

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka pada dasarnya membahas berbagai teori, konsep, serta gagasan yang saling berkaitan dan digunakan sebagai dasar dalam membangun hipotesis penelitian mengenai hubungan antar variabel yang diteliti. Pada bab ini, peneliti akan menguraikan berbagai teori yang relevan dengan permasalahan penelitian serta dijadikan sebagai landasan teoritis dalam pelaksanaan penelitian. Teori-teori yang dibahas disesuaikan dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, yaitu mengenai motivasi kerja, kepemimpinan transformasional, dan kinerja karyawan. Adanya landasan teori tersebut menunjukkan bahwa penelitian ini disusun pemahaman yang lebih mendalam mengenai hubungan antar variabel yang diteliti.

Grand Theory dalam penelitian ini adalah teori manajemen yang mencakup pengertian manajemen, fungsi-fungsi manajemen secara ilmiah dengan mengacu pada teori-teori yang telah dikembangkan oleh para ahli. Selain itu, melalui kajian pustaka ini peneliti dapat menjelaskan secara komprehensif berbagai teori yang berkaitan dengan variabel penelitian sehingga dapat memberikan, serta unsur-unsur manajemen dalam organisasi. *Middle Theory* yang digunakan adalah Manajemen Sumber Daya Manusia yang membahas mengenai pengertian manajemen sumber daya manusia, fungsi-fungsi MSDM, serta tujuan pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi. Sementara itu, *Applied Theory* atau teori yang

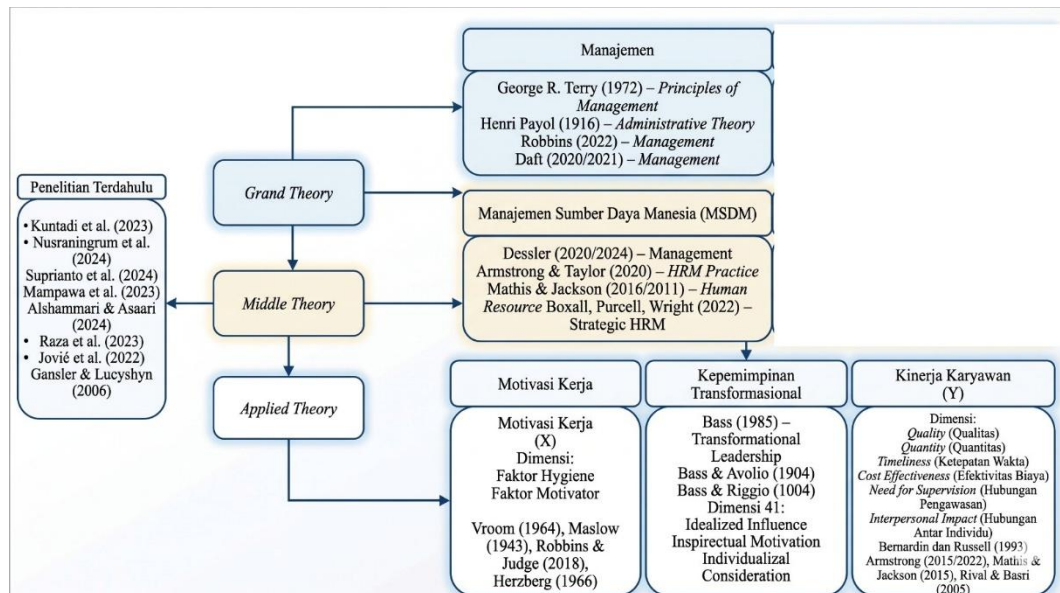
diaplikasikan dalam penelitian ini meliputi teori motivasi kerja, kepemimpinan transformasional, dan kinerja karyawan yang menjadi fokus utama dalam penelitian ini.

2.1.1 Manajemen

Henri Fayol (1916) mendefinisikan manajemen sebagai proses meramalkan (*forecasting*), merencanakan, mengorganisasikan, memerintah/*commanding*, mengoordinasikan, dan mengendalikan untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut George R. Terry (1972) dalam buku *Principles of Management* Manajemen adalah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai tujuan tertentu melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Griffin (2021) mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran organisasi secara efektif dan efisien. Griffin menekankan bahwa efektivitas berarti mencapai tujuan yang tepat, sementara efisiensi berarti menggunakan sumber daya secara bijaksana dan hemat biaya. Dalam perkembangannya, Griffin mengadaptasi fungsi penggerakan (*actuating*) menjadi fungsi kepemimpinan (*leading*) sebagai sarana utama untuk memotivasi anggota organisasi agar bekerja selaras dengan kepentingan perusahaan.

Grand Theory dalam penelitian ini adalah manajemen di mana memuat pengertian manajemen, fungsi manajemen, dan unsur unsur manajemen. *Middle Theory* dalam penelitian ini adalah Manajemen Sumber Daya Manusia, fungsi sumber daya manusia dan tujuan sumber daya manusia. *Applied Theory* atau

disebut sebagai teori yang diaplikasikan dalam penelitian adalah motivasi kerja, kepemimpinan transformasional, dan kinerja karyawan.



Gambar 2. 1 Kerangka Landasan Teori

2.1.1.1 Perkembangan Teori Manajemen

Perkembangan teori manajemen menunjukkan adanya evolusi pemikiran yang berlangsung secara bertahap seiring dengan perubahan lingkungan industri dan kompleksitas organisasi. Pada tahap awal, praktik manajemen masih bersifat tradisional dan berorientasi pada pengaturan tenaga kerja serta sumber daya dalam proyek-proyek besar pemerintahan dan industri (Terry, 1968). Memasuki era revolusi industri, lahirlah teori manajemen ilmiah (*scientific management*) yang dipelopori oleh Frederick W. Taylor yang menekankan efisiensi kerja melalui standarisasi prosedur, pengukuran waktu, serta pembagian kerja secara sistematis guna meningkatkan produktivitas (Taylor, 1911). Pendekatan ini kemudian dilengkapi oleh teori administrasi yang dikembangkan oleh Henri Fayol yang memperkenalkan fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian,

pengarahan, dan pengendalian (Fayol, 1916), serta teori birokrasi Max Weber yang menekankan struktur formal, hierarki, dan aturan rasional dalam organisasi (Weber et al., 1947).

Selanjutnya, perhatian terhadap aspek manusia dalam organisasi semakin berkembang melalui aliran *human relations* yang dipelopori oleh Elton Mayo, yang menemukan bahwa hubungan sosial dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap produktivitas karyawan (Mayo, 1933). Perkembangan ini dilanjutkan dengan pendekatan *behavioral science* yang mengintegrasikan teori motivasi dan perilaku manusia dalam organisasi, seperti teori hierarki kebutuhan Maslow (1943) dan teori dua faktor Herzberg (1966), yang menegaskan bahwa motivasi intrinsik berperan penting dalam meningkatkan kinerja. Pada periode modern, teori manajemen berkembang menjadi pendekatan sistem dan kontingensi yang memandang organisasi sebagai sistem terbuka yang harus mampu beradaptasi dengan lingkungan eksternal (Burns & Stalker, 1961; Katz & Kahn, 1978). Era globalisasi dan digitalisasi, manajemen semakin menekankan pada manajemen kinerja dan efektivitas organisasi berbasis strategi dan inovasi (Drucker, 2012; S. P. Robbins & Coulter, 2007). Perkembangan tersebut menunjukkan adanya pergeseran orientasi dari fokus pada struktur dan efisiensi menuju pendekatan yang lebih integratif, adaptif, dan berorientasi pada manusia serta kinerja berkelanjutan.

Selain itu, berbagai literatur manajemen kontemporer dalam lima tahun terakhir juga menegaskan bahwa perkembangan teori manajemen modern semakin mengarah pada integrasi antara teknologi, keberlanjutan, dan *human-centric management*. Sejumlah studi dalam jurnal manajemen mutakhir menunjukkan

bahwa transformasi digital, kepemimpinan adaptif, serta *agile management* menjadi faktor kunci dalam meningkatkan daya saing organisasi di tengah ketidakpastian global (Verhoef et al., 2021; Wamba et al., 2017). Penelitian-penelitian terbaru juga menyoroti pentingnya *data-driven decision making*, *employee engagement*, dan *organizational resilience* sebagai elemen utama dalam praktik manajemen modern (Aguinis & Burgi-Tian, 2021; Kniffin et al., 2020). Maka dari itu, banyak buku manajemen saat ini merujuk pada temuan empiris dari jurnal-jurnal terbaru tersebut untuk memperkuat pendekatan yang lebih fleksibel, inovatif, dan berorientasi pada keberlanjutan kinerja organisasi di era yang dinamis.

