



Determinasi Produktivitas Karyawan pada Perusahaan Transportasi: Analisis Kompetensi, Motivasi dan Efikasi Diri dimediasi Remunerasi

Sonya Sidjabat^{1*}, Kamsariaty², Josua Panatap Soehaditama³, Mochammad Subagio⁴,
Abi Prasidi⁵

^{1,5}Institut Transportasi dan Logistik Trisakti, Jakarta, Indonesia

²Kamsariaty, Akademi Maritim Nusantara, Banjarmasin, Indonesia

³Institut Keuangan dan Perbankan dan Informatika Asia Perbanas, Jakarta, Indonesia

⁴Universitas Dirgantara Marsekal Suryadarma, Jakarta, Indonesia

*Penulis korespondensi: sonyasidjabat@gmail.com¹

Abstract. *The purpose of this study is to develop hypotheses related to factors that influence employee productivity mediated by remuneration, especially in the transportation sector. The approach used in this literature review study is descriptive qualitative. The data collection technique is to use literature studies or review previous relevant articles. The technique used in this literature review is Comparative Analysis. The data used in this descriptive qualitative approach came from previous studies relevant to this study and sourced from academic online media such as Thomson Reuters Journal, Springer, Taylor & Francis, Scopus Q2-Q4 Emerald, Elsevier, Sage, Web of Science, Sinta 2-5 Journal, DOAJ, EBSCO, Google Scholar, Copernicus, and digital reference books. The results of this literature review are: 1) Competence affects remuneration; 2) Motivation affects remuneration; 3) Self-efficacy affects remuneration; 4) Competence affects employee productivity; 5) Motivation affects employee productivity; 6) Self-efficacy affects employee productivity; 7) Remuneration affects employee productivity; 8) Competence affects employee productivity through remuneration; 9) Motivation affects employee productivity through remuneration; 10) Self-efficacy affects employee productivity through remuneration.*

Keywords: *Competence; Employee Productivity; Motivation; Remuneration; Self Efficacy*

Abstrak. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengembangkan hipotesis terkait faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas karyawan dimediasi remunerasi, terutama pada sektor transportasi. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian literature review ini yaitu kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data yaitu menggunakan studi literatur atau melakukan review terhadap artikel terdahulu yang relevan. Teknik yang digunakan dalam literature review ini yaitu Analisis Komparatif. Data yang digunakan dalam pendekatan kualitatif deskriptif ini berasal dari penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini dan bersumber dari media online akademik seperti Jurnal Thomson Reuters, Springer, Taylor & Francis, Scopus Q2-Q4 Emerald, Elsevier, Sage, Web of Science, Jurnal Sinta 2-5, DOAJ, EBSCO, Google Scholar, Copernicus dan buku referensi digital. Hasil penelitian literature review ini yaitu: 1) Kompetensi berpengaruh terhadap remunerasi; 2) Motivasi berpengaruh terhadap remunerasi; 3) Efikasi diri berpengaruh terhadap remunerasi; 4) Kompetensi berpengaruh terhadap produktivitas karyawan; 5) Motivasi berpengaruh terhadap produktivitas karyawan; 6) Efikasi diri berpengaruh terhadap produktivitas karyawan; 7) Remunerasi berpengaruh terhadap produktivitas karyawan; 8) Kompetensi berpengaruh terhadap produktivitas karyawan melalui remunerasi; 9) Motivasi berpengaruh terhadap produktivitas karyawan melalui remunerasi; 10) Efikasi diri berpengaruh terhadap produktivitas karyawan melalui remunerasi.

Kata kunci: Efikasi Diri; Kompetensi; Motivasi; Produktivitas Karyawan; Remunerasi

1. LATAR BELAKANG

Perkembangan industri transportasi global yang semakin kompetitif menuntut perusahaan untuk memiliki sumber daya manusia yang produktif, adaptif terhadap teknologi, dan mampu menjaga efisiensi operasional di tengah dinamika pasar dan tekanan regulasi yang kompleks (Kundori & Pranyoto, 2023).

Namun, berbagai studi menunjukkan bahwa perusahaan transportasi masih menghadapi tantangan rendahnya produktivitas karyawan yang disebabkan oleh ketidaksesuaian

kompetensi, motivasi kerja yang fluktuatif, serta rendahnya efikasi diri dalam menghadapi tuntutan pekerjaan yang berisiko tinggi dan bertekanan waktu (Susanto, Setiawan, et al., 2024).

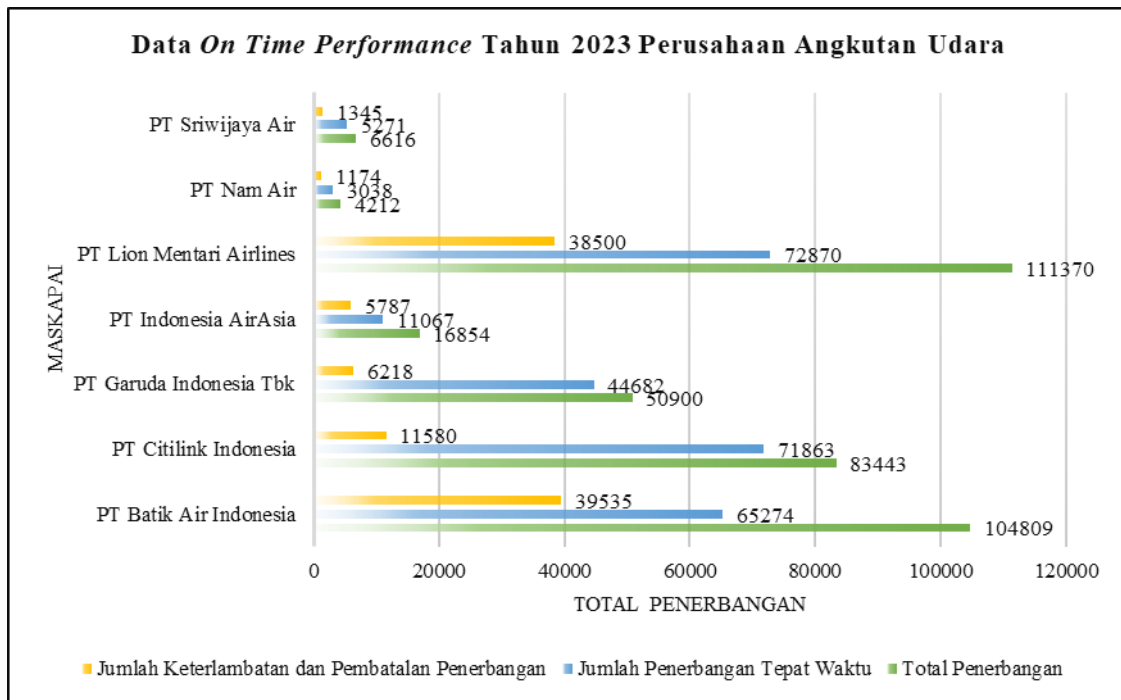


Figure 1. Data on Time Performance Tahun 2023 Perusahaan Angkutan Udara.
Sumber: (Kemeterian Perhubungan, 2023).

Gambar 1 menampilkan data *on-time performance* (OTP) tahun 2023 pada perusahaan angkutan udara di Indonesia sebagaimana dilaporkan oleh Kementerian Perhubungan. OTP merupakan indikator penting yang mencerminkan ketepatan waktu keberangkatan dan kedatangan pesawat terhadap jadwal yang telah ditetapkan. Indikator ini tidak hanya mencerminkan kinerja operasional maskapai, tetapi juga menggambarkan tingkat produktivitas, disiplin kerja, serta efektivitas koordinasi antarunit dalam perusahaan transportasi udara. Semakin tinggi persentase OTP, semakin efisien pula pengelolaan sumber daya manusia, armada, dan infrastruktur pendukung operasional.

Data pada gambar tersebut memperlihatkan bahwa capaian OTP maskapai di Indonesia sepanjang tahun 2023 bervariasi antara perusahaan. Beberapa maskapai besar menunjukkan performa ketepatan waktu di atas 85%, yang mengindikasikan sistem manajemen operasional dan sumber daya manusia yang cukup efisien, sementara beberapa maskapai lain mencatat OTP di bawah 75%, yang menunjukkan adanya permasalahan dalam manajemen waktu, jadwal penerbangan, atau kesiapan personel. Perbedaan capaian OTP ini dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor internal seperti kompetensi teknis dan nonteknis karyawan, tingkat motivasi dan disiplin kerja, serta koordinasi lintas departemen. Selain itu, faktor eksternal seperti kondisi

cuaca, kepadatan lalu lintas udara, dan keterbatasan slot bandara juga turut memberikan kontribusi terhadap penurunan OTP.

