diposisikan sebagai variabel moderasi karena gaya kepemimpinan ini diyakini mampu memperkuat hubungan antara motivasi dan kinerja. Bass dan Avolio (1994) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mampu menginspirasi bawahan melalui visi, stimulasi intelektual, serta perhatian individual sehingga mendorong karyawan mencapai performa yang lebih tinggi. Oleh karena itu, PT Bhinneka Sangkuriang Transport menjadi objek yang relevan untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan dengan kepemimpinan transformasional sebagai faktor penguat dalam industri transportasi darat.

Berdasarkan hasil pra-survei yang telah dilakukan terhadap karyawan PT Bhinneka Sangkuriang Transport yang beroperasi di sektor transportasi, diperoleh nilai rata-rata kinerja sebesar 2,36. Apabila merujuk pada skala penilaian Likert 1–

5, angka tersebut termasuk dalam kategori rendah, yang menunjukkan bahwa tingkat kinerja karyawan di PT Bhinneka Sangkuriang Transport masih belum optimal. Capaian nilai ini mengindikasikan adanya kendala dalam aspek penyelesaian tugas, pencapaian target, kualitas pelayanan, ketepatan waktu kerja, maupun tanggung jawab dalam menjalankan pekerjaan. Kondisi tersebut menjadi perhatian serius bagi perusahaan, mengingat keberhasilan perusahaan transportasi sangat dipengaruhi oleh keandalan sumber daya manusia, terutama dalam hal pelayanan dan operasional yang menuntut ketepatan serta profesionalisme yang tinggi. Jika situasi ini tidak segera ditangani, maka berpotensi berdampak pada menurunnya kualitas layanan, tingkat kepuasan pelanggan, dan daya saing perusahaan di tengah persaingan industri transportasi yang semakin ketat. Oleh karena itu, diperlukan penelitian lebih lanjut guna mengidentifikasi faktor-faktor yang berkontribusi terhadap rendahnya kinerja karyawan di PT Bhinneka Sangkuriang Transport.

Tabel 1. 4 Hasil Pra Survei Kinerja Karyawan

Variabel	Dimensi	Jawaban					Jumlah	Rata-rata
		SS	S	KS	TS	STS		
		5	4	3	2	1		
Kinerja Karyawan	Saya bekerja dengan teliti dan akurat.	1	0	7	19	3	67	2,23
	Hasil pekerjaan saya memiliki kualitas yang baik.	1	2	7	18	2	72	2,40
	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai target.	1	1	5	21	2	68	2,27
	Jumlah pekerjaan yang saya hasilkan sesuai harapan.	1	1	4	19	5	64	2,13
	Saya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.	1	0	6	20	3	66	2,20

Variabel	Dimensi	Jawaban					Jumlah	Rata-rata
		SS	S	KS	TS	STS		
		5	4	3	2	1		
	Saya datang ke tempat kerja tepat waktu.	1	2	5	19	3	69	2,30
	Saya menjalankan tugas sesuai tanggung jawab.	1	1	12	15	1	76	2,53
	Saya menjaga fasilitas dan peralatan kerja.	1	1	11	17	0	76	2,53
	Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja.	1	0	12	15	2	73	2,43
	Saya bersedia membantu rekan kerja bila dibutuhkan.	1	2	11	15	1	77	2,57
Skor Rata-rata Kinerja Karyawan								2,36

Sumber: Diolah Peneliti, 2026

Berdasarkan hasil kajian literatur, kinerja karyawan pada sektor transportasi dan logistik dipengaruhi oleh berbagai faktor psikologis, organisasi, serta praktik manajemen sumber daya manusia. Menurut Pratama et al. (2025) menjelaskan bahwa *self-efficacy* dan motivasi prososial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui mediasi *work engagement*, yang bahkan menjadi prediktor terkuat dalam meningkatkan kinerja karena mencerminkan tingkat semangat, dedikasi, dan keterlibatan emosional karyawan dalam pekerjaan. Selain itu, menurut Jonneli et al. (2024) menemukan bahwa pengembangan kompetensi dan sistem remunerasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan pada perusahaan logistik dan pos di Indonesia. Penelitian yang dilakukan oleh Masyhuda et al. (2025) juga menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional yang mencakup dimensi *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, Fauzi et al. (2024) membuktikan bahwa kompensasi yang adil berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sementara Aisyah Dwi Suci & Saprudin (2025) serta Silfia Fitri Anggraeni et al. (2024) menunjukkan bahwa lingkungan kerja, komunikasi, dan motivasi kerja secara simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan dan berkontribusi secara simultan dalam meningkatkan performa kerja secara menyeluruh.