Tabel 2. 1 Perkembangan Teori Manajemen

Periode	Aliran Teori Manajemen	Tokoh Utama	Fokus Utama dan Kontribusi Akademik
Abad 18	Teori Manajemen Kuno	—	Praktik pengaturan tenaga kerja dan sumber daya dalam proyek besar dan pemerintahan
1900–1920	Manajemen Ilmiah (<i>Scientific Management</i>)	F.W. Taylor; Frank & Lillian Gilbreth	Standarisasi kerja, efisiensi, analisis waktu dan gerak, peningkatan produktivitas
1910–1930	Teori Administrasi & Birokrasi	Henri Fayol; Max Weber	Fungsi manajemen (POAC), struktur formal, hierarki, aturan dan sistem otoritas
1930–1950	<i>Human Relations</i>	Elton Mayo	Hubungan sosial, kepuasan kerja, dan motivasi memengaruhi produktivitas

1950–1970	<i>Behavioral Science</i>	Maslow; McGregor; Herzberg	Teori kebutuhan, motivasi intrinsik, dan perilaku kerja
1970–Sekarang	Teori Sistem & Kontingensi	Katz & Kahn; Burns & Stalker	Organisasi sebagai sistem terbuka yang adaptif terhadap lingkungan
2000–Sekarang	Manajemen Modern & Digital	Drucker; Ulrich	Manajemen kinerja, HR strategis, transformasi organisasi berbasis teknologi

Sumber: Diolah Peneliti, 2026

2.1.1.2 Fungsi - Fungsi Manajemen

Manajemen merupakan proses penting yang digunakan untuk membantu organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Roni Angger Aditama (2020), fungsi manajemen adalah unsur-unsur utama yang selalu muncul dalam proses manajerial dan berfungsi sebagai pedoman bagi manajer dalam melaksanakan aktivitas organisasi. Fungsi tersebut dikenal sebagai *planning, organizing, actuating, dan controlling* (POAC). Konsep POAC ini sejalan dengan pandangan George R. Terry (1972) yang mendefinisikan manajemen sebagai proses yang melibatkan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian untuk mencapai tujuan organisasi (Terry, 1972).

1. Fungsi Perencanaan (*Planning*) merupakan proses penetapan tujuan organisasi, perumusan strategi, dan penyusunan langkah kerja untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan menjadi tahap awal yang menentukan arah dan keselarasan kegiatan organisasi. S. P. Robbins dan Coulter (2007) menjelaskan

bahwa perencanaan menyediakan pedoman bagi manajer dalam mengantisipasi perubahan dan menetapkan strategi yang tepat (Robbins dan Coulter, 2016).

2. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*) mencakup proses pengaturan dan pendistribusian sumber daya organisasi ke dalam struktur yang efektif dan sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Fayol dan Storrs (2013) menyatakan bahwa pengorganisasian membantu perusahaan menempatkan orang pada posisi yang tepat dan memastikan koordinasi yang baik antara setiap bagian organisasi (Fayol, 1916).
3. Fungsi Pelaksanaan (*Actuating*) adalah proses penggerakan dan implementasi dari segala bentuk rencana yang telah disusun. Pada tahap ini, pemimpin berperan dalam memotivasi, mengarahkan, dan mengkoordinasikan karyawan untuk bekerja secara optimal. Menurut Follett (1949), pelaksanaan merupakan seni menggerakkan orang lain agar pekerjaan dapat terselesaikan secara efektif (Follett, 1949).
4. Fungsi Pengendalian (*Controlling*) bertujuan memastikan bahwa seluruh aktivitas yang dijalankan sesuai dengan standar dan rencana yang telah ditetapkan. Pengendalian mencakup pemantauan hasil kerja, identifikasi penyimpangan, serta tindakan korektif untuk menjaga agar organisasi tetap berada pada jalur yang benar. Taylor (1911) menegaskan bahwa pengawasan kerja yang sistematis diperlukan untuk menjaga efisiensi dan efektivitas dalam proses kerja (Taylor, 1911).

Perkembangan ilmu manajemen modern menunjukkan bahwa berbagai literatur dan buku manajemen saat ini tidak lagi hanya berfokus pada konsep klasik seperti POAC, tetapi juga mengintegrasikannya dengan pendekatan digital, inovasi, dan dinamika lingkungan organisasi yang terus berubah. Penelitian mutakhir menegaskan bahwa fungsi manajemen mengalami transformasi seiring dengan kemajuan teknologi, globalisasi, serta meningkatnya kompleksitas organisasi. Manajemen modern menekankan pentingnya kemampuan adaptif, pengambilan keputusan berbasis data, serta penerapan teknologi digital untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Dengan begitu, konsep POAC tetap relevan, namun perlu dikembangkan secara kontekstual sesuai tuntutan perkembangan zaman (George et al., 2021; Verhoef et al., 2021).

2.1.1.3 Unsur – Unsur Manajemen

Untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan seorang manajer membutuhkan sarana manajemen yang disebut dengan unsur manajemen. Menurut Roni Angger Aditama (2020:2) terdapat unsur-unsur manajemen yang mana dikenal sebagai 6M yang terkandung dalam manajemen diantaranya:

1. Manusia (*Man*)

Dalam manajemen, faktor manusia adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Tanpa ada manusia tidak ada proses kerja.

2. Uang (*Money*)

Uang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan. Uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai. Besar-kecilnya uang yang beredar

(*cash flow*) dalam Perusahaan. Oleh karena itu, uang merupakan alat (*tools*) yang penting untuk mencapai tujuan, karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini berhubungan dengan berapa uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, kebutuhan material atau bahan baku, pembelian, dan perawatan peralatan yang dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan Perusahaan.

3. Bahan-bahan (*Materials*)

Materials terdiri dari bahan setengah jadi (*raw material*) dan bahan jadi. Dalam dunia usaha untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dalam bidangnya, juga harus dapat menggunakan *material* atau bahan baku sebagai salah satu sarana. Sebab *material* dan manusia tidak dapat dipisahkan. Tanpa *material* tidak akan tercapai hasil yang dikehendaki. Penentuan jumlah *material* juga menentukan produktivitas dan efisiensi perusahaan dalam aktivitas operasionalnya.

4. Mesin (*Machine*)

Dalam kegiatan Perusahaan, mesin sangat diperlukan. Penggunaan mesin akan membawa kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar, serta menciptakan efisiensi kerja. Produktivitas akan semakin tinggi dengan kehadiran teknologi canggih sebagai pengganti dari tenaga manusia yang terbatas dan memiliki biaya relatif besar.

5. Metode (*Methods*)

Dalam pelaksanaan kerja, diperlukan metode-metode kerja atau sistem kerja, suatu tata cara kerja yang baik akan memperlancar jalannya pekerjaan. Sebuah metode atau sistem kerja akan sangat dibutuhkan dalam menjalankan

seluruh aktivitas operasional Perusahaan. Metode atau sistem ini bertindak sebagai pemandu sikap dan tingkah laku, serta tata cara dalam proses pekerjaan, sehingga diharapkan dalam pelaksanaannya sesuai dengan alur dan ketentuan yang berlaku di Perusahaan tersebut. Akan tetapi, hal yang perlu diingat meskipun metode atau sistem yang dibangun sudah cukup baik, sedangkan orang yang melaksanakannya tidak mengerti atau tidak mempunyai pengalaman, maka hasilnya tentu tidak akan memuaskan.

6. Pasar (*Market*)

Dalam dunia bisnis, pasar memegang posisi yang cukup penting dan strategis. Pasar sebagai ujung tombak dalam aktivitas bisnis, karena di sanalah bisnis bisa mendapatkan keuntungan. Bisnis selalu mengedepankan *customer oriented* atau *market oriented*, dimana sebagai pelaku bisnis apabila ingin berkembang dan maju, maka harus mengetahui apa yang menjadi kebutuhan dan keinginan pasar. Perusahaan yang mampu memenuhi kebutuhan dan keinginan pasar akan tetap bertahan dan mampu bersaing dalam lingkungan persaingan yang kompetitif. Berdasarkan penjelasan tersebut unsur manajemen sangatlah berguna untuk mendapatkan efisiensi dan efektivitas dalam bekerja agar tercapainya tujuan perusahaan atau organisasi.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Dessler (2019) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, serta mengelola hubungan kerja, kesehatan, keselamatan, dan keadilan yang berkaitan dengan tenaga kerja. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

memiliki peranan strategis dalam memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang kompeten dan berkinerja tinggi. Menurut Mondy dan Martocchio (2016) Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi berbagai aktivitas penting seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, manajemen kinerja, dan sistem kompensasi. Seluruh proses tersebut bertujuan untuk membentuk sumber daya manusia yang profesional, termotivasi, dan memiliki loyalitas terhadap organisasi. Dalam era kompetisi yang semakin ketat, pengelolaan MSDM yang efektif mampu menciptakan *competitive advantage* melalui optimalisasi *human capital*, sehingga SDM menjadi aset utama perusahaan.

Hal serupa disampaikan oleh Armstrong dan Taylor (2020) yang menegaskan bahwa MSDM merupakan pendekatan strategis untuk meningkatkan kemampuan, motivasi, dan komitmen karyawan melalui sistem penghargaan (*reward*), pengembangan kompetensi, dan manajemen karier. Dalam industri jasa seperti transportasi, kualitas SDM memiliki pengaruh langsung terhadap kualitas layanan dan keselamatan kerja. Noe et al. (2022) menjelaskan manajemen sumber daya manusia mengacu pada kebijakan, praktik, dan sistem yang memengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan.

Perkembangan manajemen sumber daya manusia modern menunjukkan bahwa banyak literatur dan buku MSDM saat ini tidak hanya berfokus pada fungsi administratif tradisional, tetapi juga mengarah pada pendekatan strategis berbasis teknologi dan data. Penelitian terbaru menekankan bahwa MSDM telah bertransformasi menjadi *digital human resource management* (Digital HRM), yang memanfaatkan teknologi seperti *artificial intelligence*, *big data*, dan sistem

informasi SDM untuk meningkatkan efisiensi serta kualitas pengambilan keputusan. Selain itu, organisasi modern dituntut untuk lebih adaptif, inovatif, dan berorientasi pada pengembangan kapabilitas karyawan secara berkelanjutan guna menghadapi perubahan lingkungan kerja yang dinamis. Hal ini menunjukkan bahwa MSDM modern tidak hanya berperan sebagai fungsi pendukung, tetapi juga sebagai mitra strategis dalam menciptakan keunggulan kompetitif organisasi (Strohmeier, 2020; Vardarlier, 2020).