Dari perspektif manajemen sumber daya manusia, data OTP tersebut mencerminkan pentingnya pengelolaan *human capital* yang efektif dalam perusahaan transportasi udara. Tingginya tingkat keterlambatan tidak hanya berdampak pada penurunan produktivitas dan peningkatan biaya operasional, tetapi juga dapat menurunkan tingkat kepuasan pelanggan dan citra perusahaan (Rusmiyanto & Dessixson, 2022).

Oleh karena itu, peningkatan OTP harus dikaitkan dengan strategi penguatan kompetensi karyawan, motivasi kerja, dan efikasi diri, yang secara keseluruhan dapat dimediasi oleh sistem remunerasi yang adil dan berbasis kinerja. Melalui sistem remunerasi yang tepat, perusahaan dapat mendorong perilaku kerja yang disiplin, tanggap terhadap jadwal, serta berorientasi pada efisiensi dan kualitas layanan (Nurpiyanti et al., 2019).

Dengan demikian, Figure 1 menjadi dasar empiris yang menunjukkan bahwa produktivitas dalam industri transportasi, khususnya penerbangan, sangat erat kaitannya dengan kualitas sumber daya manusia dan penerapan kebijakan manajerial yang efektif, terutama dalam sistem remunerasi dan pengembangan kompetensi.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, ditentukan rumusan masalah pada penelitian ini yaitu: Apakah kompetensi, motivasi dan efikasi diri berpengaruh terhadap produktivitas karyawan melalui remunerasi pada perusahaan transportasi?.

2. KAJIAN TEORITIS

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah di atas, maka tinjauan literatur penelitian ini adalah sebagai berikut:

Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan mencerminkan kemampuan individu dalam menghasilkan output kerja secara optimal melalui pemanfaatan waktu, tenaga, dan sumber daya dengan efektif dan efisien. Menurut Sedarmayanti, (2021), produktivitas adalah perbandingan antara hasil kerja dengan sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan output tertentu. Produktivitas tidak hanya diukur dari kuantitas hasil kerja, tetapi juga dari kualitas, ketepatan waktu, dan kemampuan karyawan untuk beradaptasi terhadap perubahan serta mencapai target organisasi secara berkelanjutan (Saputra, Ali, et al., 2024).

Indikator-indikator yang terdapat pada produktivitas karyawan meliputi: 1) Kuantitas Hasil Kerja: Menunjukkan jumlah output yang dihasilkan oleh karyawan dalam periode waktu tertentu. Karyawan dengan produktivitas tinggi mampu menyelesaikan volume pekerjaan lebih

banyak tanpa mengorbankan kualitas; 2) Kualitas Hasil Kerja: Berkaitan dengan tingkat ketelitian, kerapian, dan kesesuaian hasil kerja terhadap standar organisasi. Kualitas yang baik menunjukkan efektivitas dan profesionalisme karyawan dalam melaksanakan tugas; 3) Efisiensi Waktu dan Sumber Daya: Menggambarkan kemampuan karyawan menggunakan waktu dan sumber daya dengan optimal. Semakin kecil pemborosan waktu dan biaya, semakin tinggi tingkat produktivitasnya (Pradila & Fadli, 2024).

Variabel produktivitas karyawan relevan dengan penelitian terdahulu yang diteliti oleh: (Rahajeng & Kristin Handayani, 2022), (Putirulan & Sumbogo, 2023), (Susanto, Supardi, et al., 2024).

Remunerasi

Remunerasi adalah sistem imbalan yang diberikan organisasi kepada karyawan atas kontribusi, kinerja, dan tanggung jawab yang dilaksanakan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Novitania & Tasrim, (2024) menjelaskan bahwa remunerasi mencakup gaji pokok, tunjangan, bonus, insentif, serta fasilitas kesejahteraan lainnya yang dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik. Pemberian remunerasi yang adil dan proporsional mampu meningkatkan kepuasan serta komitmen karyawan terhadap organisasi, sehingga berdampak positif terhadap produktivitas dan retensi tenaga kerja (Sinaga et al., 2022).

Indikator-indikator yang terdapat pada remunerasi meliputi: 1) Gaji Pokok dan Tunjangan: Mencerminkan kompensasi tetap yang diberikan kepada karyawan sesuai jabatan, tanggung jawab, dan masa kerja. Hal ini menjadi faktor utama dalam menciptakan rasa keadilan dan stabilitas ekonomi; 2) Insentif Kinerja: Merupakan kompensasi variabel yang diberikan berdasarkan prestasi kerja individu atau kelompok. Insentif berfungsi sebagai dorongan bagi karyawan untuk meningkatkan produktivitas dan hasil kerja; 3) Fasilitas dan Kesejahteraan: Mencakup berbagai manfaat tambahan seperti jaminan kesehatan, cuti, dan dukungan kesejahteraan lainnya yang bertujuan meningkatkan loyalitas serta kepuasan kerja karyawan (Paulus, 2023).

Variabel remunerasi relevan dengan penelitian terdahulu yang diteliti oleh: (Putra et al., 2022), (Joniaková et al., 2022), (Widiastutik et al., 2022).

Kompetensi

Kompetensi merupakan kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang memungkinkan individu melaksanakan pekerjaan secara efektif. Susanto, (2022), mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berkaitan langsung dengan kinerja unggul dalam pekerjaan tertentu. Karyawan dengan

kompetensi tinggi mampu memecahkan masalah secara kreatif, mengambil keputusan tepat, serta memberikan kontribusi inovatif terhadap kemajuan organisasi (Solichin et al., 2025).

Indikator-indikator yang terdapat pada kompetensi meliputi: 1) Pengetahuan: Meliputi pemahaman teoritis dan praktis yang diperlukan untuk menjalankan tugas secara efektif. Karyawan dengan pengetahuan luas cenderung mampu mengambil keputusan yang tepat; 2) Keterampilan: Kemampuan teknis dan non-teknis dalam melaksanakan pekerjaan, seperti kemampuan berkomunikasi, memecahkan masalah, dan mengelola waktu; 3) Sikap dan Perilaku: Mencerminkan nilai, etika kerja, dan komitmen terhadap organisasi. Sikap positif mendorong kerja sama tim dan profesionalisme (Amin, 2022).

Variabel kompetensi relevan dengan penelitian terdahulu yang diteliti oleh: (Violin, 2022), (Fitriasari & Wulansari, 2020), (Reza Putra & Gupron, 2020).

Motivasi

Motivasi berfungsi sebagai pendorong utama perilaku kerja. Dharmawan & Kurniawan, (2023), menyatakan bahwa motivasi merupakan proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya mencapai tujuan. Motivasi dapat bersifat intrinsik, seperti keinginan berprestasi dan tanggung jawab, maupun ekstrinsik, seperti penghargaan atau pengakuan dari organisasi (H. S. Putri et al., 2023).

Indikator-indikator yang terdapat pada motivasi meliputi: 1) Kebutuhan Berprestasi: Dorongan untuk mencapai hasil terbaik, menyelesaikan tugas sulit, dan mencari tantangan dalam pekerjaan; 2) Kebutuhan Afiliasi: Keinginan untuk menjalin hubungan sosial yang harmonis dengan rekan kerja dan lingkungan organisasi; 3) Kebutuhan Kekuasaan: Dorongan untuk memengaruhi, mengarahkan, dan mengelola orang lain demi mencapai tujuan organisasi (Sitopu et al., 2021).

Variabel motivasi relevan dengan penelitian terdahulu yang diteliti oleh: (Siagian et al., 2023), (Suciningrum et al., 2021), (Widowati, 2020).

Efikasi Diri

Efikasi diri merupakan keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam mengorganisasi dan melaksanakan tindakan untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Menurut Andres, (2020), efikasi diri berperan penting dalam membentuk kepercayaan diri dan ketangguhan menghadapi tantangan. Individu dengan efikasi diri tinggi cenderung lebih gigih, berorientasi pada solusi, dan memiliki kinerja lebih baik dibandingkan individu yang meragukan kemampuannya sendiri (Pulungan & Rivai, 2021).

