



Peran Mediasi Disiplin Kerja,
Pada Motivasi Kerja, Ketrampilan Kerja dan Budaya Kerja
terhadap Kinerja Sopir PT. HIBA Logistik (HILOG)

T E S I S

Oleh:

Rekly Arief Sidharta Udhayanto

NIM: 220820101032

**Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis – Universitas Negeri Jember
2024**

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Persaingan bisnis di era digital semakin ketat, dunia tidak bisa menghindar dari apa yang namanya globalisasi tak terkecuali perusahaan. Setiap kegiatan perusahaan dituntut untuk bertransformasi dari kegiatan berbasis konvensional menjadi kegiatan yang berbasis digital. Seperti contohnya kegiatan marketing, yang awalnya melakukan kegiatannya dengan visit lokasi atau model *canvas*, sekarang cukup dengan menempatkan iklan berbasis gambar atau video tentang produk melalui *platform social media*. Hal tersebut menjadi efektif sebab, setelah bertransformasi menjadi marketing berbasis digital membuat biaya untuk promosi menjadi lebih murah dan jangkauan promosinya menjadi lebih luas, sebab hampir semua masyarakat memiliki sosial media. Di bidang manajemen sumber daya manusia, sistem rekrutmen pegawai pun sekarang banyak perusahaan yang menerapkan dengan berbasis digital. Menjadi lebih efektif sebab perusahaan tidak perlu mendatangkan banyak pelamar untuk datang ke tempat seleksi, cukup melakukan screening CV dan tes kemampuan via online. Selain hal tersebut kegiatan rekrutmen berbasis online juga mendukung program *eco green*, konsep yang mengedepankan untuk lebih peduli terhadap lingkungan atau bisa disebut sebuah konsep yang ramah terhadap lingkungan karena meminimalisir penggunaan kertas.

Berkaitan dengan rekrutmen atau pengadaan SDM di lingkungan perusahaan, recruiter dari bidang Sumber Daya Manusia dituntut untuk bisa obyektif dalam memilih calon karyawan perusahaannya. Kriteria atau syarat harus sesuai dengan posisi yang dilamar. Pelamar harus menunjukkan kemampuan atau keterampilannya melalui daftar riwayat hidup dan riwayat bekerja jika memilikinya. Keterampilan kerja merupakan kemahiran seseorang melakukan pekerjaan yang diperoleh dari praktik maupun pengalaman (Maringan, 2016). Seseorang perlu menunjukkan kemampuan baik hard skill maupun soft skill sesuai dengan posisi pekerjaannya. Sebab,

keterampilan yang dimiliki akan menunjang proses pekerjaan itu sendiri dan dapat menghasilkan produktivitas yang lebih optimal. Jadi secara garis besar, keterampilan kerja merujuk pada tingkat kemampuan seseorang menyelesaikan pekerjaan yang didapat melalui pelatihan dan pengalaman pada bidang tertentu.

Seorang pelamar tentunya juga perlu menunjukkan antusias atau motivasi sebagai alasan mengapa memilih pada posisi tersebut. Motivasi merupakan sumber daya yang ada dalam diri seseorang yang fungsinya mendorong dan mengontrol perilaku seseorang (Wardiansyah *et al*, 2024). Seseorang yang memiliki motivasi dalam bekerja, akan selalu memberikan performa terbaik dalam menyelesaikan pekerjaannya. Secara psikologi motivasi memainkan peran penting dalam perilaku seseorang melalui proses mediasi antara lingkungan dan tindakan seseorang (Luthan, 2011). Jadi, secara definitif, motivasi adalah latar belakang yang membuat seseorang senang dan puas dalam melakukan sesuatu demi mencapai tujuan yang diinginkan.

Selain motivasi, perlunya seseorang bisa beradaptasi dengan budaya kerja yang terbentuk di dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Budaya kerja merupakan pedoman atau nilai yang menjadi pandangan hidup dan pendorong sehingga menjadikannya suatu kebiasaan (Sedarmayanti & Rahadian, 2018). Budaya kerja yang positif tentunya akan memberikan nilai tambah yang baik dan menunjang hasil pekerjaan yang diharapkan. Akan tetapi sebaliknya, jika di sebuah perusahaan atau organisasi terdapat budaya yang negatif maka dapat dipastikan kinerja yang diberikan oleh orang-orang di dalamnya juga tidak akan optimal.

Merujuk pada faktor-faktor seperti keterampilan kerja, motivasi, dan budaya kerja, hasil akhir yang diharapkan perusahaan adalah kontribusinya untuk menunjang kinerja dari para pegawai. Kinerja merupakan tingkat hasil kerja individu atau kelompok dalam mencapai target dan tujuan organisasi selama periode tertentu (Feri. S, 2020). Tujuan perusahaan tentunya adalah keuntungan yang dicerminkan melalui nilai perusahaan,

keuntungan per tahunnya, ataupun nilai saham yang beredar di masyarakat bagi perusahaan yang telah *go public*. Apabila kinerja pegawai yang diberikan optimal maka bukan tidak mungkin tujuan dari perusahaan dapat tercapai dengan mudah.

Apabila kombinasi dari motivasi yang mendorong, keterampilan yang *expert*, serta budaya kerja yang positif disatukan maka akan menciptakan seorang karyawan tersebut untuk disiplin. Kedisiplinan merupakan sikap untuk menaati peraturan yang ada di perusahaan ataupun organisasi yang didasari dengan kesadaran penuh (Firmansyah & Mistar, 2020). Disiplin di tempat kerja memegang peran penting untuk memastikan segala prosedur dilaksanakan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan (Irwansyah et. al., 2024). Pada prinsipnya kedisiplinan tidak hanya diterapkan pada saat bekerja, dalam perilaku sehari-hari juga perlu yang namanya disiplin. Jadi disiplin adalah perilaku dan prinsip seseorang untuk menaati peraturan yang ada.

Objek yang akan diteliti dalam penelitian ini yaitu PT Hiba Logistik (HILOG) merupakan bagian dari HIBA GROUP mulai mengoperasikan kembali lini bisnis transportasi angkutan barang. Armada Hiba Logistics (HILOG) dilengkapi dengan GPS dan Sensor Pintu guna memantau posisi dan aktivitas kendaraan selama perjalanan secara *real time*. Para Pengemudi Hiba Logistics juga dilengkapi dengan Seragam, APD (*Safety Device*) guna memenuhi standar keamanan (HSE). Dengan slogan “HILOG Solusi Transportasi untuk Bisnismu”, Hiba Logistic menjamin keselamatan dan keamanan barang angkutan sehingga Pelanggan tidak perlu khawatir dengan transportasi dan produknya. Hiba Logistik sendiri dalam kegiatan operasionalnya didukung oleh lebih dari 700 sopir yang terampil berkendara, terutama sopir yang memiliki lisensi SIM BII dan kategori Umum (BII Umum).

Fenomena yang terdapat pada PT HILOG adalah dengan 95% armadanya merupakan Truk tronton Wingbox 10 ban tentunya membutuhkan sopir-sopir terampil demi mendukung kelancaran kegiatan

operasionalnya. Keterampilan dalam mengemudi berpengaruh juga pada keselamatan dan keamanan berkendara, untuk mencapai kinerja yang optimal. Sayangnya untuk keterampilan kerja pada sopir PT Hiba Logistik belum merata, dan masih membutuhkan standar yang baku. Permasalahan lain yang terjadi di dalam PT Hiba Logistik adalah masih kurang kedisiplinan dari para sopir untuk mentaati aturan atau SOP. Penting bagi sopir untuk selalu menerapkan kedisiplinan demi menjaga Keamanan dan Keselamatan Kerja (K3). Budaya untuk selalu mentaati aturan kerja adalah faktor penting untuk mendukung capaian kinerja. PT Hiba Logistik selalu berupaya untuk menciptakan budaya yang positif dan kondusif untuk membentuk sebuah kedisiplinan dari para sopirnya. Karena, pihak yang diuntungkan apabila sopir sudah memiliki budaya untuk disiplin antara lain yang pertama adalah sopir sendiri, yang mana keamanan dalam bekerja akan terjaga. Yang kedua adalah perusahaan, yang mana apabila risiko yang terjadi di lapangan dapat diminimalisir maka fokus pengembangan bisnis perusahaan dapat dilakukan dengan maksimal. Dan yang terakhir adalah konsumen, sebab jika konsumen melihat sopir yang mengantar paket/kiriman dengan berpenampilan sesuai dengan standar maka akan menciptakan asumsi bahwa sopir memiliki komitmen untuk mengantar paket kiriman dengan mengutamakan keamanan dan kepuasan konsumen. Sayangnya disiplin masih belum menjadi budaya, sebab ada indikasi perbedaan tingkat pendidikan, umur, dan keterampilan masih belum merata di PT Hiba Logistik.