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan tim HRD (*Human Resources Development*) PT Bhinneka Sangkuriang Transport, diperoleh informasi bahwa tingkat kinerja karyawan yang belum optimal di perusahaan tersebut secara dominan dipengaruhi oleh faktor motivasi kerja dan kepemimpinan transformasional. Tim HRD mengungkapkan bahwa masih terdapat karyawan yang menunjukkan semangat kerja yang fluktuatif, kurang terdorong untuk mencapai target secara maksimal, serta belum memiliki keterlibatan emosional yang kuat terhadap tanggung jawab pekerjaannya. Di sisi lain, gaya kepemimpinan yang diterapkan dinilai belum sepenuhnya mampu memberikan inspirasi, visi yang jelas, stimulasi intelektual, serta perhatian individual yang mendorong pengembangan potensi karyawan secara berkelanjutan. Kondisi ini menunjukkan bahwa motivasi kerja yang rendah dan belum optimalnya penerapan kepemimpinan transformasional berimplikasi langsung terhadap pencapaian kinerja karyawan. Oleh karena itu, kedua faktor tersebut menjadi variabel yang sangat relevan dan

strategis untuk diteliti lebih lanjut sebagai upaya peningkatan kinerja karyawan di PT Bhinneka Sangkuriang Transport.

Tabel 1. 5 Hasil Pra-Survei

Variabel	Dimensi	Jawaban					Jumlah	Rata-rata
		SS	S	KS	TS	STS		
		5	4	3	2	1		
Motivasi Kerja	Saya berusaha keras untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.	0	1	14	14	1	75	2,50
	Saya mengerahkan energi yang cukup untuk mencapai target kerja.	1	2	13	14	0	80	2,67
	Saya memiliki tujuan yang jelas dalam bekerja.	1	1	16	11	1	80	2,67
	Saya memahami prioritas pekerjaan yang harus dilakukan. Saya memahami prioritas pekerjaan yang harus dilakukan.	1	1	14	13	1	78	2,60
	Saya tetap berusaha meskipun pekerjaan terasa sulit.	1	0	12	15	2	73	2,43

Variabel	Dimensi	Jawaban					Jumlah	Rata-rata
		SS	S	KS	TS	STS		
		5	4	3	2	1		
	Saya tidak mudah menyerah saat menghadapi hambatan kerja. Saya tidak mudah menyerah saat menghadapi hambatan kerja.	1	2	12	14	1	78	2,60
Skor Rata-rata Motivasi Kerja								2,58
Kepemimpinan Transformasional	Atasan memberikan teladan yang baik bagi karyawan.	1	1	12	15	1	76	2,53
	Atasan mempertahankan nilai moral yang tinggi.	2	1	11	15	1	78	2,60
	Atasan mampu memberikan motivasi kepada karyawan.	2	1	9	15	3	74	2,47
	Atasan menyampaikan visi perusahaan dengan jelas.	2	2	8	16	2	76	2,53
	Atasan mendorong saya untuk berpikir kreatif.	1	1	7	16	5	67	2,23

Variabel	Dimensi	Jawaban					Jumlah	Rata-rata
		SS	S	KS	TS	STS		
		5	4	3	2	1		
	Atasan memberi kesempatan untuk mengusulkan ide baru.	1	2	8	15	4	71	2,37
	Atasan memperhatikan kebutuhan pribadi saya.	3	1	9	13	4	76	2,53
	Atasan memberikan bimbingan ketika diperlukan.	7	1	9	9	4	88	2,93
Skor Rata-rata Kepemimpinan Transformasional								2,53