Indikator-indikator yang terdapat pada efikasi diri meliputi: 1) Keyakinan terhadap Kemampuan Diri: Sejauh mana individu percaya bahwa dirinya mampu melaksanakan tugas

dengan baik dan mengatasi hambatan; 2) Keteguhan dalam Menghadapi Tantangan: Kemampuan individu untuk tetap bertahan dan berusaha meskipun menghadapi kegagalan atau tekanan kerja; 3) Harapan terhadap Hasil Positif: Sejauh mana individu meyakini bahwa upaya yang dilakukan akan menghasilkan keberhasilan, sehingga menumbuhkan optimisme dan motivasi kerja tinggi (Andres, 2020).

Variabel efikasi diri relevan dengan penelitian terdahulu yang diteliti oleh: (Albrecht & Marty, 2020), (Na-Nan et al., 2021), (Sari & Candra, 2020).

Penelitian Terdahulu

Table 1. Previous Research.

No	Author (Year)	Research Results	Similarities With This Article	Differences With This Article
1.	(Subandi et al., 2021)	Variabel Disiplin Kerja, Kompetensi dan Penghargaan berpengaruh terhadap Remunerasi dan Kinerja Karyawan	Pada artikel ini memiliki kesamaan meneliti variabel Kompetensi pada variabel independennya, dan meneliti variabel Remunerasi pada variabel dependennya	Perbedaan yaitu terdapat pada variabel independent Disiplin Kerja dan Penghargaan dan dependen Kinerja Karyawan
2.	(Rosa & Nurwahyuni, 2024)	Variabel Motivasi berpengaruh terhadap Remunerasi dan Kinerja Tenaga Kesehatan	Pada artikel ini memiliki kesamaan meneliti variabel Motivasi pada variabel independennya, dan meneliti variabel Remunerasi pada variabel dependennya	Perbedaan yaitu pada variabel dependen Kinerja Tenaga Kesehatan
3.	(Yusuf & Darmawan, 2024)	Variabel Efikasi Diri dan OCB berpengaruh terhadap Remunerasi dan Kinerja Karyawan	Pada artikel ini memiliki kesamaan meneliti variabel Efikasi Diri pada variabel independennya, dan meneliti variabel Remunerasi pada variabel dependennya	Perbedaan pada variabel dependen lainnya yang diteliti, yaitu Kinerja Karyawan
4.	(Jannah & Septayuda, 2022)	Variabel Lingkungan Kerja dan Kompetensi berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT Trans Musi Palembang Jaya	Pada artikel ini memiliki kesamaan meneliti variabel Coaching pada variabel independennya, dan meneliti variabel Sustainable Organization pada variabel dependennya	Perbedaan yaitu terdapat pada variabel independent lainnya yang diteliti, meliputi variabel Kompetensi
5.	(Nugraha et al., 2025)	Variabel Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Berpengaruh terhadap Produktivitas Karyawan di Perusahaan Jasa Transportasi Darat	Pada artikel ini memiliki kesamaan meneliti variabel Motivasi pada variabel independennya, dan meneliti variabel Produktivitas Karyawan pada variabel dependennya	Perbedaan yaitu terdapat pada variabel independent Kepuasan Kerja

6.	(Maharani et al., 2024)	Alat Berat PT. Jaya Lestari Transindo Variabel Efikasi Diri dan Kerjasama Tim berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja Karyawan	Pada artikel ini memiliki kesamaan meneliti variabel Efikasi Diripada variabel independennya, dan meneliti variabel Produktivitas Karyawan pada variabel dependenya	Perbedaan yaitu terdapat pada variabel independent lainnya yang diteliti, meliputi variabel Kerjasama Tim
7.	(Ray & Sumbogo, 2022)	Variabel Gaya Kepemimpinan dan Remunerasi berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT XYZ	Pada artikel ini memiliki kesamaan meneliti variabel Remunerasi pada variabel independennya, dan meneliti variabel Produktivitas Karyawan pada variabel dependenya	Perbedaan yaitu terdapat pada variabel independent lainnya yang diteliti, meliputi variabel Gaya Kepemimpinan

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain literature review. Tujuan dari pendekatan ini adalah untuk mengeksplorasi dan mensintesis temuan-temuan terdahulu terkait faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas karyawan pada perusahaan transportasi di Indonesia, yang meliputi kompetensi, motivasi, mentoring dan remunerasi. Data penelitian diperoleh dari sumber sekunder berupa publikasi akademik internasional dan nasional, seperti Scopus, Web of Science, Springer, Taylor & Francis, Elsevier, Emerald (Q2–Q4), Sage, Thomson Reuters, DOAJ, EBSCO, Copernicus, Google Scholar, serta jurnal Sinta 2–5. Selain artikel, sumber tambahan berupa buku digital dan dokumen kebijakan juga digunakan untuk memperkaya analisis (Boulton, M. J., & Houghton, 2021).

Prosedur pengumpulan data dilakukan melalui pencarian literatur menggunakan kata kunci seperti produktivitas karyawan, remunerasi, kompetensi, motivasi, efikasi diri. Artikel yang dipublikasikan dalam kurun waktu tujuh tahun terakhir, agar temuan yang dikaji tetap relevan. Seleksi dilakukan melalui pembacaan judul, abstrak, dan teks lengkap untuk memastikan kesesuaian dengan kriteria inklusi, sedangkan artikel duplikat dan yang tidak relevan dikeluarkan. Analisis data dilakukan dengan analisis komparatif, yaitu membandingkan dan mensintesis temuan antarpelitian untuk menemukan pola konsisten, perbedaan, dan kesenjangan penelitian. Kredibilitas hasil dijaga melalui triangulasi data, dengan membandingkan temuan dari berbagai basis data dan jenis publikasi serta memverifikasi konsistensi hasil dengan literatur yang sering dijadikan rujukan (Vebrianto et al., 2020).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan rumusan masalah, tinjauan literatur dan penelitian terdahulu yang relevan di atas, maka hasil dan pembahasan penelitian ini adalah sebagai berikut:

Pengaruh Kompetensi terhadap Remunerasi pada Perusahaan Transportasi

Berdasarkan tinjauan literatur dan beberapa studi sebelumnya yang relevan, dapat disimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap remunerasi pada perusahaan transportasi.

Untuk mencapai dan meningkatkan remunerasi melalui skema kompetensi, maka yang harus dilakukan oleh perusahaan transportasi yaitu: 1) Pengetahuan: Memastikan karyawan menguasai teori, regulasi, dan prosedur yang relevan mengenai pengetahuan mendalam tentang rute, jadwal, pemeliharaan armada, atau regulasi keselamatan; 2) Keterampilan: Memastikan karyawan memiliki kemampuan praktis untuk melaksanakan tugas seperti keterampilan mengemudi yang efisien, kemampuan *troubleshooting* mekanik, atau penguasaan *software* logistik; 3) Sikap dan perilaku: Menilai etika kerja, profesionalisme, komunikasi, dan *problem-solving* dalam hal ketepatan waktu, keramahan terhadap pelanggan, atau inisiatif saat krisis.

Jika perusahaan transportasi dapat memperhatikan atau menerapkan ketiga skema kompetensi tersebut, maka akan berdampak positif terhadap pemberian remunerasi, yang mencakup: 1) Gaji pokok dan tunjangan: Dengan pengetahuan dan keterampilan yang spesialis dan bersertifikasi, dapat menetapkan gaji pokok yang lebih tinggi dari standar. Tunjangan spesialis juga dapat diberikan sesuai tingkat keahlian; 2) Insentif kerja: Keterampilan dan Pengetahuan yang tinggi menghasilkan Kinerja (Output) yang lebih baik. Insentif akan lebih besar dan lebih sering diberikan kepada staf yang kompeten; 3) Fasilitas dan kesejahteraan: Sikap dan perilaku positif (*loyalitas, leadership, disiplin*) meningkatkan potensi kenaikan jenjang karier. Ini membuka akses ke fasilitas tingkat tinggi dan program kesejahteraan (pelatihan berbayar).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Subandi et al., 2021), yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara kompetensi dengan remunerasi.

Pengaruh Motivasi terhadap Remunerasi pada Perusahaan Transportasi

Berdasarkan tinjauan literatur dan beberapa studi sebelumnya yang relevan, dapat disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap remunerasi pada perusahaan transportasi.