Beberapa penelitian terdahulu telah membuktikan adanya pengaruh motivasi keterampilan kerja, dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian terdahulu menyebutkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara keterampilan kerja terhadap kinerja pegawai (Desi & Liantifa, 2023). Di bagian faktor motivasi, penelitian dari (Hidayat *et al*, 2024) menyebutkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel disiplin dan kinerja pegawai. Terdapat juga pengaruh yang signifikan antara budaya kerja terhadap kinerja pegawai, yang merupakan

hasil penelitian dari (Moron *et al*, 2023). Penelitian terdahulu dari (Achmad, 2018) juga mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja melalui disiplin kerja sebagai variabel mediator. Dari ringkasan penelitian sebelumnya tersebut ada indikasi bahwa ada pengaruh dari motivasi, keterampilan kerja, dan budaya kerja terhadap kinerja, dan ada juga keterlibatan disiplin kerja sebagai variabel mediasi. Adapun research gap pada penelitian ini adalah dengan menambahkan satu variabel lagi yang mana variabel tersebut adalah keterampilan kerja yang berperan sebagai variabel independen dan disiplin yang berperan sebagai variabel mediasi atau intervening. Kebaruan (novelty) dari penelitian ini adalah berdasarkan penelitian terdahulu serta research gap dan fenomena yang ada menunjukkan bahwa belum pernah ada yang melakukan penelitian dengan responden seperti pada penelitian ini, yaitu sopir pada PT Hiba Logistik.

1.2 Rumusan Masalah

Kinerja yang handal dan optimal dari sopir menjadi salah satu tujuan PT Hiba Logistik untuk menjadi perusahaan pengiriman terbaik di Indonesia. Sayangnya kinerja tersebut perlu mendapat perhatian dengan kurang meratanya keterampilan dari para sopir, kurangnya disiplin dalam mentaati aturan dan SOP, serta belum berkembangnya budaya kerja yang positif dan kondusif dalam menunjang kinerja sopir. Berdasarkan permasalahan tersebut maka rumusan masalah yang dapat disusun dengan pertanyaan penelitian sebagai berikut

- a. Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin sopir PT Hiba Logistik?
- b. Apakah keterampilan kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin sopir PT Hiba Logistik?
- c. Apakah budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin sopir PT Hiba Logistik?
- d. Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja sopir PT Hiba Logistik?

- e. Apakah keterampilan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja sopir PT Hiba Logistik?
- f. Apakah budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja sopir PT Hiba Logistik?
- g. Apakah disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja sopir PT Hiba Logistik?
- h. Apakah disiplin dapat memediasi hubungan antara motivasi dan kinerja sopir PT Hiba Logistik?
- i. Apakah disiplin dapat memediasi hubungan antara keterampilan kerja dan kinerja sopir PT Hiba Logistik?
- j. Apakah disiplin dapat memediasi hubungan antara budaya kerja dan kinerja sopir PT Hiba Logistik?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian dan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan penelitian ini adalah:

- a. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap disiplin sopir PT Hiba Logistik
- b. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh keterampilan kerja terhadap disiplin sopir PT Hiba Logistik
- c. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya kerja terhadap disiplin sopir PT Hiba Logistik
- d. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja sopir PT Hiba Logistik
- e. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh keterampilan kerja terhadap kinerja sopir PT Hiba Logistik
- f. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya kerja terhadap produktivitas sopir PT Hiba Logistik
- g. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh disiplin terhadap kinerja PT Hiba Logistik.
- h. Untuk menguji dan menganalisis peran disiplin dalam memediasi

hubungan antara Motivasi dan produktivitas sopir PT Hiba Logistik.

- i. Untuk menguji dan menganalisis peran disiplin dalam memediasi hubungan antara keterampilan kerja dan kinerja sopir PT Hiba Logistik.
- j. Untuk menguji dan menganalisis peran disiplin dalam memediasi hubungan antara budaya kerja dan kinerja sopir PT Hiba Logistik.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak antara lain :

- a. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai tambahan wawasan, pengetahuan, dan pengembangan bahan kajian keilmuan dalam mengidentifikasi pengaruh motivasi, keterampilan kerja, disiplin, dan budaya kerja terhadap produktivitas melalui kepuasan kerja. Selain itu hasil penelitian ini akan dapat menjadi rujukan bagi peneliti lainnya dalam mengevaluasi peran motivasi, keterampilan kerja, dan budaya kerja terhadap produktivitas melalui disiplin kerja.

- b. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dan informasi yang positif dan konstruktif bagi pimpinan atau atasan dalam rangka memberikan dan menyempurnakan kebijakan terkait dengan Motivasi, keterampilan kerja, dan Disiplin sehingga dapat meningkatkan budaya kerja dan produktivitas sopir khususnya PT Hiba Logistik.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

Beberapa variabel yang akan dijelaskan dalam penelitian ini antara lain, Motivasi, keterampilan kerja, dan Disiplin, dimana variabel tersebut merupakan variabel bebas. Sedangkan untuk variabel intervening dalam penelitian ini adalah budaya kerja. Dan variabel terikat dalam penelitian ini adalah produktivitas. Berikut merupakan penjelasannya.

2.1 Motivasi

Definisi dari motivasi merupakan ekspresi yang ditunjukkan seseorang atas minatnya dalam menyelesaikan pekerjaan yang mana memunculkan rasa senang, puas, dan gairah (Silva & Rosa, 2022). Motivasi menjadi sarana untuk memanfaatkan potensi dari pegawai dengan keinginan, harapan, dan insentif sebagai indikatornya, sehingga pekerjaan yang diselesaikan menjadi lebih efektif dan efisien (Desita *et al.*, 2024). Motivasi menjadi suatu alasan mengapa manusia mengerahkan seluruh sumber daya yang dimiliki untuk mendapat hal yang diinginkan. Seseorang yang memiliki motivasi yang tinggi akan memberikan performa kerja yang optimal, sebab setiap hal yang dikerjakan akan segera diselesaikan demi mendapat hal yang diinginkan. Keinginan disini bukan hanya materi tapi juga bisa non materi, seperti kepuasan batin, peningkatan moral melalui pujian, atau jenjang karir.

Herzberg dalam (Utami, Titisari, & Susanto, 2021), menyebutkan bahwa motivasi memiliki 2 faktor:

a. Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik adalah motivasi atau keinginan yang muncul dalam pribadi seseorang, yang mana keinginan tersebut menjadi acuan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Motivasi intrinsik sendiri meliputi, pekerjaan itu sendiri, tujuan, tanggung jawab, dan kemahiran.

b. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik adalah motivasi atau keinginan yang dipengaruhi oleh faktor luar pribadi seseorang yang tujuannya untuk memacu diri

dalam menyelesaikan pekerjaan. Motivasi ekstrinsik meliputi, aturan dan hukum perusahaan, pujian, upah, *job security*, serta *job status*.

Berdasarkan faktor intrinsik dan ekstrinsik tersebut maka indikator-indikator dari motivasi antara lain:

- 1) Pekerjaan itu sendiri
- 2) Pengakuan
- 3) Tanggung jawab
- 4) Upah
- 5) Hubungan pribadi
- 6) Lingkungan kerja

2.2 Keterampilan Kerja

Keterampilan kerja merupakan kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan didasarkan pengalaman teknis dan ahli di bidangnya (Syahdan, 2017). Artinya keterampilan kerja merupakan bakat yang ada dalam seorang individu dalam bidang tertentu dan pekerjaannya dapat dinilai dalam bentuk fisik. Demi mewujudkan tujuan perusahaan, dibutuhkan banyak pegawai yang terampil dalam bidang-bidang tertentu. (Tolo, 2016), juga menegaskan bahwa keterampilan kerja adalah kemampuan seseorang untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Kemampuan ini tidak serta merta didapat oleh individu tersebut, melainkan melalui pengalaman dan pelatihan hingga dapat disebut *expert* di bidangnya.