2.1.2.1 Perkembangan Teori Manajemen Sumber Daya Manusia

Perkembangan teori Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) tidak terlepas dari evolusi teori manajemen secara umum. Pada tahap awal, pengelolaan tenaga kerja masih dipandang sebagai bagian dari pendekatan mekanistik yang menekankan efisiensi dan produktivitas melalui pengawasan kerja (Taylor, 1911). Namun, pendekatan ini kemudian berkembang melalui aliran *human relations* yang menempatkan karyawan sebagai individu sosial dengan kebutuhan psikologis yang memengaruhi produktivitas (Mayo, 1933). Perkembangan ini semakin diperkuat oleh teori motivasi seperti teori kebutuhan Maslow (1943) dan teori dua faktor Herzberg (1966) yang menekankan pentingnya faktor intrinsik dalam meningkatkan kepuasan dan kinerja kerja.

Pada era 1980-an, konsep *Human Resource Management* (HRM) modern mulai berkembang dengan memandang sumber daya manusia sebagai aset strategis organisasi, bukan sekadar faktor produksi (Beer, 1984; Fombrun et al., 1984). Selanjutnya, konsep *Strategic Human Resource Management* (SHRM) menekankan integrasi antara strategi bisnis dan praktik MSDM untuk menciptakan

keunggulan kompetitif (Wright & Mcmahon, 1993). Penelitian Huselid (1995) memperkuat pendekatan ini melalui konsep *High Performance Work Systems* (HPWS), yang menunjukkan bahwa sistem praktik SDM yang terintegrasi dapat meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan. Dalam perkembangan mutakhir, MSDM semakin menekankan pendekatan berbasis data, transformasi peran HR menjadi mitra strategis, serta pemanfaatan teknologi digital dalam pengelolaan SDM (Armstrong & Taylor, 2020; Ulrich, 1996). Pergeseran ini menunjukkan bahwa pengelolaan SDM telah berkembang dari fungsi administratif menjadi fungsi strategis yang berorientasi pada peningkatan kompetensi, motivasi, dan kinerja karyawan secara berkelanjutan (Dessler, 2019).

Perkembangan teori Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) modern menunjukkan bahwa banyak literatur dan buku manajemen saat ini semakin merujuk pada integrasi teknologi digital, *data analytics*, serta pendekatan organisasi yang *agile* dalam pengelolaan SDM. Transformasi ini didorong oleh perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis dan kompleks, sehingga fungsi MSDM tidak lagi hanya bersifat administratif, tetapi telah berkembang menjadi fungsi strategis yang berperan dalam mendukung inovasi dan kinerja organisasi. Penelitian terbaru juga menegaskan bahwa digitalisasi, termasuk pemanfaatan *artificial intelligence* dan sistem HR berbasis data, telah mengubah praktik rekrutmen, pengembangan karyawan, serta manajemen kinerja secara signifikan. Selain itu, konsep *agile* HR dan digital HRM semakin menekankan pentingnya fleksibilitas, adaptasi, dan pengambilan keputusan berbasis data dalam menghadapi tantangan organisasi modern (Indroputri & Sanjaya, 2024; Poulouse et al., 2025; Ruiz et al.,

2024).

Tabel 2. 2 Perkembangan Teori Manajemen Sumber Daya Manusia

Periode	Aliran Teori MSDM	Tokoh Utama	Fokus Utama dan Kontribusi Akademik
1880–1920	<i>Scientific Management</i>	F.W. Taylor	Efisiensi tenaga kerja, job analysis, pelatihan terstruktur
1920–1940	<i>Human Relations</i>	Elton Mayo	Kepuasan kerja, hubungan interpersonal, perhatian pada karyawan
1940–1960	<i>Behavioral & Motivational Theory</i>	Maslow; Herzberg; McGregor	Teori kebutuhan, faktor <i>motivator</i> , teori X dan Y
1950–1970	<i>Management by Objectives (MBO)</i>	Peter Drucker	Penyelarasan tujuan individu dan organisasi
1980–1990	<i>Human Resource Management (HRM Modern)</i>	Beer et al.; Fombrun et al.	HR sebagai fungsi strategis, model Harvard & Michigan
1990–2000	<i>Strategic Human Resource Management (SHRM)</i>	Wright & McMahan	Integrasi strategi bisnis dengan praktik MSDM
2000–2015	<i>High Performance Work System (HPWS)</i>	Huselid	Bundling praktik SDM untuk meningkatkan kinerja organisasi
2015–Sekarang	<i>Sustainable HRM & Digital HR</i>	Ulrich; CIPD	HR berbasis data, people analytics, pengembangan kompetensi berkelanjutan

Sumber: Diolah Peneliti, 2026

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Ajabar (2020:6-7), fungsi mana Manajemen Sumber Daya Manusia dapat dibagi menjadi dua kelompok besar, yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Kedua kelompok fungsi ini saling melengkapi dalam memastikan proses pengelolaan SDM berjalan secara efektif.

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan (*Planning*)

Setiap manajer perlu memahami pentingnya penyusunan rencana kerja.

Perencanaan merupakan dasar bagi seluruh aktivitas MSDM karena menentukan arah, kebutuhan SDM, serta strategi yang digunakan dalam mencapai tujuan organisasi.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian dilakukan untuk mengatur struktur kerja, membagi tugas, wewenang, serta tanggung jawab. Organisasi berfungsi sebagai alat yang memfasilitasi pencapaian tujuan perusahaan, sehingga SDM harus ditempatkan secara tepat sesuai kompetensi.

c. Pengarahan atau Pelaksanaan (*Actuating*)

Fungsi ini mencakup kegiatan memotivasi, mengarahkan, dan mengawasi pelaksanaan tugas agar selaras dengan rencana yang dibuat. Jika ditemukan penyimpangan, maka manajer perlu melakukan tindakan korektif atau melakukan penyesuaian rencana.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian merupakan proses pengukuran dan evaluasi terhadap kinerja, khususnya terkait pencapaian hasil kerja di bidang SDM. Melalui fungsi ini, manajer dapat memastikan apakah pelaksanaan tugas telah sesuai standar dan memperbaiki jika terjadi ketidaksesuaian.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan SDM (*Procurement*)

Merupakan proses memperoleh tenaga kerja dengan jumlah dan kualitas yang sesuai kebutuhan organisasi. Tanggung jawab ini umumnya berada pada divisi HR yang memastikan proses rekrutmen dan seleksi berjalan

efektif.

b. Pengembangan SDM (*Development*)

Setiap pegawai perlu dikembangkan kemampuan, pengetahuan, dan sikapnya melalui pelatihan, pendidikan, dan pembinaan. Pengembangan ini bertujuan agar pegawai mampu menjalankan tugas dengan baik sesuai kompetensi.

c. Pemberian Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah imbalan atau balas jasa, baik materiil maupun nonmateriil, yang diberikan perusahaan sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi karyawan. Kompensasi yang adil dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja.

d. Pengintegrasian (*Integration*)

Integrasi merupakan proses menyatukan kepentingan karyawan dan organisasi agar tercipta hubungan kerja yang harmonis. Pendekatan ini mencerminkan *win-win solution*, yaitu tidak ada pihak yang dirugikan dan kedua pihak dapat mencapai tujuan masing-masing.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa fungsi MSDM terdiri dari fungsi manajerial meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian serta fungsi operasional yang berfokus pada proses pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, dan integrasi. Kedua fungsi ini menjadi

landasan utama dalam menciptakan proses pengelolaan SDM yang efektif, efisien, dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi.

2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan utama Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang kompeten, termotivasi, dan produktif untuk mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan. Menurut Mathis dan Jackson (2010), MSDM bertujuan memfasilitasi efektivitas organisasi dengan memaksimalkan kontribusi individu melalui proses rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi, dan pengembangan karier. Selain itu, Armstrong dan Taylor (2014) menegaskan bahwa tujuan MSDM mencakup pengembangan kompetensi, peningkatan komitmen karyawan, serta penciptaan lingkungan kerja yang sehat dan harmonis sehingga karyawan dapat bekerja dengan optimal. Dalam perspektif strategis, Dessler (2015) menyatakan bahwa MSDM berfungsi untuk memastikan bahwa kebutuhan SDM organisasi sesuai dengan strategi bisnis melalui pengelolaan sumber daya manusia secara efektif, mulai dari perencanaan tenaga kerja hingga evaluasi kinerja.