Untuk mencapai dan meningkatkan remunerasi melalui skema motivasi, maka yang harus dilakukan oleh perusahaan transportasi yaitu: 1) Kebutuhan berprestasi: Menetapkan target kinerja yang jelas, menantang, dan terukur (misalnya, *zero delay*, efisiensi bahan bakar, peningkatan muatan). Pemenuhan kebutuhan ini harus menjadi syarat utama untuk

mendapatkan kompensasi berbasis kinerja yang lebih tinggi; 2) Kebutuhan afiliasi: Menciptakan semangat kerja tim dan kolaborasi yang kuat antar divisi. Kebutuhan ini dapat dihubungkan dengan tunjangan atau fasilitas kolektif yang meningkatkan rasa kebersamaan.; 3) Kebutuhan kekuasaan: Memberikan otonomi, tanggung jawab, dan peran kepemimpinan yang lebih besar (misalnya, promosi menjadi *Lead Driver* atau *Captain Armada*). Pemenuhan kebutuhan ini harus dikaitkan dengan Gaji Pokok yang lebih tinggi sebagai pengakuan atas otoritas yang diemban.

Jika perusahaan transportasi dapat memperhatikan atau menerapkan ketiga skema motivasi tersebut, maka akan berdampak positif terhadap pemberian remunerasi, yang mencakup: 1) Gaji pokok dan tunjangan: Kebutuhan Kekuasaan yang terpenuhi melalui kenaikan jabatan/otoritas secara langsung membenarkan peningkatan Gaji Pokok dan Tunjangan struktural; 2) Insentif kerja: Kebutuhan Berprestasi memiliki korelasi tertinggi dengan Insentif. Kinerja yang melebihi target (misalnya, efisiensi waktu atau *safety record* sempurna) yang didorong oleh *n-Ach* akan secara langsung memicu Insentif Kerja (bonus atau komisi) yang lebih besar.; 3) Fasilitas dan kesejahteraan: Kebutuhan afiliasi dapat dipenuhi melalui fasilitas kolektif dengan program rekreasi bersama, *mess/kantin* dengan fasilitas terbaik). Sementara itu, pemenuhan Kebutuhan Kekuasaan sering dikaitkan dengan fasilitas eksklusif seperti kendaraan dinas, kantor pribadi, atau asuransi premium.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Rosa & Nurwahyuni, 2024), yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara motivasi dengan produktivitas karyawan.

Pengaruh Efikasi Diri terhadap Remunerasi pada Perusahaan Transportasi

Berdasarkan tinjauan literatur dan beberapa studi sebelumnya yang relevan, dapat disimpulkan bahwa efikasi diri berpengaruh terhadap remunerasi pada perusahaan transportasi.

Untuk mencapai dan meningkatkan remunerasi melalui skema efikasi diri, maka yang harus dilakukan oleh perusahaan transportasi yaitu: 1) Keyakinan terhadap kemampuan diri: Perusahaan harus memberikan peluang keberhasilan kecil (*mastery experiences*) dan pengakuan verbal secara rutin seperti pada Pilot/Mekanik yang berhasil menyelesaikan simulasi sulit; 2) Keteguhan dalam menghadapi tantangan: Menciptakan lingkungan di mana kegagalan dianggap sebagai pelajaran, bukan hukuman. Karyawan termotivasi untuk pantang menyerah dalam menghadapi masalah operasional kompleks; 3) Harapan terhadap hasil positif: Secara jelas menghubungkan kinerja superior (yang didorong Efikasi Diri) dengan penghargaan finansial yang konkret.

Jika perusahaan transportasi dapat memperhatikan atau menerapkan ketiga skema efikasi diri tersebut, maka akan berdampak positif terhadap pemberian remunerasi, yang mencakup: 1) Gaji pokok dan tunjangan: Karyawan dengan Efikasi Diri tinggi cenderung mencari dan berhasil dalam posisi yang lebih, di mana secara struktural memiliki gaji pokok dan tunjangan yang lebih tinggi.; 2) Insentif kerja: Efikasi Diri mengarahkan pada kinerja yang melebihi target, misalnya peningkatan *safety score* atau efisiensi rute. Kinerja superior ini secara langsung memicu insentif kerja (bonus/komisi) yang lebih besar dan sering; 3) Fasilitas dan kesejahteraan: Efikasi diri yang tinggi sering menghasilkan peran kepemimpinan dan mentoring. Perusahaan memberikan fasilitas dan kesejahteraan yang lebih baik (misalnya, asuransi eksekutif, pelatihan bersertifikasi mahal) sebagai pengakuan atas nilai strategis dan kontribusi mereka.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Yusuf & Darmawan, 2024), yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara efikasi diri dengan produktivitas karyawan.

Pengaruh Kompetensi terhadap Produktivitas Karyawan pada Perusahaan Transportasi

Berdasarkan tinjauan literatur dan beberapa studi sebelumnya yang relevan, dapat disimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap produktivitas karyawan pada perusahaan transportasi.

Untuk mencapai dan meningkatkan produktivitas karyawan melalui skema kompetensi, maka yang harus dilakukan oleh perusahaan transportasi yaitu: 1) Pengetahuan: Memastikan karyawan memiliki pemahaman mendalam tentang SOP, regulasi keselamatan, dan *troubleshooting* armada misalnya, pilot menguasai sistem pesawat, mekanik memahami diagram kelistrikan. Pengetahuan yang kuat mengurangi *downtime* akibat kesalahan prosedur; 2) Keterampilan: Memastikan karyawan memiliki kemampuan praktis untuk melaksanakan tugas secara efisien. Keterampilan yang terasah mempercepat penyelesaian tugas; 3) Sikap dan perilaku: Melibatkan kedisiplinan, inisiatif, dan *customer*. Sikap yang positif menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan mengurangi gesekan.

Jika perusahaan transportasi dapat memperhatikan atau menerapkan ketiga skema kompetensi tersebut, maka akan berdampak positif terhadap produktivitas karyawan, yang mencakup: 1) Kuantitas hasil kerja: Keterampilan yang tinggi (kecepatan *loading/unloading*, kecepatan *turn-around time* pesawat/bus) memungkinkan karyawan menyelesaikan volume pekerjaan lebih banyak dalam waktu yang sama; 2) Kualitas hasil kerja: Pengetahuan dan Sikap/Perilaku yang disiplin memastikan pekerjaan dilakukan sesuai standar dan minim kesalahan (misalnya, *zero error* dalam *check-list* perawatan, akurasi dokumen pengiriman); 3)

Efisiensi waktu dan sumber daya: Gabungan Pengetahuan, Keterampilan, dan Sikap yang baik (misalnya, efisiensi bahan bakar, penggunaan *spare part* yang tepat, pemanfaatan waktu istirahat secara optimal) menghemat biaya operasional dan waktu pengerjaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Jannah & Septayuda, 2022), yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara kompetensi dengan produktivitas karyawan.

Pengaruh Motivasi terhadap Produktivitas Karyawan pada Perusahaan Transportasi

Berdasarkan tinjauan literatur dan beberapa studi sebelumnya yang relevan, dapat disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap produktivitas karyawan pada perusahaan transportasi.

Untuk mencapai dan meningkatkan produktivitas karyawan melalui skema motivasi, maka yang harus dilakukan oleh perusahaan transportasi yaitu: 1) Kebutuhan berprestasi: Dalam konteks transportasi, hal ini terlihat dari pengemudi atau operator yang berusaha menyelesaikan rute dengan tepat waktu, menghindari kesalahan logistik, serta menjaga kondisi kendaraan dengan optimal; 2) Kebutuhan afiliasi: Perusahaan perlu menciptakan budaya *teamwork* yang kuat antar unit kerja yang saling bergantung (misalnya, kru penerbangan/pengemudi dengan *ground staff* dan *dispatcher*); 3) Kebutuhan kekuasaan: Perusahaan harus mendelegasikan otoritas pengambilan keputusan yang relevan. Salah satunya memberikan otonomi penuh kepada kapten/pengemudi senior untuk membuat penyesuaian operasional di lapangan dalam batas keamanan, atau memberdayakan *Lead Dispatcher* untuk mengontrol alokasi sumber daya saat terjadi penundaan. Ini memotivasi mereka untuk bertanggung jawab penuh atas hasil area mereka.

Jika perusahaan transportasi dapat memperhatikan atau menerapkan ketiga skema motivasi tersebut, maka akan berdampak positif terhadap produktivitas karyawan, yang mencakup: 1) Kuantitas hasil kerja: Kebutuhan Berprestasi memicu kecepatan dan efisiensi personal, sementara Afiliasi menghilangkan hambatan tim. Hasilnya adalah peningkatan volume *throughput* (misalnya, peningkatan jumlah *load factor*, penambahan frekuensi *trip* yang diselesaikan tanpa melanggar regulasi waktu istirahat); 2) Kualitas hasil kerja: Kebutuhan Berprestasi mendorong ketelitian untuk mencapai standar tertinggi (misalnya, *zero defect* saat *check-list* perawatan). Kebutuhan Kekuasaan memastikan individu yang berdaya akan mengambil inisiatif perbaikan sistem untuk mempertahankan kualitas dan menurunkan *incident rate*; 3) Efisiensi waktu dan sumber daya: Kebutuhan Kekuasaan membuat karyawan termotivasi untuk mengoptimalkan sumber daya yang mereka kendalikan (misalnya, pengemudi berusaha keras mencapai efisiensi bahan bakar; *Captain* memutuskan rute

terpendek namun aman). Hal ini menghemat biaya operasional dan mempercepat *turn-around time*.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Nugraha et al., 2025), yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara motivasi dengan produktivitas karyawan.