Menurut, (Irianto, 2001), keterampilan kerja seseorang tidak hanya dilihat dari hasil fisik, melainkan juga dari non-fisik seperti kemampuan kepemimpinan, komunikasi, mental, ataupun *social abilities*. Dalam praktiknya keterampilan kerja akan meningkatkan dari prestasi kerja. Benefit dari perusahaan apabila memiliki banyak karyawan yang terampil tentunya akan meningkatkan produktivitas kerja. Dari sisi karyawan sendiri juga akan mendapat benefit, yaitu akan meningkatkan prestasi kerja, sehingga

kesempatan-kesempatan untuk mengembangkan karir di perusahaan tersebut dapat terbuka lebar.

Menurut (Parta & Mahayasa, 2021) keterampilan kerja merupakan kemampuan seseorang dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Indikator yang mempengaruhi keterampilan kerja antara lain:

- a. Kemampuan menentukan cara menyelesaikan tugas/pekerjaan.
- b. Kemampuan menentukan prosedur terbaik dalam melaksanakan tugas/pekerjaan.
- c. Kemampuan menentukan ukuran/volume tugas terbaik yang dapat diselesaikan.
- d. Kemampuan menentukan ukuran kualitas tugas/pekerjaan terbaik yang dapat diselesaikan.
- e. Kemampuan menyelesaikan tugas dengan baik
- f. Kemampuan memprediksi hasil pelaksanaan tugas/pekerjaan

2.3 Budaya Kerja

Budaya kerja merupakan serangkaian nilai, atau kepercayaan dari seseorang, dimana hal-hal tersebut mempengaruhi perilakunya dalam bekerja (Dolphina, 2012). Tanpa budaya yang kuat, tujuan organisasi tidak dapat tercapai. Jika budaya kerja sudah kuat maka hal tersebut akan memberikan semangat bagi semua rekan kerja dan akan memperkuat perilaku kerja dalam pengambilan keputusan (Synder, Ingeslson, & Backstrom, 2024). Budaya dapat berkembang dengan didasarkan dari perilaku dan tindakan pemimpin dalam mendukung budaya dan nilai-nilai yang sudah ada. Peran pemimpin menjadi vital dalam membentuk budaya, sebab pemimpin terlibat dalam setiap keputusan manajerial, mengidentifikasi dan merespon permasalahan, serta pemetaan dan seleksi budaya yang dihilangkan atau dipertahankan dalam organisasi.

Menurut (Cameron & Quinn, 2006) juga berpendapat bahwa budaya kerja adalah konsep yang dipercayai yang mengandung nilai serta membentuk karakter dari sebuah organisasi dan mempengaruhi orang-orang di dalamnya.

Organisasi atau perusahaan yang sudah memiliki budaya kuat akan mempengaruhi perilaku seluruh anggota organisasi dalam membuat keputusan. Membentuk budaya baru atau memodifikasi budaya yang telah ada membutuhkan waktu yang cukup lama. Walaupun kadang memodifikasi budaya lebih cepat, membuat budaya baru dan menyebarkan pengertian dari visi serta nilai organisasi membutuhkan waktu yang cukup lama, karena seringkali membutuhkan perubahan tingkah laku dari seluruh anggota organisasi (Schein, 2004).

Menurut (Adha, 2019) budaya kerja merupakan kebiasaan yang dilakukan anggota organisasi secara berulang-ulang. Indikator yang mempengaruhi budaya kerja:

- a. Kedisiplinan,
- b. Keterbukaan,
- c. Saling menghargai
- d. Kerjasama

2.4 Disiplin

Menurut (Tolo, 2016), disiplin kerja merupakan bentuk komitmen dari seluruh pegawai perusahaan atau anggota organisasi untuk menaati setiap aturan dan norma yang berlaku di dalamnya. Tujuan dari penerapan disiplin kerja adalah meminimalisir penyelewengan-penyelewengan yang ada di dalam organisasi. (Handoko, 2011) mempertegas bahwa disiplin merupakan kesadaran dari setiap individu untuk mengikuti aturan yang dibuat oleh perusahaan. Semakin seorang pegawai disiplin dalam melaksanakan tugasnya, maka pegawai tersebut dapat melakukan pekerjaannya dengan optimal, selain itu pegawai juga akan terhindar dari masalah-masalah yang tidak perlu, sebab disiplin merupakan alat bagi pemimpin untuk menilai seorang karyawan (Sutrisno, 2009).

Seseorang yang memiliki Disiplin yang kuat akan selalu memberikan hasil pekerjaan yang optimal, karena dapat menggunakan waktu dengan seefektif mungkin. Disiplin akan membantu karyawan untuk memprioritaskan

pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan tenggang waktu yang ditentukan oleh pimpinan. Jika seluruh anggota dapat menerapkan Disiplin dengan baik maka kegiatan organisasi akan berjalan lebih teratur.

Menurut (Aspiyah & Martono, 2016), Disiplin merupakan bentuk pengendalian diri karyawan dalam kehidupan berorganisasi . Indikator yang mempengaruhi kedisiplinan:

- a. Besar kecilnya pemberian kompensasi.
- b. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan.
- c. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan.
- d. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan
- e. Ada tidaknya pengawasan pimpinan
- f. Ada tidaknya perhatian kepada pegawai

2.5 Kinerja

Kinerja merupakan suatu bentuk umpan balik dari seseorang atau kelompok kerja setelah menyelesaikan seluruh bentuk tanggung jawab pada satu periode waktu tertentu (Silaen, 2021). Bentuk penilaian kinerja dimulai dari penentuan target kinerja di awal periode penilaian, dievaluasi pada waktu tertentu, dan dinilai dengan membandingkan capaian yang diperoleh dengan target yang telah ditentukan di awal (Elida, 2019).

Perusahaan selalu mengharapkan seluruh pegawainya bisa menghasilkan produktivitas yang optimal. Karena produktivitas pegawai yang optimal menjadi syarat cukup agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Jika pegawai dapat menghasilkan produktivitas melebihi ekspektasi dari pemimpin perusahaan, tentunya akan menjadi keuntungan bagi karyawan sendiri untuk mendapatkan *reward* atas capaiannya seperti promosi jabatan, insentif yang bersaing, hingga jenjang karir yang cemerlang di masa depan.

Kinerja merupakan konsep yang menggambarkan capaian pegawai dalam menyelesaikan target kerja yang diberikan. Menurut (Mataram & Handriyono, 2018) menggambarkan indikator dari kinerja, antara lain:

- a. Kualitas
- b. Kuantitas
- c. Pengetahuan dan keterampilan
- d. Ketepatan waktu
- e. Komunikasi

2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka menyusun penelitian ini. Kegunaannya adalah untuk menjadi bahan perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung penelitian berikutnya. Pada bagian ini peneliti mencantumkan berbagai hasil penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian saat ini, kemudian membuat ringkasannya. Melakukan langkah ini, maka akan dapat dilihat sejauh mana orisinalitas dan posisi penelitian yang sedang dilakukan.