Lebih lanjut, MSDM juga bertujuan menciptakan keseimbangan antara kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan. Hal ini sejalan dengan pendapat Werther dan Davis (1996) yang menyebutkan bahwa pengelolaan SDM harus mampu memenuhi kebutuhan organisasi terhadap tenaga kerja yang produktif, sekaligus memperhatikan kepuasan dan kesejahteraan karyawan. Sehingga, tujuan MSDM tidak hanya berfokus pada pencapaian hasil kerja, tetapi juga membangun hubungan kerja yang positif, meningkatkan loyalitas, serta menciptakan suasana

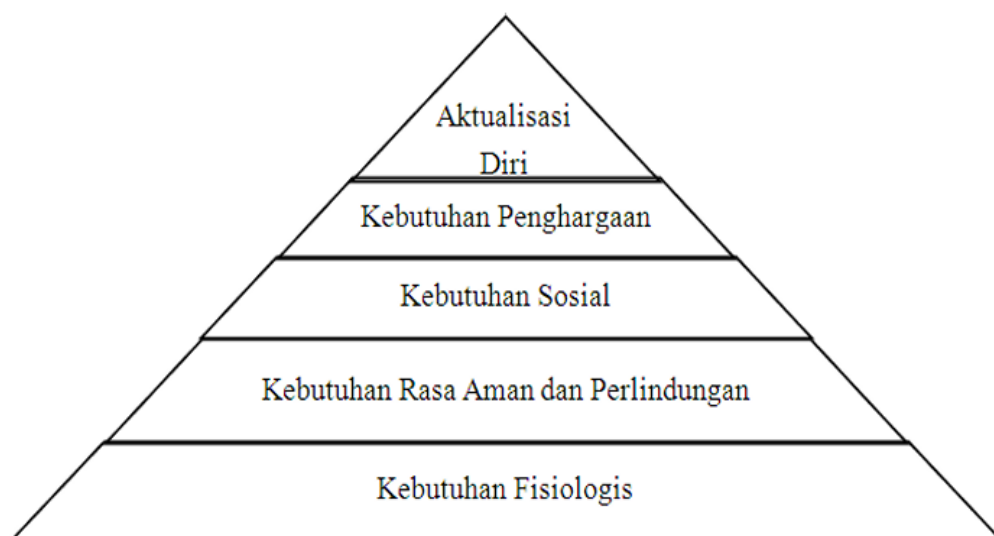
kerja yang kondusif. Secara keseluruhan, tujuan MSDM adalah mengoptimalkan potensi manusia sebagai aset organisasi sekaligus memastikan tercapainya keunggulan kompetitif dalam jangka panjang.

2.1.3 Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi perilaku individu dalam melaksanakan pekerjaan. Motivasi kerja berperan dalam menentukan tingkat semangat, usaha, dan ketekunan seseorang dalam mencapai tujuan organisasi. Individu yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung memiliki komitmen yang lebih kuat terhadap pekerjaannya serta mampu menunjukkan kinerja yang lebih optimal dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh organisasi.

Motivasi kerja merupakan dorongan yang berasal dari dalam diri individu maupun dari lingkungan kerja yang memengaruhi perilaku seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Motivasi kerja menentukan tingkat usaha, ketekunan, dan arah perilaku individu dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Vroom (1964) dalam teori harapan (*expectancy theory*), motivasi seseorang untuk bekerja dipengaruhi oleh keyakinan bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan kinerja yang baik dan kinerja tersebut akan memberikan hasil atau penghargaan yang diharapkan. Maka dari itu, semakin besar harapan individu bahwa usahanya akan menghasilkan hasil yang bernilai, maka semakin tinggi pula motivasi kerjanya.

Dalam perspektif teori motivasi klasik, Abraham Maslow mengemukakan bahwa perilaku manusia didorong oleh kebutuhan yang tersusun secara hierarkis mulai dari kebutuhan paling dasar hingga kebutuhan tertinggi. Lima tingkat kebutuhan tersebut terdiri dari kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, serta kebutuhan aktualisasi diri. Menurut Maslow, kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi akan muncul setelah kebutuhan pada tingkat sebelumnya terpenuhi. Oleh karena itu, pemenuhan kebutuhan karyawan dalam organisasi dapat menjadi faktor penting yang mendorong munculnya motivasi kerja sehingga individu terdorong untuk meningkatkan kinerjanya.



Gambar 2. 2 Teori Maslow

Selain teori Maslow, Herzberg mengemukakan teori dua faktor (*Two Factor Theory*) yang menjelaskan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh dua kelompok faktor yaitu faktor *motivator* dan faktor *hygiene*. Faktor *motivator* berkaitan dengan

aspek intrinsik pekerjaan seperti prestasi kerja, pengakuan, tanggung jawab, pekerjaan itu sendiri, serta peluang pengembangan karier. Sementara itu, faktor *hygiene* berkaitan dengan kondisi eksternal pekerjaan seperti gaji, kebijakan organisasi, supervisi, hubungan kerja, serta kondisi lingkungan kerja. Faktor *hygiene* tidak secara langsung meningkatkan motivasi kerja, tetapi apabila tidak terpenuhi dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja. Sedarmayanti (2012) menjelaskan bahwa teori Herzberg memberikan pemahaman bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja tidak berada pada satu dimensi yang sama, sehingga organisasi perlu memperhatikan kedua faktor tersebut dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Tabel 2. 3 Teori Herzberg

Faktor <i>Hygiene</i>	Faktor <i>Motivator</i>
Kompensasi atau gaji (<i>salary</i>)	Pencapaian (<i>Achievement</i>)
Kondisi Kerja (<i>Working Condition</i>)	Pengakuan (<i>Recognition</i>)
Pengawasan (<i>Supervision</i>)	Bertanggung Jawab (<i>Responsibility</i>)
Kebijakan dan Administrasi Perusahaan (<i>Company and Administrative Policies</i>)	Pekerjaan itu sendiri (<i>Work itself</i>)
Hubungan antar pribadi (<i>Interpersonal Relation</i>)	Mengalami peningkatan (<i>Advancement</i>)

Berdasarkan berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan yang berasal dari dalam diri individu maupun dari lingkungan kerja yang memengaruhi perilaku seseorang dalam melaksanakan

pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam penelitian ini, teori dua faktor Herzberg digunakan sebagai landasan utama karena teori tersebut mampu menjelaskan bagaimana faktor intrinsik pekerjaan dan kondisi lingkungan kerja dapat memengaruhi motivasi kerja karyawan.

Penggunaan teori dua faktor Herzberg sebagai landasan dalam menjelaskan motivasi kerja pada tenaga kerja sektor transportasi darat, termasuk pada perusahaan seperti PT Bhis, didukung oleh penelitian empiris yang menunjukkan bahwa kondisi kerja operasional sangat dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik. Pekerja transportasi seperti pengemudi dan tenaga operasional menghadapi tekanan kerja, risiko keselamatan, serta tuntutan layanan yang tinggi, sehingga faktor *hygiene* seperti keselamatan kerja, sistem kompensasi, dan kebijakan perusahaan menjadi penting dalam mencegah ketidakpuasan kerja. Sementara itu, faktor *motivator* seperti pengakuan, tanggung jawab, dan pencapaian berperan dalam meningkatkan kepuasan serta kinerja karyawan. Mitsakis & Galanakis (2022) menegaskan bahwa “*both intrinsic and extrinsic factors significantly affect employees’ job satisfaction*”, yang menunjukkan bahwa keseimbangan kedua faktor tersebut menjadi kunci dalam meningkatkan motivasi kerja. Selain itu, penelitian Alrawahi et al. (2020) juga menyatakan bahwa “*hygiene factors prevent dissatisfaction, while motivators promote satisfaction*”, sehingga teori Herzberg tetap relevan digunakan untuk menganalisis motivasi tenaga kerja pada sektor transportasi yang memiliki karakteristik pekerjaan yang dinamis dan berisiko.

2.1.3.1 Tujuan Motivasi Kerja

Motivasi kerja dalam organisasi memiliki tujuan untuk meningkatkan semangat kerja dan produktivitas karyawan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Dalam perspektif teori dua faktor Herzberg, tujuan motivasi kerja tidak hanya berfokus pada pemberian dorongan kerja, tetapi juga pada upaya menciptakan kepuasan kerja serta mencegah ketidakpuasan kerja karyawan. Herzberg (1966) mengemukakan bahwa terdapat dua kelompok faktor yang memengaruhi motivasi kerja, yaitu faktor *motivator* dan faktor *hygiene*. Faktor *motivator* merupakan faktor intrinsik yang berkaitan dengan isi pekerjaan, seperti pencapaian (*achievement*), pengakuan (*recognition*), tanggung jawab (*responsibility*), pekerjaan itu sendiri (*work itself*), serta peluang pengembangan diri (*advancement*), yang bertujuan mendorong karyawan mencapai prestasi dan meningkatkan kepuasan kerja. Sementara itu, faktor *hygiene* merupakan faktor ekstrinsik yang berkaitan dengan lingkungan kerja, seperti gaji, kondisi kerja, kebijakan perusahaan, supervisi, serta hubungan kerja, yang berperan dalam mencegah ketidakpuasan kerja dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

Penggunaan teori dua faktor Herzberg dalam menjelaskan motivasi kerja tenaga kerja di sektor transportasi darat juga didukung oleh penelitian terbaru yang menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan operasional sangat dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik. Pada pekerja transportasi seperti pengemudi dan tenaga operasional, faktor *hygiene* seperti kondisi kerja, keselamatan, serta hubungan dengan atasan menjadi faktor penting dalam mencegah ketidakpuasan kerja, sedangkan faktor *motivator* seperti pencapaian dan pengakuan berperan

dalam meningkatkan kepuasan dan kinerja kerja. Penelitian menunjukkan bahwa Herzberg's theory digunakan untuk memahami “*driver (dis)satisfaction and factors influencing driver motivation*” (ERIC, 2023), serta menegaskan bahwa faktor intrinsik seperti pekerjaan itu sendiri, pengakuan, dan pencapaian merupakan prediktor utama kepuasan kerja, sementara faktor lingkungan kerja berperan dalam mencegah ketidakpuasan (Mitsakis & Galanakis, 2022). Selain itu, penelitian terbaru juga menunjukkan bahwa transformasi manajemen SDM modern, termasuk pada sektor operasional, semakin menekankan pentingnya integrasi faktor *motivator* dan *hygiene* dalam meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi (Ruiz et al., 2024). Berdasarkan penjelasan diatas, teori Herzberg masih relevan digunakan sebagai landasan dalam menganalisis motivasi kerja pada sektor transportasi, karena mampu menjelaskan keseimbangan antara kondisi kerja operasional dan kebutuhan psikologis pekerja dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas.