Pengaruh Efikasi Diri terhadap Produktivitas Karyawan pada Perusahaan Transportasi

Berdasarkan tinjauan literatur dan beberapa studi sebelumnya yang relevan, dapat disimpulkan bahwa efikasi diri berpengaruh terhadap produktivitas karyawan pada perusahaan transportasi.

Untuk mencapai dan meningkatkan produktivitas karyawan melalui skema efikasi diri, maka yang harus dilakukan oleh perusahaan transportasi yaitu: 1) Keyakinan terhadap kemampuan diri: Perusahaan harus merancang pelatihan yang mensimulasikan skenario operasional yang menantang namun dapat diatasi (misalnya, simulasi *engine failure* atau penanganan kargo berbahaya); 2) Keteguhan dalam menghadapi tantangan: Perusahaan perlu mengubah pandangan terhadap kesalahan. Bukannya menghukum segera, kita harus menyediakan debriefing yang berfokus pada pembelajaran dari keterlambatan atau masalah teknis (*troubleshooting*). Ini memotivasi karyawan untuk tidak menyerah saat menghadapi kendala dan mencari solusi yang efektif daripada menghindari risiko; 3) Harapan terhadap hasil positif: Perusahaan harus memperjelas hubungan antara *effort* yang didorong oleh keyakinan diri dan hasil yang menguntungkan. Misalnya, *driver* yang percaya diri dan berinisiatif menjaga efisiensi mesin harus secara jelas diakui dan diberi insentif atas penurunan biaya bahan bakar yang dicapainya.

Jika perusahaan transportasi dapat memperhatikan atau menerapkan ketiga skema efikasi diri tersebut, maka akan berdampak positif terhadap produktivitas karyawan, yang mencakup: 1) Kuantitas hasil kerja: Karyawan dengan keyakinan tinggi tidak ragu mengambil tugas bervolume besar. Keteguhan mereka memastikan mereka mempertahankan kecepatan dan *output* yang tinggi (*throughput*) meskipun menghadapi kendala logistik harian; 2) Kualitas hasil kerja: Keyakinan terhadap kemampuan diri memungkinkan karyawan fokus dan teliti (melakukan *check-list* dengan sempurna) tanpa terdistraksi oleh kecemasan. keteguhan mereka dalam mencari solusi terbaik menurunkan *error rate* dan memastikan standar keselamatan terpenuhi secara konsisten; 3) Efisiensi waktu dan sumber daya: Harapan hasil positif mendorong karyawan mencari metode yang lebih efisien. *driver* yang percaya diri akan berinisiatif mengoptimalkan rute atau melakukan perbaikan kecil tanpa menunggu instruksi, sehingga menghemat waktu henti (*downtime*) dan biaya operasional.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Maharani et al., 2024), yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara efikasi diri dengan produktivitas karyawan.

Pengaruh Remunerasi terhadap Produktivitas Karyawan pada Perusahaan Transportasi

Berdasarkan tinjauan literatur dan beberapa studi sebelumnya yang relevan, dapat disimpulkan bahwa remunerasi berpengaruh terhadap produktivitas karyawan pada perusahaan transportasi.

Untuk mencapai dan meningkatkan produktivitas karyawan melalui skema remunerasi, maka yang harus dilakukan oleh perusahaan transportasi yaitu: 1) Gaji pokok dan tunjangan: Perusahaan harus memastikan gaji dasar untuk peran kunci (Pilot, Mekanik Bersertifikat, *Dispatcher Senior*) di atas rata-rata pasar agar kita dapat menarik talenta terbaik dengan *skillset* yang terbukti. Tunjangan struktural (misalnya, tunjangan sertifikasi, tunjangan *on-call*) mengamankan loyalitas dan mengurangi *turnover*, menjaga konsistensi tim yang produktif; 2) Insentif kerja: Perusahaan harus menerapkan skema insentif variabel yang secara langsung mengaitkan pembayaran dengan metrik Produktivitas kritis. Contoh: Bonus Tim atas pencapaian Target Ketepatan Waktu (OTP) armada, Bonus Efisiensi Bahan Bakar untuk *driver/pilot*, atau Bonus Kualitas untuk *zero incident report* di tim perawatan; 3) Fasilitas dan kesejahteraan: Perusahaan harus memberikan fasilitas yang meningkatkan kualitas hidup dan fokus karyawan. Seperti asuransi kesehatan premium, program dana pensiun yang kuat untuk *security* masa depan, atau penyediaan sarana pelatihan dan sertifikasi berbiaya tinggi.

Jika perusahaan transportasi dapat memperhatikan atau menerapkan ketiga skema remunerasi tersebut, maka akan berdampak positif terhadap produktivitas karyawan, yang mencakup: 1) Kuantitas hasil kerja: Insentif Kerja (bonus variabel) berfungsi sebagai *motivator* kuat untuk meningkatkan *effort* dan kecepatan. Karyawan akan termotivasi untuk memaksimalkan *output* (misalnya, *driver* berusaha menyelesaikan *trip* lebih banyak dalam batasan waktu aman, staf gudang meningkatkan *throughput loading*); 2) Kualitas hasil kerja: Gaji Pokok Kompetitif dan Tunjangan Sertifikasi menarik profesional yang sudah *skilled*. Insentif Kualitas (berbasis *error rate*) mendorong perhatian terhadap detail dan kepatuhan ketat terhadap SOP Keselamatan (*safety protocols*), yang esensial untuk reputasi dan keselamatan di sektor transportasi; 3) Efisiensi waktu dan sumber daya: Kompensasi Tinggi yang dipadukan dengan Kesejahteraan yang baik mempertahankan staf terampil. Staf yang stabil lebih ahli dalam mengidentifikasi dan menghilangkan inefisiensi (misalnya, mengurangi *delay* administratif, optimalisasi rute dan bahan bakar), sehingga menghemat waktu dan biaya operasional yang signifikan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Ray & Sumbogo, 2022), yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara remunerasi dengan produktivitas karyawan.

Pengaruh Kompetensi terhadap Produktivitas Karaywan melalui Remunerasi pada Perusahaan Airlines

Berdasarkan tinjauan literatur dan beberapa studi sebelumnya yang relevan, dapat disimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap produktivitas karyawan melalui remunerasi pada perusahaan transportasi.

Untuk mencapai dan meningkatkan produktivitas karyawan melalui kompetensi dan remunerasi, maka yang harus dilakukan oleh perusahaan transportasi yaitu: 1) Pengetahuan: Perusahaan harus mewajibkan pelatihan reguler tentang regulasi keselamatan terbaru dan SOP teknis (misalnya, prosedur *check-list* perawatan pesawat atau *load balancing* truk). Pengetahuan yang teruji dan tersertifikasi membenarkan struktur gaji pokok yang lebih tinggi; 2) Keterampilan: Perusahaan harus berinvestasi pada simulasi dan pelatihan praktis (misalnya, *driver* dilatih teknik mengemudi *defensive* dan hemat BBM; *engineer* dilatih *troubleshooting* sistem kritis). Keterampilan yang teruji ini menjadi syarat untuk insentif kerja berbasis efisiensi; 3) Sikap dan perilaku: Perusahaan harus menekankan kedisiplinan waktu, etika profesional (misalnya, kejujuran dalam pelaporan jam kerja), dan inisiatif proaktif dalam pelayanan pelanggan atau keselamatan; 4) Gaji pokok dan tunjangan: Perusahaan harus mencerminkan tingkat pengetahuan dan *skill* yang dimiliki (misalnya, gaji untuk Pilot/Mekanik dengan lisensi tertinggi); 5) Insentif kerja: Perusahaan harus mengaitkan bonus dan insentif langsung dengan KPI Produktivitas yang didorong oleh *skill*; 6) Fasilitas dan kesejahteraan: Perusahaan menyediakan fasilitas yang berkualitas tinggi (misalnya, asuransi eksekutif, cuti berbayar yang fleksibel, dana pengembangan diri). Ini meningkatkan retensi staf kompeten dan memungkinkan mereka untuk bekerja tanpa distraksi kekhawatiran pribadi, yang mendukung kuantitas dan kualitas kerja.