- a. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Permana, Achmad, & Kuswati, 2023) dengan menggunakan analisis data SEM menggunakan PLS didapatkan hasil bahwa disiplin kerja berpengaruh sebagai mediator antara keterampilan kerja terhadap kinerja karyawan.
- b. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (David, *et al*, 2022) dengan menggunakan analisis regresi linear berganda didapatkan hasil bahwa keterampilan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja.
- c. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Dita, Kirana, & Subiyanto, 2022) dengan menggunakan analisis regresi linear berganda didapatkan hasil bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap efektivitas kerja melalui disiplin kerja.
- d. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Ramadhona, Rahwana, & Sutrisna, 2022) dengan menggunakan *Path Analysis*, didapatkan hasil

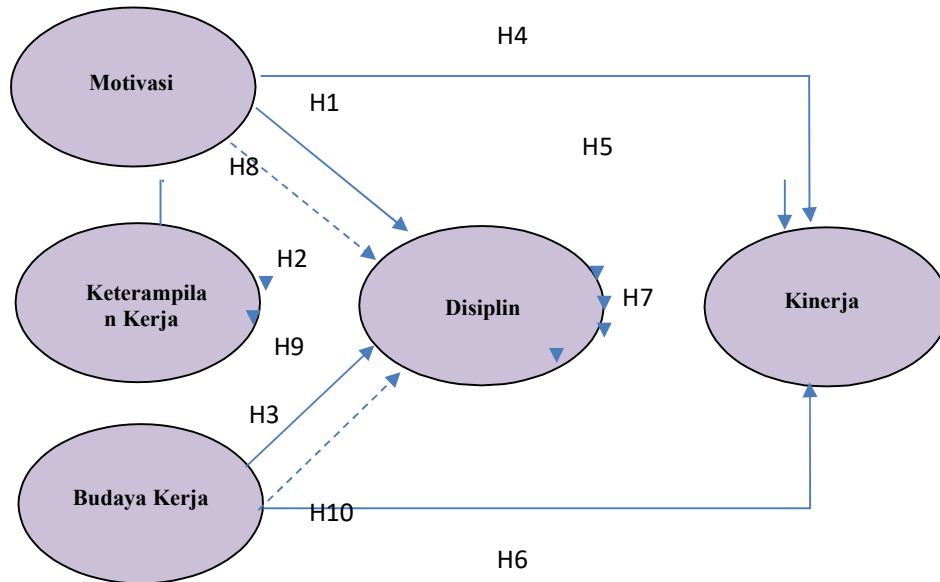
bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja.

- e. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Parta & Mahayasa, 2021) dengan menggunakan analisis regresi linear berganda didapatkan hasil bahwa keterampilan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- f. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Titisari, Susanto, & Permatasari, 2021) dengan menggunakan analisis data SEM menggunakan PLS didapatkan hasil bahwa disiplin memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.
- g. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Noverina, Susbiyani, & Sanosra, 2020) dengan menggunakan analisis data SEM menggunakan PLS didapatkan hasil bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja, dan budaya kerja juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja.
- h. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Adha, 2019) dengan menggunakan analisis regresi linear berganda didapatkan hasil bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- i. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Hasibuan & Silvy, 2019) menggunakan analisis regresi linear berganda didapatkan hasil bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- j. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Mazidah, 2018) dengan menggunakan analisis data SEM menggunakan PLS didapatkan hasil bahwa motivasi mempengaruhi kinerja dengan variabel mediasi berupa disiplin kerja.

2.7 Kerangka Konseptual

Berdasarkan tinjauan teori dan penelitian terdahulu dijelaskan bahwa produktivitas didefinisikan sebagai output optimal yang dihasilkan dari input atau pemanfaatan sumberdaya yang sepadan. Kerangka konseptual pada penelitian ini yang bertujuan untuk menganalisis variabel mana yang

berkedudukan sebagai variabel Motivasi (X1), keterampilan kerja (X2), dan Disiplin (X3) Variabel intervening budaya kerja (Z) dan variabel produktivitas (Y). Sehingga dengan proporsi yang didasarkan pada studi teoritik dan empiris yang menjelaskan berapa banyak hipotesis dan bagaimana hubungan antar variabelnya.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian
 Sumber: Data diolah, 2024

Keterangan: = Pengaruh Langsung
 = Pengaruh Tidak Langsung

2.8 Hipotesis Penelitian

Menurut (Lolang, 2014), mendefinisikan hipotesis sebagai suatu dugaan sementara dari hubungan peristiwa-peristiwa yang berhubungan dengan penelitian, sampai terbukti data yang terkumpul. Berdasarkan kerangka konseptual yang telah disusun maka dapat dikemukakan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut.

a. Pengaruh motivasi terhadap disiplin kerja sopir PT Hiba Logistik (HILOG)

Motivasi kerja merupakan faktor dalam diri karyawan yang merangsang keinginan untuk menuntaskan segala pekerjaan yang telah ditugaskan (Jufrizen & Sitorus, 2021). Hasil penelitian dari oleh (Ramadhona, Rahwana, & Sutrisna, 2022), membuktikan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja.. Hal ini membuktikan bahwa motivasi akan membantu pegawai lebih disiplin.

H1: Motivasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja sopir PT Hiba Logistik (HILOG).

b. Pengaruh keterampilan kerja terhadap disiplin kerja sopir PT Hiba Logistik (HILOG)

Keterampilan kerja merupakan kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan didasarkan pengalaman teknis dan ahli di bidangnya (Syahdan, 2017). Hasil penelitian dari (David, *et al*, 2022) membuktikan bahwa keterampilan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja.

H2: Keterampilan kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja sopir PT Hiba Logistik (HILOG).

c. Pengaruh budaya kerja terhadap disiplin kerja sopir PT Hiba Logistik (HILOG)

Budaya kerja merupakan serangkaian nilai, atau kepercayaan dari seseorang, dimana hal-hal tersebut mempengaruhi perilakunya dalam bekerja (Dolphina, 2012). (Noverina, Susbiyani, & Sanosra, 2020) membuktikan bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Hal ini menandakan bahwa budaya kerja mendukung terbentuknya disiplin kerja.

H3: Budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja sopir PT Hiba Logistik (HILOG)

d. Pengaruh motivasi terhadap kinerja sopir PT Hiba Logistik (HILOG)

Motivasi merupakan sumber daya yang ada dalam diri seseorang yang fungsinya mendorong dan mengontrol perilaku seseorang (Wardiansyah *et al*, 2024). Hasil penelitian dari oleh (Hasibuan & Silvy, 2019) membuktikan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini membuktikan bahwa motivasi yang dimiliki oleh karyawan akan mempengaruhi kinerja yang dihasilkan.

H4: Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja sopir PT Hiba Logistik (HILOG).

e. Pengaruh keterampilan kerja terhadap kinerja sopir PT Hiba Logistik (HILOG)

Keterampilan kerja merupakan kemahiran seseorang melakukan pekerjaan yang diperoleh dari praktik maupun pengalaman (Maringan, 2016). Hasil Penelitian dari (Parta & Mahayasa, 2021) membuktikan bahwa keterampilan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini menandakan bahwa penerapan menunjukkan keterampilan yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan

H5: Keterampilan kerja berpengaruh signifikan kinerja sopir PT Hiba Logistik (HILOG).

f. Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja sopir PT Hiba Logistik (HILOG)

Menurut (Cameron & Quinn, 2006) juga berpendapat bahwa budaya kerja adalah konsep yang dipercayai yang mengandung nilai serta membentuk karakter dari sebuah organisasi dan mempengaruhi orang-orang di dalamnya. Hasil penelitian dari (Adha, 2019) membuktikan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.. Hal ini membuktikan bahwa budaya kerja memiliki peran untuk meningkatkan kinerja karyawan.

H6: budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja sopir PT Hiba Logistik (HILOG).

g. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja sopir PT Hiba Logistik (HILOG)

Menurut (Tolo, 2016), disiplin kerja merupakan bentuk komitmen dari seluruh pegawai perusahaan atau anggota organisasi untuk mentaati setiap aturan dan norma yang berlaku di dalamnya. Hasil penelitian (Titisari, Susanto, & Permatasari, 2021) membuktikan bahwa disiplin memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

H7: Disiplin kerja berpengaruh signifikan kinerja sopir PT Hiba Logistik (HILOG)

h. Disiplin kerja memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja sopir PT Hiba Logistik (HILOG)

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Mazidah, 2018) dengan menggunakan analisis data SEM menggunakan PLS didapatkan hasil bahwa motivasi mempengaruhi kinerja dengan variabel mediasi berupa disiplin kerja.

H8: Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui disiplin kerja sopir PT Hiba Logistik (HILOG)

i. Disiplin memediasi pengaruh keterampilan kerja terhadap kinerja sopir PT Hiba Logistik (HILOG)

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Permana, Achmad, & Kuswati, 2023) dengan menggunakan analisis data SEM menggunakan PLS didapatkan hasil bahwa disiplin kerja berpengaruh sebagai mediator antara keterampilan kerja terhadap kinerja karyawan.