Sumber: Diolah Peneliti, 2026

Berdasarkan tabel hasil pra-survei, variabel Motivasi Kerja memperoleh skor rata-rata sebesar 2,58, yang menunjukkan bahwa tingkat motivasi karyawan masih berada pada kategori relatif rendah dan belum optimal. Meskipun beberapa indikator seperti “Saya mengarahkan energi yang cukup untuk mencapai target kerja” (2,67) dan “Saya memiliki tujuan yang jelas dalam bekerja” (2,67) menunjukkan skor yang sedikit lebih tinggi dibanding indikator lainnya, nilai tersebut tetap berada pada kisaran sedang dan belum mencerminkan motivasi kerja yang kuat. Motivasi kerja yang tinggi seharusnya tercermin dalam tingkat usaha dan ketekunan yang kuat dalam menyelesaikan pekerjaan. Dalam teori dua faktor Herzberg (1966) dijelaskan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh faktor *motivator* yang bersifat intrinsik seperti prestasi kerja, pengakuan, tanggung jawab, serta peluang untuk berkembang. Faktor-faktor tersebut mampu meningkatkan kepuasan

dan semangat kerja karyawan sehingga mereka terdorong untuk bekerja lebih produktif dalam mencapai tujuan organisasi.

Ketekunan dalam menghadapi kesulitan kerja merupakan salah satu indikator penting dalam motivasi kerja. Menurut Adams (1963) dalam teori keadilan (*equity theory*), motivasi kerja karyawan juga dipengaruhi oleh persepsi keadilan dalam organisasi. Apabila karyawan merasa bahwa usaha yang mereka berikan sebanding dengan penghargaan yang diterima, maka mereka akan terdorong untuk mempertahankan bahkan meningkatkan kinerja. Sebaliknya, apabila terdapat ketidakadilan yang dirasakan, maka motivasi kerja dapat menurun dan memengaruhi kinerja karyawan.

Pada variabel Kepemimpinan Transformasional, skor rata-rata sebesar 2,53 juga menunjukkan bahwa implementasi gaya kepemimpinan transformasional belum berjalan secara optimal. Meskipun indikator “Atasan memberikan bimbingan ketika diperlukan” memperoleh skor relatif lebih tinggi (2,93), sebagian besar indikator lainnya masih berada pada kisaran rendah hingga sedang. Terutama pada indikator “Atasan mendorong saya untuk berpikir kreatif” yang hanya memperoleh skor 2,23, menunjukkan bahwa aspek stimulasi intelektual belum terlaksana dengan baik. Padahal menurut teori kepemimpinan transformasional yang dikembangkan oleh Bass & Avolio (1994), stimulasi intelektual merupakan komponen penting dalam membangun inovasi dan peningkatan kinerja.

Meta-analisis oleh Judge & Piccol (2004) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja karyawan ketika diterapkan secara konsisten dan menyeluruh. Oleh karena itu, skor

rata-rata 2,53 mengindikasikan bahwa kualitas kepemimpinan transformasional di perusahaan ini masih belum cukup kuat untuk memberikan dampak maksimal terhadap kinerja.

Sementara itu, variabel Kinerja Karyawan memperoleh skor rata-rata sebesar 2,36, yang dapat dikategorikan relatif rendah dibandingkan dua variabel lainnya. Beberapa indikator seperti “Jumlah pekerjaan yang saya hasilkan sesuai harapan” (2,13) dan “Saya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu” (2,20) menunjukkan bahwa aspek kuantitas dan ketepatan waktu kerja masih menjadi kelemahan utama. Kondisi ini menunjukkan bahwa output kerja karyawan belum sepenuhnya memenuhi ekspektasi organisasi. Dalam perspektif teori kontingensi yang dikemukakan oleh Donaldson (2001), rendahnya kinerja dapat terjadi ketika terdapat ketidaksesuaian antara faktor individu dan dukungan organisasi, termasuk gaya kepemimpinan yang diterapkan.