Jika perusahaan transportasi dapat memperhatikan atau menerapkan keenam hal kompetensi dan remunerasi tersebut, maka akan berdampak positif terhadap produktivitas karyawan, yang mencakup: 1) Kuantitas hasil kerja: keterampilan yang teruji (kompetensi) memungkinkan *speed* yang tinggi, didorong oleh insentif kerja (remunerasi). hal ini menghasilkan peningkatan *throughput* (lebih banyak muatan/penumpang ditangani per periode) tanpa mengorbankan keselamatan; 2) Kualitas hasil kerja: pengetahuan yang mendalam dan sikap/perilaku disiplin (kompetensi) memastikan kepatuhan sop yang ketat. ini didukung oleh gaji pokok yang stabil (remunerasi) yang menghilangkan kecemasan dan

meningkatkan fokus, menghasilkan penurunan drastis *error* dan *damage rate*; 3) efisiensi waktu dan sumber daya: keterampilan dan sikap inisiatif (kompetensi) memungkinkan optimalisasi rute dan *troubleshooting* cepat. ini didukung oleh insentif dan fasilitas (remunerasi) yang memotivasi karyawan untuk berinisiatif mencari solusi hemat biaya (bahan bakar, *spare part*, waktu *downtime*).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Sukmanitri, 2024), yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara kompetensi dengan produktivitas karyawan melalui remunerasi.

Pengaruh Motivasi terhadap Produktivitas Karaywan melalui Remunerasi pada Perusahaan Airlines

Berdasarkan tinjauan literatur dan beberapa studi sebelumnya yang relevan, dapat disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap produktivitas karyawan melalui remunerasi pada perusahaan transportasi.

Untuk mencapai dan meningkatkan produktivitas karyawan melalui motivasi dan remunerasi, maka yang harus dilakukan oleh perusahaan transportasi yaitu: 1) Kebutuhan berprestasi: Perusahaan harus menetapkan KPI operasional yang menantang (misalnya, peningkatan *load factor*, penurunan konsumsi bahan bakar). Pemenuhan kebutuhan ini harus menjadi syarat utama untuk Insentif Kerja; 2) Kebutuhan afiliasi: Perusahaan perlu mendorong kerja sama antar kru (misalnya, kru darat dan *dispatcher*). Kebutuhan ini dapat dipenuhi melalui Fasilitas yang mendukung kebersamaan (misalnya, *mess* atau area rekreasi bersama); 3) Kebutuhan kekuasaan: Perusahaan dapat memberikan wewenang fungsional yang lebih besar (misalnya, *Lead Driver* memiliki kontrol alokasi jadwal harian). Pemenuhan kebutuhan ini harus dikaitkan dengan Gaji Pokok yang lebih tinggi sebagai pengakuan atas tanggung jawab kepemimpinan; 4) Gaji pokok dan tunjangan: Perusahaan harus memberikan gaji yang adil dan stabil untuk menjamin keamanan finansial karyawan yang termotivasi (*n-Ach* dan *n-Pow*). Tunjangan struktural (misalnya, tunjangan jabatan) memvalidasi status (*n-Pow*) yang mereka capai; 5) Insentif kerja: Perusahaan dapat memberi insentif berupa bonus berbasis kinerja (misalnya, bonus *zero accident* selama setahun atau bonus efisiensi operasional) yang secara langsung memacu dorongan untuk berprestasi; 6) Fasilitas dan kesejahteraan: Perusahaan dapat menyediakan fasilitas yang menunjang (misalnya, program asuransi premium) untuk mengurangi kekhawatiran pribadi, memungkinkan karyawan yang *n-Aff* dan *n-Ach* untuk fokus total pada pekerjaan.

Jika perusahaan transportasi dapat memperhatikan atau menerapkan keenam hal motivasi dan remunerasi tersebut, maka akan berdampak positif terhadap produktivitas

karyawan, yang mencakup: 1) Kuantitas hasil kerja: Kebutuhan Berprestasi didorong oleh Insentif Kerja (Remunerasi), menghasilkan peningkatan *effort* fisik dan mental secara sukarela. Karyawan akan memaksimalkan *trip* atau volume *throughput* dalam batasan waktu aman, meningkatkan kuantitas *output* secara signifikan; 2) Kualitas hasil kerja: Kebutuhan Berprestasi mendorong ketelitian untuk mencapai standar *zero error*. Hal ini didukung oleh Gaji Pokok yang stabil yang mempertahankan fokus (Remunerasi), memastikan kepatuhan ketat pada SOP Keselamatan dan kualitas layanan; 3) Efisiensi waktu dan sumber daya: Kebutuhan Kekuasaan (otonomi) memotivasi karyawan untuk mencari solusi efisiensi (optimalisasi rute). Remunerasi melalui Insentif Kerja (misalnya, bonus penghematan BBM) memvalidasi inisiatif tersebut, sehingga mengurangi *downtime* dan biaya operasional.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Parashakti & Noviyanti, 2021), yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara motivasi dengan produktivitas karyawan melalui remunerasi.

Pengaruh Efikasi Diri terhadap Produktivitas Karaywan melalui Remunerasi pada Perusahaan Airlines

Berdasarkan tinjauan literatur dan beberapa studi sebelumnya yang relevan, dapat disimpulkan bahwa efikasi diri berpengaruh terhadap produktivitas karyawan melalui remunerasi pada perusahaan transportasi.

Untuk mencapai dan meningkatkan produktivitas karyawan melalui efikasi diri dan remunerasi, maka yang harus dilakukan oleh perusahaan transportasi yaitu: 1) Keyakinan terhadap kemampuan diri: Perusahaan harus menyediakan pelatihan berbasis simulasi realistik (misalnya, simulasi *flight* atau *driving* dalam kondisi cuaca buruk). Setiap penyelesaian tugas yang berhasil dalam simulasi ini (disebut *mastery experiences*) akan memperkuat keyakinan dasar mereka bahwa mereka mampu mengendalikan situasi sulit di lapangan; 2) Keteguhan dalam menghadapi tantangan: Perusahaan perlu membangun budaya di mana masalah operasional (misalnya, *delay* atau kerusakan kecil) dianggap sebagai tantangan. Staf didorong untuk menganalisis masalah dan bertahan mencari solusi (*troubleshooting*) tanpa takut hukuman. Keteguhan ini adalah syarat tidak tertulis untuk mendapatkan Insentif; 3) Harapan terhadap hasil positif: Perusahaan harus secara transparan menghubungkan peningkatan *effort* dan keberhasilan yang didorong oleh Efikasi Diri dengan imbalan yang konkret. Keyakinan bahwa bekerja keras dengan yakin akan dibayar mahal adalah pendorong Remunerasi yang paling efektif; 4) Gaji pokok dan tunjangan: Perusahaan harus memperhatikan gaji pokok dan tunjangan, yang mencerminkan tingkat kompleksitas tugas yang diemban oleh karyawan yang yakin diri (misalnya, *Chief Engineer*); 5) Insentif kerja: Perusahaan memberikan insentif kerja

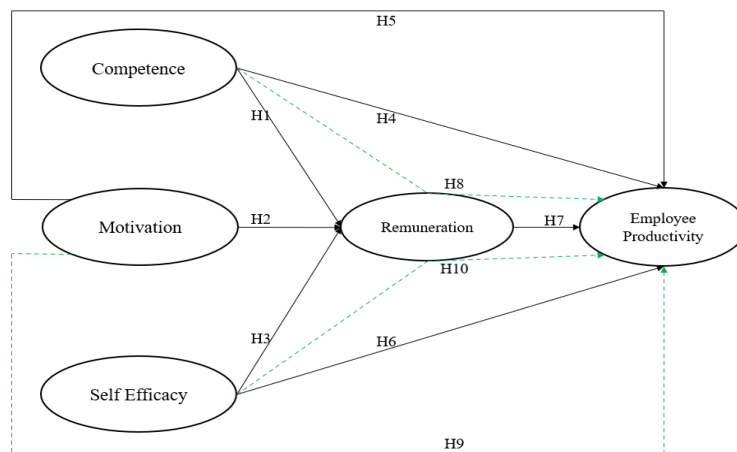
dan harus didasarkan pada metrik yang memerlukan Keteguhan dan Keyakinan (misalnya, bonus karena berhasil mempertahankan Tingkat Efisiensi Bahan Bakar atau akurasi pemuatan/bongkar tertinggi di wilayah); 6) Fasilitas dan kesejahteraan: Memberikan fasilitas premium (misalnya, program pengembangan kepemimpinan, *executive check-up*) sebagai penghargaan atas Keteguhan dan kinerja konsisten.