H9: Keterampilan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja kerja melalui disiplin kerja sopir PT Hiba Logistik (HILOG)

j. Disiplin kerja memediasi pengaruh budaya kerja terhadap kinerja sopir PT Hiba Logistik (HILOG)

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Noverina, Susbiyani, & Sanosra, 2020) dengan menggunakan analisis data SEM menggunakan PLS didapatkan hasil bahwa budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja.

H10: Budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui disiplin kerja sopir PT Hiba Logistik (HILOG)

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian adalah suatu usulan untuk memecahkan masalah dan merupakan rencana kegiatan yang dibuat peneliti untuk memecahkan masalah, sehingga akan diperoleh data yang valid sesuai dengan tujuan penelitian. Jenis penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan metode analisis *Partial Least Square* (PLS). Data penelitian adalah data primer dan sekunder. Penelitian ini merupakan *explanatory research* yaitu pengujian yang didasarkan pada kajian teoritis dan empiris.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Menurut (Simamora, 2014) yang dimaksud populasi adalah kumpulan dari seluruh elemen (unit atau individu) sejenis yang dapat dibedakan menjadi objek penyelidikan penelitian. Adapun jumlah populasi dalam penelitian ini sebanyak 100 orang. Data populasi terlampir pada lampiran 3 Data Populasi dan Sampel.

3.2.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi Sugiyono (2017:81). Ketika populasi terlalu besar untuk diteliti secara keseluruhan, peneliti dapat memilih sampel dari populasi tersebut untuk memudahkan penelitian, seperti yang dijelaskan oleh Sugiyono (2015:120).

Mempertimbangkan batasan yang ada dalam hal waktu, sumber daya, dan anggaran, peneliti memutuskan untuk memilih 100 driver sebagai sampel penelitian hasil ini diperoleh dari menerapkan rumus Slovin berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N\alpha^2}$$

dimana:

n = jumlah sampel

N = jumlah Populasi

α = Batas Toleransi kesalahan (dalam persen)

Untuk menggunakan rumus ini, perlu ditentukan batas toleransi kesalahan yang dinyatakan dalam persentase. Semakin kecil toleransi kesalahan yang ditetapkan, maka semakin akurat sampel dalam menggambarkan populasi.

$$n = \frac{718}{1 + 718(0,1)^2} = 87,77$$

Untuk keperluan analisis, angka ini dibulatkan menjadi 100 driver yang tersebar merata dari seluruh pool yang ada pada PT Hiba Utama. Dengan mempertimbangkan tingkat kesalahan yang dapat ditoleransi yaitu sebesar 10%.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah bersifat kuantitatif yaitu data statistik berbentuk angka-angka, baik secara langsung digali dari hasil penelitian maupun hasil pengolahan data kualitatif menjadi data kuantitatif. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Data Primer

Pada penelitian ini, data primer akan didapat dari sumber di lapangan yaitu dari hasil kuesioner yang dibagikan berdasarkan metode pengambilan sampel.

b. Data Sekunder

Pada penelitian ini yang termasuk data sekunder adalah studi pustaka dari literatur yang menunjang dan struktur organisasi. Dimana data sekunder ini digunakan untuk membantu menganalisis data primer yang didapatkan di lapangan.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Kuisisioner, yaitu pengumpulan data dengan menyebarkan kuisisioner yang berisi pernyataan-pernyataan tertulis kepada sopir di PT Hiba Logistik (HILOG) agar memperoleh informasi dalam melakukan penelitian ini.
- b. Studi pustaka, yaitu pengumpulan data dengan membaca dan mengumpulkan informasi dari data yang mendukung penelitian ini seperti dengan menyelidiki berbagai sumber atau catatan tertulis untuk memperoleh data sekunder yang dapat mendukung analisis masalah dalam penelitian ini atau dengan data yang diperoleh dari instansi terkait, yaitu di PT Hiba Logistik (HILOG).

3.5 Identifikasi Variabel

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Variabel Independen (X), variabel ini sering disebut sebagai variabel bebas. Pengertian variabel independen (bebas) menurut (Sugiyono, 2018), Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel independen adalah:

X1: Motivasi

X2: Keterampilan kerja

X3: Budaya kerja

- b. Variabel Dependen (Y), variabel ini sering sebagai variabel output, kriteria, konsekuen. Dalam Bahasa Indonesia sering disebut dengan variabel terikat. Pengertian variabel dependen (terikat) menurut (Sugiyono, 2018) variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel dependen adalah kinerja.
- c. Variabel Intervening (Z), menurut (Sugiyono, 2018) pengertian variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Dalam penelitian yang menjadi variabel intervening ini adalah disiplin kerja.

3.6 Definisi Operasional Variabel

Variabel Independen (X)

a. Motivasi (X1)

Motivasi menurut Hezberg dalam (Utami, Titisari, & Susanto, 2021)) motivasi dipersepsikan sebagai dorongan individu yang menjadi acuan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Adapun indikator yang digunakan yaitu:

1) Pekerjaan itu sendiri

Karyawan merasa pekerjaan yang ada sesuai dengan minat

2) Pengakuan

Pimpinan memberikan pengakuan terhadap pekerjaan saya

3) Tanggung jawab

Karyawan merasa bertanggung jawab dalam menjalankan pekerjaannya

4) Upah

Upah yang diterima sesuai dengan yang diharapkan

5) Hubungan pribadi

Karyawan memiliki hubungan baik dengan karyawan lain

6) Lingkungan kerja

Lingkungan kerja yang kondusif

b. Keterampilan Kerja (X2)

Menurut (Parta & Mahayasa, 2021), keterampilan kerja merupakan kemampuan seseorang dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Indikator yang mempengaruhi keterampilan kerja antara lain:

1) Menyelesaikan tugas/pekerjaan.

Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugasnya sesuai dengan kemampuan yang dimiliki

2) Prosedur terbaik dalam melaksanakan tugas/ pekerjaan.

Kemampuan karyawan dalam memilih metode penyelesaian dalam menyelesaikan pekerjaannya.

3) Menentukan volume pekerjaan.

Kemampuan karyawan untuk mengukur volume pekerjaan yang dapat diselesaikan

4) Menentukan kualitas tugas/pekerjaan.

Kemampuan karyawan untuk menjaga kualitas pekerjaan sesuai dengan yang ditentukan.

5) Memprediksi hasil pelaksanaan tugas/pekerjaan.

Kemampuan karyawan dalam memprediksi pelaksanaan tugas/pekerjaan

c. Budaya kerja (X3)

Menurut (Adha, 2019), budaya kerja merupakan kebiasaan yang dilakukan anggota organisasi secara berulang-ulang. Indikator yang mempengaruhi budaya kerja:

1) Keterbukaan,

Kemampuan menerima informasi antara karyawan untuk kepentingan perusahaan.

2) Saling menghargai

Karyawan memiliki sikap saling mengapresiasi atas pencapaian yang telah diperoleh.

3) Kerja sama,

Karyawan memiliki sikap mau bekerjasama dengan karyawan lain untuk mencapai tujuan perusahaan

Variabel Intervening (Z)

a. Disiplin (Z)

Menurut Adrianus Aprilius dan Elisabeth Lia Riani Kore (2022) Disiplin kerja merupakan bentuk pengendalian diri karyawan dalam kehidupan berorganisasi. Indikator kedisiplinan kerja dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Tepat waktu pada Kehadiran

Karyawan hadir tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku

b. Jam kerja ditaati sesuai ketentuan

Karyawan bekerja sesuai dengan jam kerja yang ditetapkan

c. Bekerja secara efisien

Karyawan mampu bekerja secara efisien

Variabel Dependen (Y)

a. Kinerja (Y)

Kinerja merupakan konsep yang menggambarkan capaian pegawai dalam menyelesaikan target kerja yang diberikan. Menurut (Mataram & Handriyono, 2018) menggambarkan indikator dari kinerja, antara lain:

a. Kualitas

Karyawan mampu menyelesaikan tugas dengan baik.

b. Kuantitas

Karyawan mampu menghasilkan unit barang/jasa dalam jumlah tertentu.

c. Pengetahuan dan keterampilan

Karyawan memiliki pengetahuan dan keterampilan di bidang pekerjaannya.

d. Ketepatan waktu

Karyawan memiliki *timeline* penyelesaian tugas yang jelas.

e. Komunikasi

Karyawan menjalin hubungan yang baik antara pimpinan dan karyawan lain.