2.1.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari dalam diri individu maupun dari lingkungan kerja. Dalam perspektif teori dua faktor Herzberg, faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja dibedakan menjadi dua kelompok utama, yaitu faktor *motivator* dan faktor *hygiene*. Herzberg (1966) menjelaskan bahwa faktor *motivator* merupakan faktor intrinsik yang berkaitan langsung dengan isi pekerjaan, seperti prestasi kerja (*achievement*), pengakuan (*recognition*), tanggung jawab (*responsibility*), pekerjaan itu sendiri (*work itself*), serta kesempatan untuk berkembang (*advancement*), yang berperan

dalam meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. Sementara itu, faktor *hygiene* merupakan faktor ekstrinsik yang berasal dari lingkungan kerja, seperti kompensasi, kondisi kerja, hubungan antar individu, kebijakan organisasi, serta sistem pengawasan, yang berfungsi untuk mencegah ketidakpuasan kerja.

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa kedua faktor tersebut tetap relevan dalam berbagai sektor kerja modern, termasuk sektor transportasi. Mitsakis dan Galanakis (2022) menemukan bahwa faktor intrinsik seperti pencapaian dan pengakuan merupakan prediktor utama kepuasan kerja, sedangkan faktor ekstrinsik seperti kondisi kerja dan hubungan kerja berperan dalam mencegah ketidakpuasan kerja. Selain itu, penelitian pada sektor transportasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja pengemudi dan tenaga operasional sangat dipengaruhi oleh kondisi kerja, hubungan kerja, serta kompensasi, yang selaras dengan konsep faktor *hygiene* dalam teori Herzberg (John et al., 2025). Dengan demikian, teori Herzberg memberikan pemahaman yang komprehensif bahwa motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh keseimbangan antara faktor intrinsik dan ekstrinsik, sehingga organisasi perlu mengelola kedua faktor tersebut secara optimal untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan.

2.1.3.3 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja

Dalam penelitian ini, dimensi motivasi kerja mengacu pada teori dua faktor Herzberg yang membagi motivasi kerja ke dalam dua kelompok utama yaitu faktor *motivator* dan faktor *hygiene*. Teori ini dianggap relevan karena mampu menjelaskan bagaimana faktor intrinsik dan ekstrinsik pekerjaan memengaruhi

semangat kerja karyawan dalam organisasi, termasuk pekerjaan operasional. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa teori Herzberg masih banyak digunakan dalam studi modern untuk menganalisis kepuasan dan motivasi kerja karyawan, dimana faktor *motivator* berkaitan langsung dengan kepuasan kerja, sedangkan faktor *hygiene* berkaitan dengan pencegahan ketidakpuasan kerja (Koncar et al., 2021; Jaffar et al., 2024).

Dimensi pertama yaitu faktor *motivator*, yang berkaitan dengan aspek intrinsik pekerjaan yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Faktor ini meliputi pencapaian prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), tanggung jawab (*responsibility*), pekerjaan itu sendiri (*work itself*), serta kesempatan untuk berkembang dan memperoleh kemajuan karier (*advancement*). Penelitian menunjukkan bahwa faktor intrinsik seperti pencapaian, pengakuan, dan sifat pekerjaan merupakan prediktor utama kepuasan kerja karyawan dan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja (Mitsakis & Galanakis, 2022).

Dimensi kedua yaitu faktor *hygiene*, yang berkaitan dengan kondisi lingkungan kerja yang mendukung pelaksanaan pekerjaan. Faktor ini meliputi kompensasi atau gaji, kondisi kerja, hubungan dengan rekan kerja, kebijakan perusahaan, serta sistem pengawasan yang diterapkan oleh organisasi. Faktor *hygiene* tidak secara langsung meningkatkan motivasi kerja, tetapi memiliki peran penting dalam mencegah ketidakpuasan kerja. Penelitian terbaru juga menunjukkan bahwa faktor ekstrinsik seperti kondisi kerja, kebijakan organisasi, dan hubungan kerja merupakan aspek penting yang memengaruhi persepsi karyawan terhadap

kepuasan kerja, serta menjadi dasar dalam menjaga stabilitas motivasi kerja (Koncar et al., 2021; Jaffar et al., 2024).

Berdasarkan dimensi tersebut, indikator motivasi kerja dalam penelitian ini antara lain:

- a. karyawan berusaha mencapai prestasi kerja yang lebih baik,
- b. karyawan memperoleh pengakuan atas hasil kerja yang dicapai,
- c. karyawan memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan,
- d. karyawan memiliki kesempatan untuk mengembangkan kemampuan kerja,
- e. karyawan memperoleh kompensasi yang sesuai dengan pekerjaan, dan
- f. karyawan bekerja dalam kondisi lingkungan kerja yang mendukung.

Dimensi dan indikator tersebut digunakan untuk mengukur tingkat motivasi kerja karyawan dalam penelitian ini, khususnya dalam menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Bhinneka Sangkuriang Transport.

2.1.4 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di dalam organisasi. Kinerja karyawan mencerminkan tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan standar dan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, kinerja karyawan sering dijadikan sebagai indikator utama dalam menilai efektivitas pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan.

Menurut Bernardin & Russell (1993), kinerja (*performance*) merupakan catatan mengenai hasil yang dihasilkan dari suatu fungsi pekerjaan atau aktivitas tertentu dalam periode waktu tertentu. Definisi ini menekankan bahwa kinerja tidak hanya berkaitan dengan hasil akhir pekerjaan, tetapi juga mencerminkan pencapaian kerja yang diukur berdasarkan standar tertentu dalam organisasi. Kinerja karyawan dapat dilihat melalui berbagai aspek seperti kualitas hasil kerja, kuantitas output, ketepatan waktu penyelesaian tugas, serta efektivitas dalam menjalankan pekerjaan. Dengan begitu, kinerja karyawan menggambarkan tingkat kemampuan, keterampilan, dan kontribusi individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

Armstrong dan Baron (2005) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang memiliki hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan pelanggan, serta kontribusi ekonomi bagi perusahaan. Sementara itu, Dessler (2015) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan pencapaian hasil kerja yang diperoleh individu berdasarkan standar pekerjaan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Berdasarkan berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu baik secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh organisasi.

2.1.4.1 Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan memiliki tujuan untuk memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal. Melalui penilaian kinerja,

organisasi dapat mengetahui sejauh mana karyawan mampu menjalankan pekerjaannya serussrta mengidentifikasi berbagai aspek yang perlu ditingkatkan untuk meningkatkan produktivitas kerja.

Menurut Dessler (2015), tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk mengevaluasi hasil kerja karyawan sehingga organisasi dapat memberikan umpan balik yang konstruktif dalam rangka meningkatkan kinerja individu maupun organisasi. Selain itu, penilaian kinerja juga bertujuan untuk menentukan kebijakan organisasi yang berkaitan dengan promosi jabatan, pemberian kompensasi, serta pengembangan karier karyawan.

Mangkunegara (2017) juga menjelaskan bahwa tujuan penilaian kinerja antara lain untuk meningkatkan motivasi kerja, meningkatkan disiplin kerja, serta mengidentifikasi potensi yang dimiliki oleh karyawan. Melalui proses evaluasi kinerja yang sistematis, organisasi dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan karyawan sehingga dapat merancang strategi pengembangan sumber daya manusia yang lebih efektif.

2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh berbagai faktor yang berasal dari lingkungan kerja dan sistem organisasi. Faktor-faktor tersebut dapat memengaruhi tingkat produktivitas, kualitas kerja, serta efektivitas karyawan dalam melaksanakan tugasnya di dalam organisasi.

Menurut Bernardin dan Russell (1993), kinerja merupakan catatan hasil (*record of outcomes*) yang dihasilkan oleh individu dalam suatu periode tertentu. Dalam pencapaiannya, kinerja dipengaruhi oleh beberapa aspek utama, yaitu

karakteristik individu, tingkat usaha (*effort*), serta dukungan organisasi. Karakteristik individu mencakup kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan yang dimiliki karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Tingkat usaha berkaitan dengan sejauh mana individu mengerahkan energi dan upaya dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Sementara itu, dukungan organisasi mencakup faktor-faktor seperti sistem kerja, kepemimpinan, serta lingkungan kerja yang dapat memfasilitasi atau menghambat pencapaian kinerja karyawan.

Selain itu, Armstrong dan Baron (2005) menjelaskan bahwa kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh faktor organisasi seperti kepemimpinan, lingkungan kerja, sistem penghargaan, serta budaya organisasi. Lingkungan kerja yang kondusif, kepemimpinan yang efektif, serta sistem penghargaan yang adil dapat meningkatkan semangat kerja karyawan sehingga mampu meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

Oleh karena itu, kinerja karyawan merupakan hasil dari interaksi antara faktor individu dan faktor organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan berbagai faktor tersebut dalam mengelola sumber daya manusia agar dapat menciptakan karyawan yang produktif dan memiliki kinerja yang optimal.