Jika perusahaan transportasi dapat memperhatikan atau menerapkan keenam hal efikasi diri dan remunerasi tersebut, maka akan berdampak positif terhadap produktivitas karyawan, yang mencakup: 1) Kuantitas hasil kerja: Karyawan dengan Keyakinan Diri tinggi tidak ragu mengambil beban kerja yang lebih besar. Motivasi Remunerasi (Insentif) mendorong mereka untuk memaksimalkan *effort* dan *speed* yang didukung oleh keyakinan, menghasilkan peningkatan *output* (*load factor* atau jumlah *trip*); 2) Kualitas hasil kerja: Keteguhan dalam Tantangan (Efikasi Diri) memastikan mereka tidak melakukan pintasan, didukung oleh Gaji Pokok yang stabil (Remunerasi) yang memungkinkan fokus optimal. Hal ini menjamin kepatuhan ketat pada SOP Keselamatan dan penurunan *error rate* operasional; 3) Efisiensi waktu dan sumber daya: Karyawan dengan Efikasi Diri memiliki Harapan Hasil Positif, mendorong mereka untuk berinisiatif mencari dan menerapkan metode paling efisien (misalnya, rute tercepat/termurah). Insentif Kerja yang terikat efisiensi (Remunerasi) mempercepat adopsi inovasi tersebut, menghemat waktu henti (*downtime*) dan biaya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Auna et al., 2023), yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara efikasi diri dengan produktivitas karyawan melalui remunerasi.

Kerangka Konseptual

Berdasarkan rumusan masalah, penelitian terdahulu yang relevan dan hasil serta pembahasan penelitian diatas, diantaranya:



Gambar 2. Kerangka Konseptual.

Berdasarkan gambar 2 di atas, kompetensi, motivasi dan efikasi diri berpengaruh terhadap produktivitas karyawan melalui remunerasi pada perusahaan transportasi. Selain variabel independen di atas yang mempengaruhi variabel dependen (produktivitas karyawan), terdapat variabel lain yang mempengaruhi produktivitas karyawan pada perusahaan transportasi, antara lain:

- a. Gaya Kepemimpinan: (Primadi Candra Susanto et al., 2023), (Susanto et al., 2023), (Saputra et al., 2023).
- b. Budaya Kerja: (G. A. M. Putri et al., 2023), (Ali et al., 2022), (Saputra, Putri, et al., 2024).
- c. Lingkungan Kerja: (Saputra & Mahaputra, 2022), (H. S. Putri et al., 2023), (Jumawan et al., 2023).

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan rumusan masalah, hasil dan pembahasan diatas, kesimpulan dari penelitian dengan subjek perusahaan transportasi ini adalah: 1) Kompetensi berpengaruh terhadap remunerasi; 2) Motivasi berpengaruh terhadap remunerasi; 3) Efikasi diri berpengaruh terhadap remunerasi; 4) Kompetensi berpengaruh terhadap produktivitas karyawan; 5) Motivasi berpengaruh terhadap produktivitas karyawan; 6) Efikasi diri berpengaruh terhadap produktivitas karyawan; 7) Remunerasi berpengaruh terhadap produktivitas karyawan; 8) Kompetensi berpengaruh terhadap produktivitas karyawan melalui remunerasi; 9) Motivasi berpengaruh terhadap produktivitas karyawan melalui remunerasi; 10) Efikasi diri berpengaruh terhadap produktivitas karyawan melalui remunerasi.

Saran

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan melakukan studi empiris dengan pendekatan kuantitatif atau *structural equation modeling (SEM)* agar hubungan antarvariabel dapat diuji secara statistik, serta memperluas konteks penelitian ke subsektor transportasi lainnya seperti laut dan darat untuk memperoleh generalisasi hasil yang lebih komprehensif.

DAFTAR REFERENSI

- Albrecht, S. L., & Marty, A. (2020). Personality, self-efficacy and job resources and their associations with employee engagement, affective commitment and turnover intentions. *International Journal of Human Resource Management*, 31(5), 657–681. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1362660>

- Ali, H., Sastrodiharjo, I., & Saputra, F. (2022). Pengukuran Organizational Citizenship Behavior: Beban Kerja, Budaya Kerja dan Motivasi (Studi Literature Review). *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 1(1), 83–93. <https://doi.org/2829-4580>
- Amin, M. S. (2022). Organizational commitment, competence on job satisfaction and lecturer performance: Social learning theory approach. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 40–56.
- Andres, H. (2020). The role of active teaching, academic self-efficacy, and learning behaviors in student performance. *Journal of International Education in Business*, 13(2), 221–238.
- Auna, D., Alam, H. V., & Monoarfa, V. (2023). Pengaruh Efikasi Diri dan Kolaborasi terhadap Produktivitas Kerja Pelaku Usaha Mikro Menengah di Kota Gorontalo. *JAMBURA: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 5(3), 1064–1071.
- Boulton, M. J., & Houghton, C. (2021). The role of the researcher in qualitative research: A critical reflection. *International Journal of Qualitative Methods*, 20, 1–12.
- Dharmawan, F., & Kurniawan, D. (2023). Influence of work motivation, occupational health and safety on employee performance of PT. Cipta Abadi Jaya Trans with job satisfaction as mediating variable. *Journal of Accounting and Finance Management*, 4(1). <https://doi.org/10.38035/jafm.v4i1.196>
- Fitriasari, A., & Wulansari, P. (2020). The effect of competence and work discipline on work productivity of employee. *ALMANA: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 4(1), 79–86.
- Jannah, M., & Septayuda, I. (2022). Pengaruh lingkungan kerja dan kompetensi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Trans Musi Palembang Jaya. *Economics and Digital Business Review*, 3(2), 355–364.
- Joniaková, Z., Mikle, L., Blštáková, J., & Taha, V. A. (2022). Remuneration of employees as a tool of strategic management of human resources. *The Poprad Economic and Management*, 10, 85.
- Jumawan, J., Hadita, H., & Widjanarko, W. (2023). Strategy organization development: Analysis competence, work environment, and leader style. *Proceeding Medan International Conference Economics and Business*, 1, 667–674.
- Kundori, K., & Pranyoto, P. (2023). Implementasi kebijakan transportasi laut dalam rangka pengembangan sistem logistik nasional. *Majalah Ilmiah Bahari Jogja*, 21(1), 52–60. <https://doi.org/10.33489/mibj.v21i1.317>
- Maharani, D., Nurmala, R., & Saori, S. (2024). Pengaruh efikasi diri dan kerjasama tim terhadap produktivitas kerja karyawan. *Performance: Jurnal Bisnis & Akuntansi*, 14(2), 151–161.
- Na-Nan, K., Kanthong, S., & Joungrakul, J. (2021). An empirical study on the model of self-efficacy and organizational citizenship behavior transmitted through employee engagement, organizational commitment and job satisfaction in the Thai automobile parts manufacturing industry. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(3), 170. <https://doi.org/10.3390/joitmc7030170>
- Novitania, W., & Tasrim, T. (2024). The influence of remuneration, work stress, and job satisfaction on employee turnover intention in Yogyakarta. *Journal of Technopreneurship on Economics and Business Review*, 6(1), 23–33.