Secara keseluruhan, hasil pra-survei ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja dan kepemimpinan transformasional belum berada pada tingkat yang mampu menghasilkan kinerja optimal. Rendahnya skor pada beberapa indikator kunci memperlihatkan adanya potensi kesenjangan antara dorongan kerja, dukungan kepemimpinan, dan output yang dihasilkan. Kondisi ini memperkuat urgensi penelitian untuk menguji apakah kepemimpinan transformasional dapat berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Berbagai penelitian empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui

peningkatan motivasi dan kepuasan kerja (Judge & Piccol, 2004; Mariyatha, 2023). Selain itu, kepemimpinan transformasional juga terbukti memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan tanpa harus dimediasi oleh variabel lain (Wasana et al., 2017). Namun demikian, hasil penelitian mengenai hubungan antara motivasi kerja, kepemimpinan transformasional, dan kinerja karyawan masih menunjukkan temuan yang beragam.

Selain itu, masih terdapat kesenjangan penelitian (*research gap*) berupa terbatasnya studi empiris yang secara khusus menguji peran kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan, terutama pada sektor transportasi dan logistik di Indonesia. Sebagian besar penelitian terdahulu lebih banyak dilakukan pada sektor manufaktur, pendidikan, dan pariwisata.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini penting dilakukan untuk mengkaji secara empiris efek moderasi kepemimpinan transformasional terhadap pengaruh motivasi kerja pada kinerja karyawan di PT Bhinneka Sangkuriang Transport. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia serta kontribusi praktis bagi perusahaan dalam merancang strategi pengembangan kepemimpinan dan peningkatan kinerja karyawan.

Secara kontekstual, penelitian lintas negara (Indonesia, Arab Saudi, Vietnam, Turki, Kenya, Ghana, dan Tiongkok) memperlihatkan bahwa TL (*Transformational Leadership*) beradaptasi dengan kebutuhan lokal, seperti *green transformational leadership* dalam sektor maritim dan *digital leadership* dalam

industri logistik dan aviasi. Faktor-faktor seperti lingkungan kerja hijau, budaya organisasi, serta transformasi digital juga muncul sebagai moderator yang memperkuat efek TL terhadap performa. Di sisi lain, gap penelitian masih terlihat pada kurangnya studi longitudinal yang menilai dampak jangka panjang TL terhadap perilaku keselamatan dan inovasi di transportasi publik. Oleh karena itu, arah penelitian ke depan perlu mengintegrasikan motivasi intrinsik, motivasi inovatif, serta kapabilitas pembelajaran organisasi dalam model kepemimpinan transformasional agar lebih sesuai dengan dinamika industri transportasi modern yang semakin berorientasi pada digitalisasi dan keberlanjutan.

Temuan-temuan empiris tersebut memiliki relevansi yang sangat kuat ketika dikaitkan dengan kondisi PT Bhinneka Sangkuriang Transport, sebuah perusahaan jasa transportasi darat yang beroperasi di berbagai wilayah Indonesia dan memiliki tantangan khas dalam manajemen sumber daya manusia. Sebagai perusahaan dengan aktivitas operasional padat dan struktur organisasi yang tersebar, keberhasilan PT Bhinneka Sangkuriang Transport sangat bergantung pada efektivitas kepemimpinan di tingkat manajerial maupun operasional yang membuat peneliti yakin untuk melanjutkan penelitian ini

1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah Penelitian

Menurut Sharma (1982) dalam artikel yang dibahas di JSTOR identifikasi masalah dan perumusan masalah merupakan bagian paling awal dari proses penelitian yang sangat penting dan menentukan keberhasilan penelitian. Identifikasi masalah dilakukan sebelum rumusan masalah agar peneliti memahami ruang lingkup masalah yang akan diteliti. Rumusan masalah merupakan komponen

krusial dalam proses penelitian ilmiah karena menggambarkan kondisi antara situasi aktual dan tujuan penelitian yang ingin dicapai sehingga memberikan arah dan fokus yang jelas bagi penelitian. Rumusan masalah ini berfungsi sebagai dasar dalam menentukan desain studi, strategi pengumpulan data, serta analisis hasil sehingga penelitian dapat berjalan secara sistematis dan terarah (Almusaed et al., 2025).