2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Dalam mengukur kinerja karyawan, diperlukan indikator yang dapat digunakan sebagai dasar penilaian terhadap hasil kerja yang dicapai. Indikator kinerja berfungsi untuk mengetahui sejauh mana karyawan mampu melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi. Pengukuran

kinerja tidak hanya menekankan pada hasil kerja, tetapi juga mencakup aspek perilaku kerja yang mendukung pencapaian tujuan tersebut.

Menurut Bernardin dan Russell (1993), kinerja karyawan dapat diukur melalui enam kriteria utama yang mencerminkan hasil kerja secara menyeluruh. Kriteria tersebut meliputi kualitas kerja (*quality*), yang menunjukkan tingkat ketelitian dan kesempurnaan hasil pekerjaan; kuantitas kerja (*quantity*), yang berkaitan dengan jumlah output yang dihasilkan dalam periode tertentu; serta ketepatan waktu (*timeliness*), yang menggambarkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.

Selain itu, kinerja juga dapat dilihat dari efektivitas biaya (*cost effectiveness*), yaitu kemampuan karyawan dalam menggunakan sumber daya secara efisien dalam menyelesaikan pekerjaan. Kriteria lainnya adalah kebutuhan pengawasan (*need for supervision*), yang mencerminkan tingkat kemandirian karyawan dalam bekerja tanpa pengawasan yang intensif, serta dampak interpersonal (*interpersonal impact*), yang berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam menjalin hubungan kerja yang baik, bekerja sama, dan berkomunikasi secara efektif dengan rekan kerja.

2.1.5 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam organisasi yang berperan dalam mengarahkan, memengaruhi, dan memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam perkembangan teori kepemimpinan modern, konsep kepemimpinan transformasional menjadi salah satu pendekatan yang banyak digunakan dalam penelitian manajemen sumber daya

manusia karena menekankan pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi dan mendorong perubahan positif dalam organisasi. Kepemimpinan transformasional berfokus pada upaya pemimpin dalam meningkatkan motivasi, komitmen, serta kinerja karyawan melalui pembentukan visi yang jelas dan hubungan yang kuat antara pemimpin dan pengikut.

Konsep kepemimpinan transformasional pertama kali diperkenalkan oleh Burns (1978) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan proses di mana pemimpin dan pengikut saling meningkatkan tingkat motivasi dan moralitas satu sama lain. Dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengarah yang memberikan instruksi, tetapi juga sebagai inspirator yang mampu membangun nilai, kepercayaan, serta komitmen bersama dalam organisasi. Burns menekankan bahwa hubungan antara pemimpin dan pengikut bersifat saling memengaruhi sehingga dapat menghasilkan perubahan positif dalam organisasi.

Selanjutnya, Bass (1985) mengembangkan teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Burns dengan menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mampu meningkatkan kesadaran karyawan mengenai pentingnya pekerjaan yang mereka lakukan serta mendorong mereka untuk melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi. Bass juga menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mampu memotivasi karyawan melalui inspirasi, stimulasi intelektual, serta perhatian terhadap kebutuhan individu karyawan. Avolio dan Bass (1994) menambahkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta

kinerja karyawan karena pemimpin mampu menciptakan hubungan yang kuat dengan para pengikutnya.

Selain itu, Northouse (2018) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan proses di mana pemimpin berusaha meningkatkan motivasi dan moral pengikut melalui pengaruh yang inspiratif dan visioner. Yukl (2013) juga menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu memengaruhi sikap dan perilaku karyawan dengan cara mengubah cara pandang mereka terhadap pekerjaan serta mendorong mereka untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. Berdasarkan berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berfokus pada upaya pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan potensi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal.

2.1.5.1 Tujuan Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional memiliki tujuan untuk menciptakan perubahan positif dalam organisasi melalui peningkatan motivasi, komitmen, serta kinerja karyawan. Pemimpin transformasional berusaha membangun visi organisasi yang jelas serta menginspirasi karyawan untuk bekerja secara maksimal dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan adanya kepemimpinan transformasional, karyawan tidak hanya bekerja untuk memenuhi kewajiban pekerjaan, tetapi juga memiliki komitmen yang tinggi terhadap keberhasilan organisasi.

Menurut Bass (1985), tujuan utama kepemimpinan transformasional adalah meningkatkan kesadaran karyawan terhadap pentingnya pekerjaan yang mereka lakukan serta mendorong mereka untuk melampaui kepentingan pribadi demi

kepentingan organisasi. Pemimpin transformasional juga berperan dalam membangun kepercayaan serta menumbuhkan semangat kerja karyawan sehingga mereka mampu bekerja secara lebih produktif dan kreatif dalam melaksanakan tugasnya.

Avolio dan Bass (1994) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional bertujuan untuk mengembangkan potensi individu karyawan melalui pemberian inspirasi, dukungan, serta kesempatan untuk berkembang. Northouse (2018) juga menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu meningkatkan komitmen organisasi serta kepuasan kerja karyawan karena mereka merasa dihargai dan diperhatikan oleh pemimpin. Sehingga, kepemimpinan transformasional tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga pada pengembangan individu karyawan secara berkelanjutan.

2.1.5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional

Efektivitas kepemimpinan transformasional dalam organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berkaitan dengan karakteristik pemimpin, kondisi organisasi, serta hubungan antara pemimpin dan karyawan. Faktor-faktor tersebut menentukan sejauh mana seorang pemimpin mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

Salah satu faktor yang memengaruhi kepemimpinan transformasional adalah karakteristik pribadi pemimpin seperti integritas, visi kepemimpinan, kemampuan komunikasi, serta kemampuan dalam memotivasi karyawan. Yukl (2013) menjelaskan bahwa pemimpin yang memiliki visi yang jelas serta kemampuan komunikasi yang efektif akan lebih mudah memengaruhi karyawan

untuk mengikuti arah dan tujuan organisasi. Selain itu, pemimpin yang memiliki integritas tinggi akan lebih mudah memperoleh kepercayaan dari karyawan.

Faktor lain yang memengaruhi kepemimpinan transformasional adalah budaya dan lingkungan organisasi. S. Robbins & Judge (2018) menjelaskan bahwa budaya organisasi yang mendukung inovasi, keterbukaan, serta kerja sama tim dapat memperkuat penerapan kepemimpinan transformasional dalam organisasi. Organisasi yang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkembang serta mendorong partisipasi dalam pengambilan keputusan akan lebih mudah menerapkan kepemimpinan transformasional secara efektif.

Selain itu, hubungan antara pemimpin dan karyawan juga menjadi faktor penting dalam keberhasilan kepemimpinan transformasional. Bass (1985) menjelaskan bahwa hubungan yang didasarkan pada kepercayaan, komunikasi terbuka, serta perhatian terhadap kebutuhan individu karyawan dapat meningkatkan efektivitas kepemimpinan transformasional. Dengan adanya hubungan kerja yang positif antara pemimpin dan karyawan, pemimpin akan lebih mudah memotivasi dan mengarahkan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

2.1.5.3 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Transformasional

Dalam penelitian ini, dimensi kepemimpinan transformasional mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Bass (1985) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional terdiri dari empat dimensi utama yang dikenal sebagai *Four I's of Transformational Leadership*. Dimensi tersebut meliputi *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*.

Dimensi pertama yaitu *idealized influence*, yang menggambarkan kemampuan pemimpin dalam menjadi teladan bagi karyawan melalui integritas, nilai moral yang tinggi, serta komitmen terhadap organisasi. Pemimpin yang memiliki pengaruh ideal akan dihormati dan dipercaya oleh karyawan sehingga mereka bersedia mengikuti arahan yang diberikan oleh pemimpin. Northouse (2018) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional yang memiliki pengaruh ideal mampu menciptakan rasa percaya dan loyalitas yang tinggi dari para pengikutnya.

Dimensi kedua yaitu *inspirational motivation*, yang berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi dan motivasi kepada karyawan melalui visi yang jelas serta komunikasi yang efektif. Bass dan Avolio (1994) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mampu menumbuhkan semangat kerja karyawan dengan cara menyampaikan visi organisasi secara jelas dan memberikan dorongan untuk mencapai tujuan bersama.

Dimensi ketiga yaitu *intellectual stimulation*, yang berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan masalah pekerjaan. Pemimpin transformasional memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengemukakan ide dan gagasan baru sehingga dapat meningkatkan kualitas kinerja organisasi. Yukl (2013) menjelaskan bahwa stimulasi intelektual dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam memecahkan masalah secara kreatif.

Dimensi keempat yaitu *individualized consideration*, yang berkaitan dengan perhatian pemimpin terhadap kebutuhan individu karyawan. Pemimpin

transformatif memberikan bimbingan, dukungan, serta kesempatan pengembangan bagi setiap karyawan sesuai dengan potensi yang dimiliki. Robbins dan Judge (2017) menjelaskan bahwa perhatian individual dari pemimpin dapat meningkatkan kepuasan kerja serta komitmen karyawan terhadap organisasi.

Berdasarkan dimensi tersebut, indikator kepemimpinan transformatif dalam penelitian ini meliputi:

- a. Atasan memberikan teladan yang baik bagi karyawan.
- b. Atasan mempertahankan nilai moral yang tinggi.
- c. Atasan mampu memberikan motivasi kepada karyawan.
- d. Atasan menyampaikan visi perusahaan dengan jelas.
- e. Atasan mendorong karyawan untuk berpikir kreatif.
- f. Atasan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengemukakan ide baru.
- g. Atasan memperhatikan kebutuhan pribadi karyawan.
- h. Atasan memberikan bimbingan kepada karyawan ketika diperlukan.