- Nugraha, R. E., Narpati, B., & Widjanarko, W. (2025). Pengaruh kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap produktivitas karyawan di perusahaan jasa transportasi darat alat berat PT. Jaya Lestari Transindo. *IJESM Indonesian Journal of Economics and Strategic Management*, 3(1).
- Nurpiyanti, R., Rizqiana, K., Apriyadi, D., Firdaus, M. I., & Yuliantini, Y. (2019). Impact of service quality, on-time performance and customer satisfaction with Lion Air's image. *Advances in Transportation and Logistics Research*, 2, 758–763.
- Parashakti, R. D., & Noviyanti, D. (2021). Pengaruh motivasi, lingkungan kerja, dan pelatihan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen dan Akuntansi*, 1(2), 127–136. <https://doi.org/10.47709/jebma.v1i2.994>
- Paulus, P. (2023). The effect of remuneration, work discipline and motivation on employee performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 3(1), 23–32.
- Perhubungan, K. (2023). *Laporan Kinerja Kementerian Perhubungan Tahun 2023*.
- Pradila, A. T., & Fadli, J. A. (2024). The effect of salary and work-life balance on employee productivity with the mediation of employee work motivation at coffee shops in Jabodetabek. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 11(3), 1505–1518. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v11i3.2084>
- Primadi Candra Susanto, Sawitri, N. N., Ali, H., Suroso, S., & Sastrodiharjo, I. (2023). Performance management as a mediation of variable of competence and coaching skills that impacts organization sustainability. *Formosa Journal of Multidisciplinary Research*, 2(4), 719–728. <https://doi.org/10.55927/fjmr.v2i4.3792>
- Pulungan, P. I. S., & Rivai, H. A. (2021). Pengaruh locus of control dan efikasi diri terhadap kinerja karyawan dengan keterikatan karyawan sebagai variabel intervening pada PT Semen Padang. *Jurnal Menara Ekonomi*, 7(1), 54–65. <https://doi.org/10.31869/me.v7i1.2539>
- Putirulan, A., & Sumbogo, I. A. (2023). Pengaruh work-life balance terhadap motivasi dampaknya pada produktivitas kerja karyawan PT. PLN Muara Karang. *Streaming Business Journal*, 2(2), 54–64. <https://doi.org/10.53008/streaming.v2i2.3226>
- Putra, A. R., Anjanarko, T. S., Darmawan, D., Jahroni, J., Arifin, S., & Munir, M. (2022). The role of remuneration, leadership behaviour, and working conditions on job satisfaction. *Studi Ilmu Sosial Indonesia Manajemen*, 2(1), 61–74.
- Putri, G. A. M., Fauzi, A., Saputra, F., Danaya, B. P., & Puspitasari, D. (2023). Pengaruh pengembangan karier, budaya organisasi dan beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 5(2), 99–110.
- Putri, H. S., Bintang, N., Murti, W., & Tri, Y. (2023). The influence of work discipline, work motivation, and work environment on employee performance. *International Journal of Accounting, Management, Economics and Social Sciences*, 1(6), 882–894. <https://doi.org/10.61990/ijamesc.v1i6.112>
- Rahajeng, M. G., & Handayani, K. (2022). The effect of work-life balance and work satisfaction on work productivity of employees of the Special Capital Region of Jakarta. *Jurnal Ekonomi Perusahaan*, 29(1), 51–59. <https://doi.org/10.46806/jep.v29i1.841>

- Ray, A., & Sumbogo, I. A. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan dan remunerasi terhadap produktivitas kerja karyawan kantor PT. XYZ. *KALBISIANA Jurnal Sains, Bisnis dan Teknologi*, 8(2), 2385–2395.
- Reza Putra, M., & Gupron, G. (2020). Employee performance models: Competence, compensation and motivation (Human resources literature review study). *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 2(1). <https://doi.org/10.31933/dijemss.v2i1.629>
- Rosa, M. A., & Nurwahyuni, A. (2024). Kajian literatur terhadap remunerasi dan kinerja tenaga kesehatan: Dampak dan tantangan. *Journal of Syntax Literate*, 9(10).
- Rusmiyanto, D., & Dessixson, W. T. (2022). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas bongkar muat peti kemas di Pelabuhan Tanjung Emas Semarang. *Jurnal Universal Technic*, 1(1), 67–86.
- Saputra, F., & Mahaputra, M. R. (2022). Building occupational safety and health (K3): Analysis of the work environment and work discipline. *Journal of Law Politic and Humanities*, 2(3), 105–114.
- Saputra, F., Ali, H., Hadita, H., Sawitri, N. N., & Navanti, D. (2024). Analisis work-life balance dan fasilitas kerja terhadap produktivitas karyawan melalui motivasi kerja pada PT Inovon Digital Nusantara. *Jurnal Kewirausahaan dan Multi Talenta*, 2(4), 260–279.
- Saputra, F., Masyuroh, A. J., Danaya, B. P., Maharani, S. P., Ningsih, N. A., Ricki, T. S., Putri, G. A. M., Jumawan, J., & Hadita, H. (2023). Determinasi kinerja karyawan: Analisis lingkungan kerja, beban kerja dan kepemimpinan pada PT Graha Sarana Duta. *JURMA: Jurnal Riset Manajemen*, 1(3), 329–341.
- Saputra, F., Putri, G. A. M., Puspitasari, D., & Danaya, B. P. (2024). Pengaruh pengembangan karier dan budaya kerja terhadap loyalitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Graha Sarana Duta Cabang STO Gambir. *Trending: Jurnal Ekonomi, Akuntansi dan Manajemen*, 2(1), 168–186.
- Sari, D. P., & Candra, Y. (2020). Pengaruh pengembangan karir, self-efficacy, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 1(3), 224–228.
- Sedarmayanti. (2021). *Sumber daya manusia dan produktivitas kerja*. CV Mandar Maju.
- Siagian, A. O., Widyastuti, T., Karsono, B., Susanto, P. C., Suaidy, H. M., & Asman, Z. (2023). Pengaruh kepemimpinan, motivasi, disiplin, dan upah terhadap kinerja karyawan Bank BNI Syariah Indonesia. *JUMBIWIRA: Jurnal Manajemen Bisnis Kewirausahaan*, 2(1), 112–132.
- Sinaga, M., Saluy, A. B., Kemalasari, N., & Bari, A. (2022). The impact of remuneration and career development on turnover intention with career path as intervening variable at PT Wijaya Machinery Perkasa. *Dinamika Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(5), 551–563.
- Sitopu, Y. B., Sitingjak, K. A., & Marpaung, F. K. (2021). The influence of motivation, work discipline, and compensation on employee performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 72–83.
- Solichin, A. Z., Purba, O. R., Abidin, Z., & Saribanon, E. (2025). Pengaruh pengalaman dan pelatihan melalui kompetensi kerja terhadap kinerja operator di Terminal Peti Kemas Koja Jakarta, 7(1), 787–800.

- Subandi, S. L. R., Nasrul, H. W., Munzir, T., & Ciptono, D. A. (2021). Pengaruh disiplin kerja, kompetensi, dan penghargaan terhadap kinerja pegawai dan remunerasi.
- Suciningrum, F., Rhamanda, A. Z., & Handayani, M. (2021). Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja guru. *SSRN Electronic Journal*, 4, 2166–2172. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3864629>
- Sukmanitri, N. N. A. (2024). Pengaruh pelatihan kerja, kompetensi, dan beban kerja terhadap produktivitas kerja pada CV Seraya Budaya, Gianyar. *Universitas Mahasaraswati Denpasar*.
- Susanto, P. C. (2022). Employee engagement strategy: Analysis of organizational commitment, compensation, career development. *International Conference of Humanities and Social Science (ICHSS)*, 96–103.
- Susanto, P. C., Sawitri, N. N., Suroso, S., & Rony, Z. T. (2023). Human resource business partners: Recruitment, coaching, and leadership development. *International Journal of Integrative Sciences*, 2(4), 457–470.
- Susanto, P. C., Setiawan, H. A., & Yandi, A. (2024). Determinants of self-efficacy and employee performance in the banking industry. *Greenation International Journal of Economics and Accounting*, 1(4), 522–532.
- Susanto, P. C., Supardi, S., Suhendra, A., Soeprapto, A., & Saepudin, T. H. (2024). Productivity employee: Analysis of employee behavior, competence, task performance, and work motivation. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 5(5).
- Vebrianto, R., Thahir, M., Putriani, Z., Mahartika, I., & Ilhami, A. (2020). Mixed methods research: Trends and issues in research methodology. *Bedelau: Journal of Education and Learning*, 1(2), 63–73.
- Violin, V. (2022). Influence of leadership, competence and motivation to performance employee service health regency Bay Bintuni West Papua Province. *Jurnal Administrasi Perkantoran*, 9(2), 305–310.
- Widiastutik, N., Rahayu, M., & Jowita, H. A. J. (2022). Effect of remuneration and job rotation on employee performance with job satisfaction as a mediation variable. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 11(6), 175–183.
- Widowati, W. (2020). Analisis pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT Mustika Citra Rasa. *JIMF (Jurnal Ilmiah Manajemen Forkamma)*, 3(3), 296–303. <https://doi.org/10.32493/frkm.v3i3.6309>
- Yusuf, M., & Darmawan, D. (2024). Pengaruh efikasi diri dan organization citizenship behavior (OCB) terhadap kinerja karyawan. *Jurilma: Jurnal Ilmu Manajemen Indonesia*, 1(2), 79–84.