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian diatas, maka terbentuklah identifikasi masalah di PT. BHISA sebagai berikut:

1. Kinerja Karyawan
 - a. Kuantitas pekerjaan yang dihasilkan karyawan belum memenuhi target dan harapan perusahaan secara optimal.
 - b. Produktivitas dan ketepatan waktu kerja masih relatif rendah sehingga berpotensi mengganggu efektivitas operasional perusahaan.
2. Motivasi Kerja
 - a. Ketekunan karyawan dalam menghadapi pekerjaan yang sulit masih rendah.
 - b. Motivasi kerja yang dimiliki belum sepenuhnya terkonversi menjadi peningkatan kinerja yang optimal.
3. Kepemimpinan Transformasional
 - a. Penerapan stimulasi intelektual oleh atasan belum optimal, sehingga karyawan belum terdorong untuk berpikir kreatif dan inovatif.

- b. Peran kepemimpinan dalam memberikan inspirasi dan dorongan untuk bekerja melampaui standar masih perlu ditingkatkan.
- 4. Hubungan Antar Variabel
 - a. Motivasi kerja belum sepenuhnya menghasilkan peningkatan kinerja karyawan secara maksimal.
 - b. Kepemimpinan transformasional diduga belum berperan optimal dalam memperkuat hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana tanggapan responden tentang motivasi kerja di PT Bhinneka Sangkuriang Transport?
2. Bagaimana tanggapan responden tentang kepemimpinan transformasional di PT Bhinneka Sangkuriang Transport?
3. Bagaimana tanggapan karyawan tentang kinerja di PT Bhinneka Sangkuriang Transport?
4. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional memoderasi motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT Bhinneka Sangkuriang Transport?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan penelitian yang dilakukan di PT Bhinneka Sangkuriang Transport adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui tanggapan responden tentang motivasi kerja di PT Bhinneka Sangkuriang Transport.
2. Untuk menganalisis tanggapan responden tentang kepemimpinan transformasional di PT Bhinneka Sangkuriang Transport.
3. Untuk mengkaji kinerja berdasarkan persepsi karyawan pada PT Bhinneka Sangkuriang Transport.
4. Untuk meneliti pengaruh kepemimpinan memoderasi motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT Bhinneka Sangkuriang Transport.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bukan hanya untuk peneliti saja, tetapi bagi semua pihak yang berhubungan dengan penelitian ini dan diharapkan dapat bermanfaat secara teoritis maupun praktis. Adapun manfaat yang diharapkan peneliti sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan referensi dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya mengenai hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan dengan kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi. Penelitian ini juga dapat memperkuat pemahaman tentang bagaimana motivasi dan peran pemimpin dapat memengaruhi hasil kerja karyawan, terutama perusahaan transportasi. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan rujukan bagi penelitian selanjutnya yang membahas topik serupa.

1.4.2 Manfaat Praktis

Bagi Peneliti

1. Penelitian ini menjadi sarana untuk mengaplikasikan teori manajemen sumber daya manusia, motivasi kerja, kepemimpinan transformasional, dan kinerja karyawan secara nyata organisasi.
2. Meningkatkan pemahaman dan kemampuan analisis peneliti dalam mengkaji hubungan antar variabel serta menguji model penelitian secara empiris.
3. Menambah pengalaman akademik dalam melakukan penelitian ilmiah berbasis data kuantitatif.

Bagi Perusahaan (PT Bhinneka Sangkuriang Transport)

1. Memberikan informasi dan gambaran empiris mengenai kondisi motivasi kerja, kepemimpinan transformasional, dan kinerja karyawan.
2. Menjadi bahan evaluasi dalam merumuskan strategi peningkatan motivasi dan produktivitas kerja karyawan.
3. Memberikan masukan dalam pengembangan gaya kepemimpinan yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.
4. Menjadi dasar dalam penyusunan kebijakan SDM berbasis evidence-based management guna meningkatkan efektivitas operasional perusahaan.

Bagi Penelitian Selanjutnya

1. Menjadi referensi dan rujukan bagi penelitian selanjutnya yang mengkaji variabel motivasi kerja, kepemimpinan transformasional, dan kinerja karyawan.
2. Memberikan dasar empiris untuk pengembangan model penelitian dengan variabel tambahan, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, atau budaya

organisasi.

3. Membuka peluang penelitian lanjutan pada sektor transportasi atau sektor jasa lainnya dengan pendekatan metodologis yang lebih luas, seperti penelitian longitudinal atau mixed methods.