Dimensi dan indikator tersebut digunakan untuk mengukur tingkat kepemimpinan transformatif dalam penelitian ini, khususnya dalam menganalisis peran kepemimpinan transformatif sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan pada PT Bhinneka Sangkuriang Transport.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya yang memiliki keterkaitan dengan variabel yang diteliti,

sehingga dapat dijadikan sebagai referensi dan pembanding dalam penelitian ini.

Beikut ini adalahh penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini:

Tabel 2. 4 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
1	Fareed & Su (2021). <i>Transformational Leadership and Project Success in Public Transport</i> . DOI: https://doi.org/10.3390/su131810237	Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap keberhasilan proyek transportasi publik melalui motivasi.	Variabel kepemimpinan dan motivasi sama.	Fokus pada keberhasilan proyek transportasi publik.
2	Ekhsan & Setiawan (2021). <i>Motivation Mediation on Transformational Leadership and Employee Performance</i> . DOI: https://doi.org/10.1108/JMP-06-2020-0312	Motivasi memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.	Variabel kepemimpinan, motivasi, dan kinerja sama.	Menggunakan motivasi sebagai mediator.
3	Niati et al. (2022). <i>Building Employee Performance through Engagement, Motivation and Transformational Leadership</i> . DOI: https://doi.org/10.3390/su141912345	Kepemimpinan transformasional meningkatkan motivasi dan <i>engagement</i> yang berdampak pada kinerja.	Variabel kepemimpinan dan motivasi sama.	Menambahkan variabel <i>engagement</i> .
4	Mahdalena et al. (2022). <i>Transformational Leadership and Work Motivation on Employee Performance through Job</i>	Kepemimpinan transformasional dan motivasi meningkatkan kinerja melalui kepuasan kerja.	Variabel penelitian sama.	Variabel mediasi kepuasan kerja.

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	<i>Satisfaction</i> . DOI: https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11035			
5	Juniarti, A. T., B.I. Setia, et al. (2023) <i>Analysis of Rail Trailers Selection in Semarang City</i> Journal of Engineering Science and Technology Vol. 18, No. 2 (2023) 990 - 1006 © School of Engineering, Taylor's University	Hasil penelitian menunjukkan bahwa alternatif rute kedua merupakan pilihan terbaik karena memiliki nilai evaluasi tertinggi dalam aspek teknis, transportasi, dan pengembangan wilayah, serta mampu meningkatkan aksesibilitas, kapasitas, dan efisiensi transportasi dengan biaya yang relatif rendah.	Sama-sama membahas sektor transportasi serta bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan kinerja sistem transportasi.	Penelitian terdahulu berfokus pada pemilihan rute transportasi berbasis rel, sedangkan penelitian ini berfokus pada pengaruh motivasi kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan transportasi darat.
6	Jović et al. (2022). <i>Digital Transformation in Maritime Transport</i> . DOI: https://doi.org/10.3390/jmse10091234	Kepemimpinan organisasi berpengaruh terhadap kinerja digital transportasi laut.	Sama-sama meneliti pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja.	Fokus pada transformasi digital transportasi laut.
7	Safitri & Nurhadian (2023). <i>Influence of Transformational Leadership and Work Motivation on Employee Performance</i> . DOI: https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2201234	Kepemimpinan transformasional dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.	Variabel penelitian sama.	Tidak fokus pada sektor transportasi.

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
8	Raza et al. (2023). <i>Digital Transformation of Maritime Logistics</i> . DOI: https://doi.org/10.1016/j.tre.2023.102123	Kepemimpinan digital meningkatkan efisiensi dan kinerja logistik.	Sama-sama meneliti kepemimpinan terhadap kinerja.	Fokus pada logistik maritim.
9	Hartana et al. (2023). <i>Transformational Leadership and Sustainability Performance in Marine Transport</i> . DOI: https://doi.org/10.3390/su15031023	Kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja keberlanjutan transportasi laut.	Variabel kepemimpinan dan kinerja sama.	Fokus pada transportasi laut.
10	Kuntadi et al. (2023). <i>Driving Performance at the National Transportation Safety Committee</i> . DOI: https://doi.org/10.1080/01441647.2023.2187654	Kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja pegawai melalui motivasi kerja.	Variabel penelitian sama.	Objek penelitian lembaga keselamatan transportasi.
11	Agyemang et al. (2023). <i>Leadership Style, Motivation and Job Performance in Public Transit</i> . DOI: https://doi.org/10.3390/su15041234	Gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja operator transportasi.	Variabel motivasi dan kinerja sama.	Fokus pada transportasi publik.
12	Ardiaz (2017). <i>Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja</i>	Motivasi dan kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja melalui kepuasan kerja.	Variabel motivasi dan kepemimpinan sama.	Menggunakan variabel mediasi kepuasan kerja.

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	<i>Karyawan Dimediasi oleh Kepuasan Kerja.</i> DOI: https://doi.org/10.26905/jbm.v4i1.1713			
13	Kamal & Hassan (2024). <i>Transformational Leadership and Sustainable Supply Chain Performance.</i> DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.140123	Kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja rantai pasok melalui motivasi kerja.	Variabel penelitian sama.	Fokus pada <i>supply chain</i> .
14	Pham et al. (2024). <i>Transformational Leadership, Public Service Motivation and Performance.</i> DOI: https://doi.org/10.3390/socsci13020123	Kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja melalui motivasi pelayanan publik.	Variabel motivasi dan kinerja sama.	Fokus pada sektor publik.
15	Nayak & Mishra (2024). <i>Transformational Leadership and Organizational Learning in Transport Enterprises.</i> DOI: https://doi.org/10.1108/TQM-01-2024-0023	Kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja melalui pembelajaran organisasi.	Variabel kepemimpinan dan kinerja sama.	Menambahkan variabel <i>organizational learning</i> .
16	Wang & Zeng (2025). <i>Transformational Leadership and Innovation in Public Transport.</i> DOI: https://doi.org/10.10	Kepemimpinan transformasional meningkatkan inovasi dan kinerja transportasi publik.	Variabel kepemimpinan dan kinerja sama.	Menambahkan variabel inovasi.

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	16/j.tranpol.2025.01.005			
17	Nguyen et al. (2025). <i>Digital Leadership and Employee Performance in Logistics Firms</i> . DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijlog.2025.100045	Kepemimpinan digital meningkatkan kinerja melalui <i>engagement</i> karyawan.	Sama-sama meneliti kepemimpinan dan kinerja.	Fokus pada kepemimpinan digital.
18	Sumarmi et al. (2025). <i>Work Motivation as a Bridge for Leadership and Performance</i> . DOI: https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2287654	Motivasi kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja.	Variabel motivasi dan kepemimpinan sama.	Menggunakan motivasi sebagai mediator.
19	Sentoso et al. (2025). <i>Public Sector Performance and Transformational Leadership</i> . DOI: https://doi.org/10.3390/socsci14010023	Kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja organisasi sektor publik.	Variabel kepemimpinan dan kinerja sama.	Fokus pada sektor publik.
20	Tan (2023). <i>Leadership and Lean Innovation Training in Public Services</i> . DOI: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122345	Kepemimpinan transformasional meningkatkan inovasi dan kinerja pegawai.	Variabel kepemimpinan dan kinerja sama.	Fokus pada inovasi organisasi.
21	Rowiyani et al. (2025). <i>Motivation, Leadership and Performance</i> . DOI: https://doi.org/10.10	Motivasi kerja menjadi faktor dominan terhadap kinerja karyawan.	Variabel motivasi dan kinerja sama.	Sampel kecil dan tidak fokus pada transportasi.

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	80/23311975.2025.2312345			
22	López & Ramírez (2025). <i>Transformational Leadership, Motivation and Performance in Multimodal Transport</i> . DOI: https://doi.org/10.1016/j.trc.2025.104567	Kepemimpinan transformasional dan motivasi berpengaruh simultan terhadap kinerja.		Fokus pada transportasi multimoda.
23	Agyemang & Mensah (2024). <i>Leadership and Employee Motivation in Transport Organizations</i> . DOI: https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2024.100812	Kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja karyawan transportasi.	Variabel motivasi dan kinerja sama.	Fokus pada organisasi transportasi publik.
24	Rahmawati & Pogo (2023). <i>Non-Physical Work Environment, Transformational Leadership and Motivation on ASN Performance</i> . DOI: https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2198765	Kepemimpinan transformasional dan motivasi memengaruhi kinerja ASN.	Variabel penelitian sama.	Menambahkan lingkungan kerja non fisik.
25	Pham & Hoang (2025). <i>Transformational Leadership and Employee Performance in Logistics Industry</i> . DOI:	Kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja pegawai logistik melalui motivasi kerja.	Variabel penelitian sama.	Fokus pada industri logistik.

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.114567			

Sumber: Diolah Peneliti, 2026

2.2 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kajian pustaka dan berbagai penelitian terdahulu yang telah dijelaskan sebelumnya, landasan teori tersebut digunakan sebagai dasar untuk memperkuat hipotesis dalam penelitian ini. Keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya, karena tanpa karyawan yang memiliki motivasi dan semangat kerja yang baik, perusahaan akan sulit mencapai target yang telah ditetapkan. Motivasi kerja menjadi salah satu faktor penting yang dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal sehingga kinerja yang dihasilkan juga meningkat. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga berperan penting karena mampu memberikan inspirasi, arahan, dan dukungan kepada karyawan agar dapat bekerja lebih maksimal. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepemimpinan transformasional sebagai variabel yang dapat memperkuat hubungan tersebut.