3.7 Skala Pengukuran Variabel

Metode pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert untuk mengukur pendapat dari pegawai PT Hiba Logistik (HILOG). Menurut (Sugiyono, 2018) skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.

Skala likert memberikan lebih dari 1 pernyataan yang menggambarkan tentang fenomena sosial, kemudian jawaban dari responden akan diubah dalam bentuk skor yang telah disediakan oleh peneliti dan skor tersebut dijumlahkan. Dalam penelitian ini posisi Motivasi, keterampilan kerja, dan Disiplin melalui budaya kerja diindikasikan memiliki pengaruh terhadap produktivitas sopir sebagai variabel dependen. Pengukuran skala likert terdiri dari 5 kategori jawaban dan setiap jawaban tersebut akan diberi skor seperti berikut:

- a. Sangat Setuju (SS) : skor 5
- b. Setuju (S) : skor 4
- c. Tidak Tahu (TT) : skor 3
- d. Tidak Setuju (TS) : skor 2
- e. Sangat Tidak Setuju (STS): skor 1

3.8 Metode Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *Partial Least Square* atau PLS. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis multivariat (Ghozali & Latan, 2012). (Abdillah, 2015) menjelaskan bahwa *Partial Least Square* adalah salah satu metode statistika *Structural Equation Model* berbasis varian yang didesain untuk

menyelesaikan permasalahan struktural yang melibatkan banyak variabel ketika ukuran sampel penelitian berjumlah kecil mulai (30-100 sampel). PLS merupakan salah satu metode analisis yang powerful karena tidak perlu didasarkan banyak asumsi, data tidak harus berdistribusi normal, pengukuran dapat berskala ordinal, rasio hingga interval dapat digunakan pada model yang sama, dan sampel tidak harus besar. PLS juga dapat digunakan untuk melakukan prediksi maupun untuk menganalisis (factor determinant) dengan mengukur besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel tergantung. PLS dapat sekaligus digunakan untuk menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator reflektif maupun formatif. Estimasi parameter yang didapat dengan PLS dapat dikategorikan menjadi tiga, yaitu :

- a. Weight Estimate, yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten.
- b. Mencerminkan estimasi jalur (path estimate) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan indikatornya (loading).
- c. Berkaitan dengan means dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten.

Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, PLS menggunakan tiga tahap dan setiap tahap menghasilkan estimasi. Tahap pertama, menghasilkan weight estimate. Tahap kedua menghasilkan estimasi untuk inner model dan outer model sedangkan tahap ketiga akan menghasilkan estimasi means dan lokasi (Abdillah & Hartono, 2015).

a. Model Pengukuran atau Outer Model

Bagian pertama dari pengujian outer model adalah convergent validity indikator reflektif. Indikator dianggap valid apabila memiliki nilai outer loading diatas 0,5 dengan konstruk yang diukur. Bagian kedua, adalah discriminant validity dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan cross loading pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar dari pada konstruk lainnya, maka akan menunjukkan bahwa konstruk laten

memprediksi ukuran pada blok yang lebih baik daripada ukuran blok lainnya. Metode lainnya adalah membandingkan nilai *Square of Average Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar dari pada nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai discriminant validity yang baik. Pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas dengan composite reliability. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari 0,5 (Ghozali, 2006). Composite reliability yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan dua macam pengukuran yaitu *internal consistency* dan cronbach's alpha.

b. Model Struktural atau Inner Model

Menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat R-Square untuk setiap variabel laten dependen. Perubahan nilai R-Square dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen, apakah memiliki pengaruh yang substantif (Ghozali, 2006). Disamping melihat R-Square, model PLS juga dievaluasi dengan melihat Q-Square untuk model konstruktif. Q-Square mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya.

c. Uji Hipotesis (Resampling Bootstrapping)

Dalam pengujian hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan/penolakan hipotesis adalah H_a diterima dan H_0 ditolak ketika t-statistik $> 1,96$. Untuk menolak/menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka H_a diterima jika nilai $p < 0,05$.

d. Dalam pengujian hipotesis mediasi bisa menggunakan langkah yang dikembangkan oleh Sobel (Ghozali, 2014:253) dan biasa disebut uji sobel (Sobel test). Uji Sobel dapat dilakukan dengan cara menguji

kekuatan pengaruh tidak langsung X ke Y melalui Z. Rumus uji Sobel sebagai berikut:

Keterangan:

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 s_a^2 + a^2 s_b^2 + s_a^2 s_b^2}$$

S_{ab} = besarnya standar error pengaruh tidak langsung

a = jalur variabel independen (X) dengan variabel intervening (Z)

b = jalur variabel intervening (Z) dengan variabel dependen (Y)

s_a = standar error koefisien a

s_b = standar error koefisien b

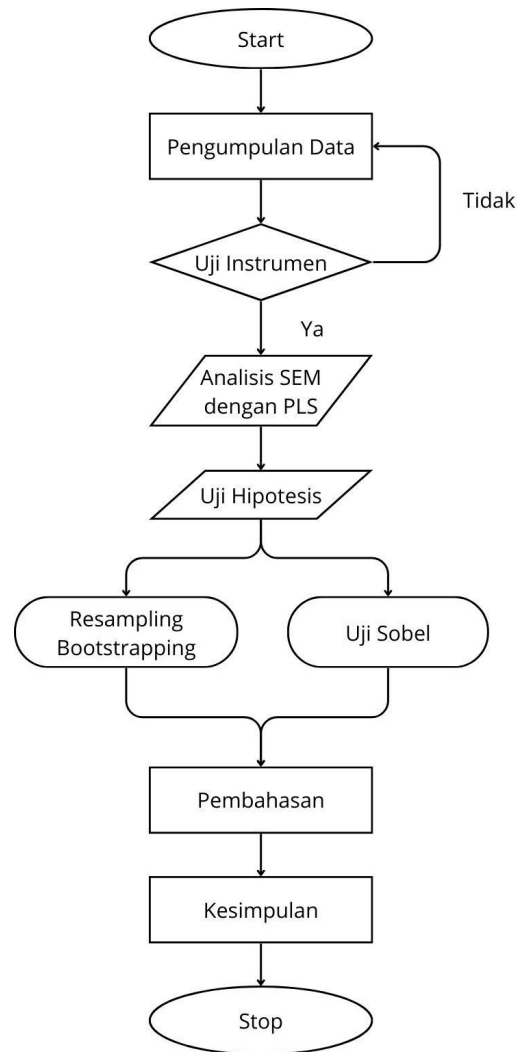
Untuk menguji pengaruh tidak langsung, maka perlu menghitung nilai t dari koefisien ab dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{S_{ab}}$$

Nilai t hitung ini dibandingkan dengan nilai t tabel, jika t hitung > nilai t tabel maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan.

3.9 Kerangka Pemecahan Masalah

Kerangka pemecahan masalah bertujuan untuk menjelaskan tahap-tahap yang dilakukan mulai dari awal penelitian hingga penelitian selesai yang disajikan dalam bentuk gambar. Kerangka pemecahan masalah dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2. sebagai berikut:



Gambar 2. Kerangka Pemecahan Masalah.
Sumber: Data diolah

Keterangan:

1. *Start*, tahap awal atau persiapan materi sebelum melakukan penelitian.
2. Pengumpulan data yaitu pada tahap ini dilakukan pengumpulan data yang diperlukan untuk penelitian melalui penyebaran kuesioner pada responden yang telah diisi untuk mendapatkan data primer maupun sekunder.
3. Menguji kelayakan instrumen validitas dan reliabilitas pada model pengukuran

4. Analisis *structural equation model-partial least square* (SEM-PLS), analisis yang menggunakan pendekatan *variance based-structural equation modeling* (VB-SEM).
5. Evaluasi model pengukuran (*outer model*), evaluasi yang dilakukan dengan pendekatan uji validitas dan reliabilitas yang merupakan evaluasi pengujian hubungan antara variabel konstruk (indikator) dengan variabel latennya.
6. Uji hipotesis, untuk menguji signifikan atau tidaknya pengaruh variabel bebas dan variabel intervening terhadap variabel terikat melalui inner dan outer model. Inner model digunakan untuk mengetahui nilai R-square dan Q-square, sedangkan outer model digunakan untuk mengetahui Convergent validity indikator reflektif, discriminant validity dan nilai *Square of Average Variance Extracted* (AVE).
7. Pembahasan yaitu menjelaskan hasil dari penelitian sesuai dengan hasil uji hipotesis sebelumnya yang telah dilakukan.
8. *Stop* yaitu hasil akhir dalam penelitian yang dilakukan.

BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dibahas mengenai profil singkat perusahaan, gambaran umum objek penelitian dan hasil jawaban responden dimulai dari karakteristik responden yang menjawab beserta jumlahnya sampai pengujian dengan alat analisis *Structural Equation Model Partial Least Square* (SEM-PLS) menggunakan software SmartPLS 3.0. Proses pengujian dimulai dari pengujian model pengukuran (*measurement model*) atau yang biasa disebut outer model lalu kemudian pengujian model struktural (*structural model*) yang juga biasa disebut inner model. Hasil analisis tersebut selanjutnya dikaitkan pada teori dan penelitian terdahulu yang ada di bagian tinjauan pustaka untuk menguji hipotesis dan menjawab rumusan masalah penelitian yang telah disusun di bagian sebelumnya.

4.1 Gambaran Umum PT Hiba Logistik

HIBA GROUP hadir sejak tahun 1949 untuk memenuhi kebutuhan transportasi yang nyaman, aman dan berkualitas. Komitmen perusahaan pada kepuasan pelanggan terus ditingkatkan melalui dukungan tim manajemen dan operasional yang berpengalaman, solid dan tanggap terhadap tuntutan perkembangan zaman. Dengan keragaman jenis armada yang dimiliki serta pool dan kantor cabang yang tersebar di beberapa kawasan di Jakarta, Jawa Barat dan Banten, HIBA GROUP menawarkan pelayanan transportasi yang lengkap, profesional, modern dan terintegrasi. Pada bulan Desember 2012, PT. Hiba Logistik (Hiba Logistics) yang merupakan bagian dari HIBA GROUP mulai mengoperasikan kembali lini bisnis transportasi angkutan barang. Armada Hiba Logistics (HILOG) dilengkapi dengan GPS dan Sensor Pintu guna memantau posisi dan aktivitas kendaraan selama perjalanan secara real time. Para Pengemudi Hiba Logistics juga dilengkapi dengan Seragam, APD (Safety Device) guna memenuhi standar keamanan (HSE). Dengan slogan “HILOG Solusi Transportasi untuk Bisnis”, Hiba Logistics menjamin

keselamatan dan keamanan barang angkutan sehingga Pelanggan tidak perlu khawatir dengan transportasi dan produknya.

4.2 Analisis Statistik Deskriptif

4.2.1 Jenis Kelamin

Responden dalam penelitian ini berdasarkan jenis kelamin dikelompokkan menjadi dua yaitu laki laki dan perempuan. Hasil dari tabulasi data diperoleh jumlah responden berdasarkan karakteristik jenis kelamin sebagai berikut:

Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki – laki	100	100%
2	Perempuan	0	0%
Jumlah Total		100	100%

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat diketahui responden berjenis kelamin laki laki. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas *driver* PT Hiba Logistik seluruhnya adalah laki laki.

4.2.2 Usia

Hasil tabulasi data diperoleh jumlah responden berdasarkan karakteristik usia sebagai berikut:

Tabel 4.2 Usia Responden

No	Usia	Jumlah	Persentase
1	25-34	63	63%
2	35-44	24	24%
3	44-54	13	13%
Jumlah Total		100	100%

Responden berdasarkan usia dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi tiga yaitu usia 25 hingga 34 tahun, usia 35 hingga 44 tahun, dan usia 44-54 tahun

4.2.3 Pendidikan Terakhir

Hasil tabulasi data diperoleh jumlah responden berdasarkan dari karakteristik Pendidikan Terakhir sebagai berikut:

Tabel 4.3 Pendidikan Terakhir Responden

No	Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase
1	SMA	66	66%
2	DIPLOMA	13	13%
3	S1	21	21%
4	S2	0	0%
Jumlah Total		100	100%

Responden dalam penelitian ini dikelompokkan berdasarkan pendidikan terakhir yaitu SMA, Diploma, Sarjana (S1), dan Pasca Sarjana (S2).

4.2.4 Masa Kerja

Hasil tabulasi data diperoleh jumlah responden berdasarkan karakteristik masa kerja sebagai berikut:

Tabel 4.4 Masa Kerja Terakhir Responden

No	Masa Kerja	Jumlah	Persentase
1	0-5 tahun	45	45%
2	5-10 tahun	32	32%
3	Lebih dari 10 tahun	33	33%
Jumlah Total		100	100%

Responden berdasarkan masa kerja dibedakan menjadi 3 kategori. Yang pertama masa kerja 0-5 tahun, 5-10 tahun, dan lebih dari 10 tahun yang tersaji pada tabel 4.4.

4.3. Deskripsi Variabel Penelitian

Pada penelitian ini deskripsi variabel menjelaskan berkaitan dengan deskripsi hasil jawaban responden yang berasal dari penyebaran kuesioner yang terkait dengan variabel dan indikator dalam penelitian ini. Adapun skor yang diberikan oleh responden dari masing-masing pernyataan/pertanyaan yang ada di dalam kuesioner mencerminkan bagaimana persepsi dari responden terhadap variabel penelitian. Dari data distribusi frekuensi responden bisa dilihat seberapa besar nilai dari suatu variabel dibandingkan nilai variabel yang lain, serta bagaimana pola hubungan antar variabel dalam penelitian.

4.3.1. Deskripsi Penilaian Responden terhadap Motivasi

Penilaian responden dari hasil kuesioner yang telah disebar, maka didapatkan bahwa masing-masing indikator pada variabel motivasi yang terdiri dari pekerjaan itu sendiri (M1), pengakuan (M2), tanggung jawab (M3), upah (M4) hubungan pribadi (M5) dan lingkungan kerja (M6)

Berdasarkan tabel pada lampiran 4 terlihat pada indikator pekerjaan itu sendiri (M1) mayoritas responden memberikan penilaian pada skala 4 (setuju) yaitu sebanyak 46 responden, yang merepresentasikan 46% dari keseluruhan responden. Hal ini diikuti oleh 30% responden yang memberikan penilaian "cukup setuju" (skala 3). Secara keseluruhan, sebanyak 66% responden (30% + 46%) setidaknya "cukup setuju" dengan pernyataan tersebut, menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki persepsi positif mengenai kesesuaian pekerjaan mereka dengan minat pribadi mereka. Hasil ini mengindikasikan bahwa secara umum, lingkungan kerja di PT Hiba Logistik cukup baik dalam menempatkan karyawan pada posisi yang sesuai dengan minat dan bakat mereka. Indikator kedua yaitu pengakuan (M2) mayoritas responden merasa mendapatkan pengakuan dari pimpinan mereka, dengan 53% responden menyatakan "setuju" dan 24% menyatakan "sangat setuju." Sebanyak 76% dari responden memberikan penilaian positif (setuju atau sangat setuju) terhadap pernyataan tersebut. Hasil ini menunjukkan bahwa pengakuan dari pimpinan merupakan salah satu aspek yang relatif dihargai oleh