2.2.1 Hubungan Antar Variabel

2.2.1.1 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi tingkat kinerja karyawan dalam organisasi. Motivasi kerja berperan sebagai dorongan yang mendorong individu untuk bekerja dengan penuh semangat,

berusaha mencapai target pekerjaan, serta mempertahankan usaha tersebut dalam jangka waktu tertentu. Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik karena mereka memiliki keinginan yang kuat untuk mencapai hasil kerja yang optimal.

Herzberg (1966) menjelaskan bahwa faktor *motivator* seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, serta kesempatan berkembang dapat meningkatkan kepuasan kerja sekaligus mendorong peningkatan kinerja karyawan. Armstrong dan Baron (2005) menjelaskan bahwa kinerja karyawan memiliki hubungan yang erat dengan motivasi kerja karena motivasi memengaruhi tingkat usaha yang diberikan oleh individu dalam melaksanakan pekerjaannya. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan berusaha bekerja lebih keras, menunjukkan komitmen yang lebih besar terhadap organisasi, serta mampu mencapai hasil kerja yang lebih baik dibandingkan karyawan yang memiliki motivasi rendah.

Berbagai penelitian empiris juga menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Cerasoli et al. (2014) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja individu, terutama ketika individu memiliki dorongan internal yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja yang dapat dicapai oleh karyawan tersebut.

2.2.1.2 Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan yang Dimoderasi oleh Kepemimpinan Transformasional

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor penting yang dapat memengaruhi tingkat kinerja karyawan dalam organisasi. Motivasi kerja berkaitan dengan dorongan yang muncul dari dalam diri individu maupun dari lingkungan kerja yang mendorong seseorang untuk bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam perspektif teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow (1943), perilaku manusia dalam bekerja didorong oleh pemenuhan kebutuhan yang tersusun secara hierarkis, mulai dari kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, hingga kebutuhan aktualisasi diri. Apabila kebutuhan-kebutuhan tersebut terpenuhi, maka individu akan terdorong untuk bekerja lebih baik sehingga kinerja yang dihasilkan juga meningkat.

Selain itu, Herzberg (1966) melalui teori dua faktor menjelaskan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh dua kelompok faktor yaitu faktor *motivator* dan faktor *hygiene*. Faktor *motivator* seperti prestasi, pengakuan, tanggung jawab, serta peluang pengembangan karier mampu mendorong individu untuk bekerja lebih baik dan menghasilkan kinerja yang tinggi. Sementara itu, faktor *hygiene* seperti kondisi kerja, hubungan kerja, serta kebijakan organisasi berperan dalam mencegah munculnya ketidakpuasan kerja. Apabila kedua faktor tersebut terpenuhi secara seimbang, maka karyawan akan memiliki motivasi yang lebih kuat dalam melaksanakan pekerjaannya.

Teori kebutuhan berprestasi yang dikemukakan oleh McClelland (1961) juga menjelaskan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh tiga kebutuhan utama yaitu kebutuhan berprestasi (*need for achievement*), kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*), dan kebutuhan akan hubungan sosial (*need for affiliation*). Individu yang memiliki kebutuhan berprestasi tinggi cenderung berusaha mencapai hasil kerja yang lebih baik dan memiliki dorongan kuat untuk menyelesaikan tugas secara efektif. Kondisi ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki karyawan, maka semakin besar pula kemungkinan tercapainya kinerja yang optimal.

Selanjutnya, teori harapan (*expectancy theory*) yang dikemukakan oleh Vroom (1964) menjelaskan bahwa motivasi kerja muncul ketika individu memiliki keyakinan bahwa usaha yang mereka lakukan akan menghasilkan kinerja yang baik serta memberikan penghargaan yang diharapkan. Oleh karena itu, apabila karyawan percaya bahwa usaha kerja mereka akan memberikan hasil yang bernilai bagi dirinya maupun organisasi, maka mereka akan terdorong untuk bekerja lebih maksimal. Selain itu, Adams (1963) melalui teori keadilan (*equity theory*) menjelaskan bahwa motivasi kerja juga dipengaruhi oleh persepsi keadilan yang dirasakan oleh karyawan dalam organisasi. Apabila karyawan merasa bahwa usaha yang mereka berikan sebanding dengan penghargaan yang diterima, maka mereka akan terdorong untuk mempertahankan bahkan meningkatkan kinerja kerja.

Meskipun motivasi kerja memiliki pengaruh penting terhadap kinerja karyawan, hubungan tersebut tidak selalu terjadi secara langsung tanpa dipengaruhi oleh faktor lain dalam organisasi. Salah satu faktor yang dapat memperkuat

hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan organisasi. Dalam hal ini, kepemimpinan transformasional dipandang sebagai gaya kepemimpinan yang mampu meningkatkan semangat kerja, inspirasi, serta komitmen karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Bass dan Avolio (1994) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan memotivasi bawahan melalui visi yang jelas, stimulasi intelektual, serta perhatian individual terhadap kebutuhan karyawan. Pemimpin transformasional mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung sehingga karyawan merasa dihargai, termotivasi, dan terdorong untuk memberikan kinerja terbaik bagi organisasi.

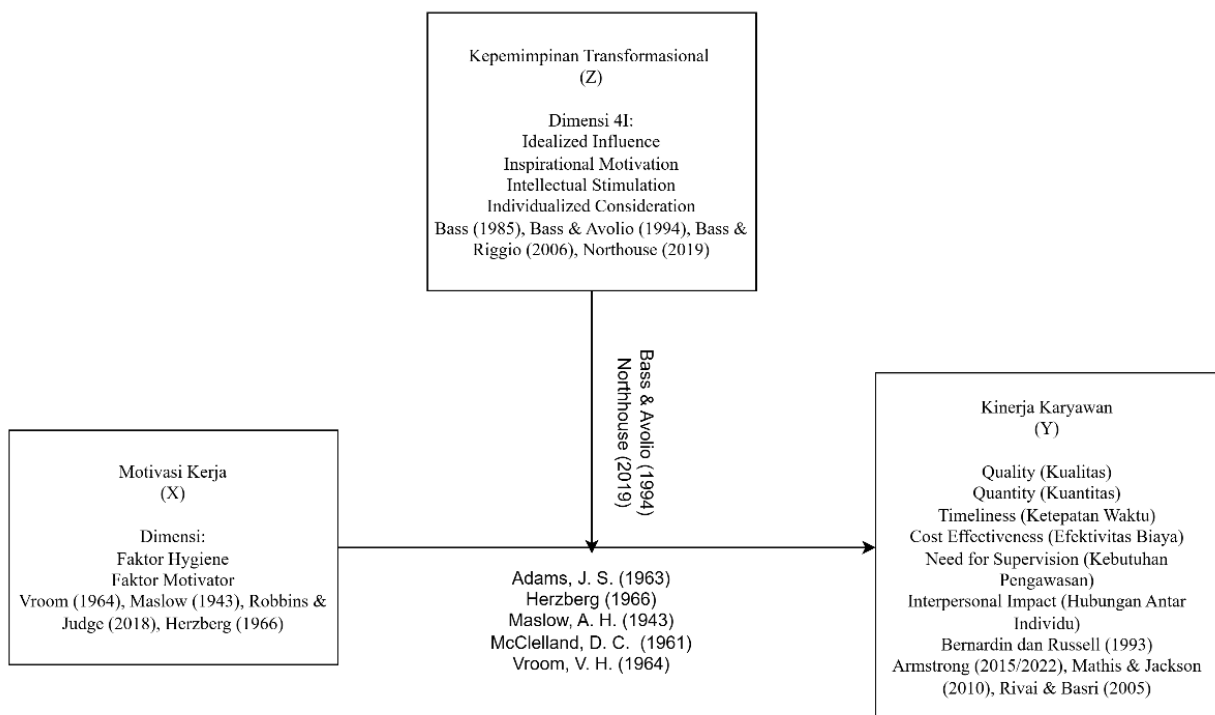
Kepemimpinan transformasional dapat berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan. Ketika pemimpin mampu memberikan inspirasi, dukungan, serta arahan yang jelas, maka motivasi kerja yang dimiliki karyawan akan lebih efektif dalam menghasilkan kinerja yang optimal. Sebaliknya, apabila kepemimpinan tidak mampu memberikan dukungan dan arahan yang baik, maka motivasi kerja yang dimiliki karyawan belum tentu dapat menghasilkan kinerja yang maksimal.

Dengan begitu, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, namun kekuatan hubungan tersebut dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional yang berperan sebagai variabel moderasi. Kepemimpinan transformasional yang efektif mampu memperkuat pengaruh

motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui pemberian inspirasi, dukungan, serta pengembangan potensi karyawan.

2.3 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian merupakan pola pikir yang menunjukkan hubungan antar variabel yang akan diteliti, sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian teori yang digunakan untuk rumusan hipotesis. Paradigma penelitian dalam penelitian ini dapat digambarkan di halaman selanjutnya sebagai berikut:



Sumber: Diolah oleh Peneliti, 2026.

Gambar 2. 3 Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian teori dan kerangka berpikir di atas, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H1: Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Bhinneka Sangkuriang Transport.

H2: Kepemimpinan transformasional memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.