pegawai di PT Hiba Logistik. Tingginya proporsi responden yang menyatakan "setuju" atau "sangat setuju" menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai merasa dihargai dan diperhatikan oleh pimpinan mereka. Hal ini berkontribusi positif terhadap motivasi dan kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja mereka. Indikator ketiga yaitu tanggung jawab (M3) secara keseluruhan, responden yang menyatakan "setuju" dan "sangat setuju" (skor 4 dan 5) berjumlah 80 orang, atau 80% dari total responden. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan merasa bertanggung jawab terhadap pekerjaan mereka. Hasil ini memiliki beberapa implikasi yang penting bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Mengingat bahwa 80% dari pegawai merasa bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, ini dapat menjadi modal yang baik bagi Hiba Logistik untuk menjaga motivasi pegawai tetap tinggi, terutama terkait dengan rasa tanggung jawab mereka. Indikator keempat yaitu upah (M4) Sebanyak 72% responden (jumlah kumulatif kategori "setuju" dan "sangat setuju") menilai bahwa upah yang mereka terima sesuai dengan ekspektasi mereka Perusahaan perlu mempertahankan kebijakan pengupahan yang saat ini dinilai positif oleh mayoritas responden. Penyesuaian terhadap standar pasar dan peningkatan kompensasi berbasis kinerja dapat terus dilakukan untuk menjaga kepuasan dan motivasi karyawan. Indikator kelima yaitu hubungan pribadi (M5) sebagian besar responden menyatakan setuju atau sangat setuju dengan pernyataan ini, dengan rincian 49 responden (49%) memilih "setuju" dan 31 responden (31%) memilih "sangat setuju". PT Hiba Logistik perlu memberikan perhatian lebih pada aspek hubungan antar rekan kerja untuk memaksimalkan motivasi dan kinerja sopir. Manajemen dapat menginisiasi program-program yang dapat mempererat hubungan antar karyawan, seperti kegiatan team building, pelatihan komunikasi efektif, atau sesi berbagi pengalaman. Dengan demikian, hubungan pribadi merupakan elemen yang perlu diperhatikan oleh PT Hiba Logistik guna mencapai tujuan operasional yang lebih baik dan harmonis. Indikator terakhir yaitu lingkungan kerja (M6) persentase kumulatif menunjukkan bahwa total 77 responden (77%) yang merasa bahwa lingkungan kerja mereka kondusif menunjukkan bahwa

perusahaan telah berhasil menciptakan lingkungan yang dapat mendukung operasional para sopir dengan baik. Lingkungan kerja yang kondusif, seperti suasana yang nyaman, hubungan antar rekan kerja yang baik, serta dukungan dari pihak manajemen, dapat mempengaruhi motivasi kerja secara signifikan.

4.3.2. Deskripsi Penilaian Responden terhadap Keterampilan Kerja

Penilaian responden dari hasil kuesioner yang telah disebar, maka didapatkan bahwa masing-masing indikator pada variabel keterampilan kerja terdiri dari menyelesaikan tugas (KK1), prosedur terbaik dalam melaksanakan tugas (KK2) menentukan volume pekerjaan (KK3) menentukan kualitas tugas (KK4) dan memprediksi hasil pelaksanaan tugas (KK5 & KK6)

Berdasarkan tabel pada lampiran 4 terlihat pada indikator menyelesaikan tugas (KK1) Persentase kumulatif menunjukkan bahwa total 72% responden merasakan bahwa mereka memiliki keterampilan yang baik atau sangat baik dalam menyelesaikan tugas pekerjaan mereka. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar sopir PT Hiba Logistik memiliki rasa percaya diri yang tinggi dalam keterampilan mereka untuk menyelesaikan pekerjaan, yang menjadi indikator positif bagi motivasi kerja secara keseluruhan. Indikator kedua yaitu melaksanakan tugas (KK2) mayoritas responden memberikan respons yang positif terhadap pernyataan ini. Sebanyak 60 responden (60%) memilih "setuju", dan 22 responden (22%) menyatakan "sangat setuju" bahwa mereka memiliki metode terbaik untuk menyelesaikan tugas. Persentase kumulatif menunjukkan bahwa total 82% responden merasa yakin dengan metode yang mereka gunakan. Hal ini menunjukkan adanya tingkat keyakinan yang tinggi di antara para sopir terkait kemampuan mereka dalam menggunakan metode yang efektif untuk menyelesaikan pekerjaan mereka. Indikator ketiga yaitu menentukan volume pekerjaan (KK3) sebagian besar responden memberikan respons positif. Sebanyak 52 responden (52%) menyatakan "setuju", dan 35 responden (35%) menyatakan "sangat setuju" bahwa mereka memiliki kemampuan dalam menentukan volume tugas yang bisa diselesaikan. Persentase kumulatif menunjukkan bahwa total 87% responden merasa yakin bahwa mereka dapat menentukan volume tugas yang

bisa diselesaikan. Hal ini menunjukkan tingkat kepercayaan diri yang tinggi di antara sopir PT Hiba Logistik dalam hal menentukan batas pekerjaan yang bisa mereka lakukan secara efisien. Indikator keempat dan kelima yaitu menentukan kualitas tugas (KK4) sebagian besar responden memberikan respons yang positif. Sebanyak 47 responden (47%) menyatakan "setuju", dan 37 responden (37%) menyatakan "sangat setuju" bahwa mereka menjaga kualitas dalam menyelesaikan pekerjaan. Persentase kumulatif menunjukkan bahwa total 84% responden merasa yakin bahwa mereka menjaga kualitas dalam pekerjaan yang dilakukan. Hal ini menunjukkan tingkat kesadaran dan komitmen yang tinggi di antara sopir PT Hiba Logistik untuk memastikan bahwa setiap tugas yang mereka kerjakan memiliki kualitas yang baik. Indikator kelima dan keenam yaitu memprediksi hasil pelaksanaan tugas (KK5 & KK6) sebagian besar responden memberikan respons positif terhadap pernyataan "Saya selalu menyelesaikan tugas dengan baik". Sebanyak 44 responden (44%) menyatakan "setuju", dan 35 responden (35%) menyatakan "sangat setuju" bahwa mereka selalu menyelesaikan tugas dengan baik. Persentase kumulatif menunjukkan bahwa total 79% responden merasa yakin bahwa mereka selalu dapat menyelesaikan tugas dengan baik. Hal ini menunjukkan tingkat keyakinan yang tinggi dan komitmen dari mayoritas sopir PT Hiba Logistik terhadap kinerja mereka dalam melaksanakan tugas. Mayoritas responden memberikan respons positif terhadap pernyataan "Saya bisa memprediksi hasil dari tugas yang diselesaikan". Sebanyak 51% responden menyatakan "setuju" dan 18% responden menyatakan "sangat setuju" bahwa mereka bisa memprediksi hasil dari tugas yang mereka selesaikan. Persentase kumulatif menunjukkan bahwa 69% responden merasa memiliki kemampuan untuk memprediksi hasil kerja mereka. Hal ini merupakan indikator positif dari pemahaman yang baik terhadap pekerjaan mereka, serta pengalaman yang membuat mereka mampu memprediksi dampak dan kualitas dari hasil kerja mereka.

4.3.3. Deskripsi Penilaian Responden terhadap Budaya Kerja

Penilaian responden dari hasil kuesioner yang telah disebar, maka didapatkan bahwa masing-masing indikator pada variabel budaya kerja yang terdiri dari keterbukaan (BK1), saling menghargai (BK2) dan kerja sama (BK3).

Berdasarkan tabel pada lampiran 4 terlihat pada indikator keterbukaan (BK1) Mayoritas responden memberikan respons yang sangat positif. Sebanyak 39 responden (39%) menyatakan "setuju", dan 54 responden (54%) menyatakan "sangat setuju" dengan pernyataan ini. Persentase kumulatif menunjukkan bahwa total 93% responden merasa nyaman dan terbuka dalam berbagi informasi dengan rekan kerjanya untuk kepentingan perusahaan. Hal ini menunjukkan adanya budaya kerja yang kuat di antara para sopir, di mana keterbukaan informasi dianggap penting dan didukung oleh mayoritas besar karyawan. Ini adalah pertanda yang positif bagi PT Hiba Logistik karena keterbukaan dalam berbagi informasi dapat meningkatkan kerja sama antar karyawan, mengurangi kesalahpahaman, dan mempermudah proses pengambilan keputusan. Indikator kedua yaitu saling menghargai (BK2) Mayoritas responden memberikan respons yang positif. Sebanyak 44 responden (44%) menyatakan "setuju", dan 35 responden (35%) menyatakan "sangat setuju" bahwa mereka mengapresiasi hasil kerja atasan ataupun rekan kerja mereka. Persentase kumulatif menunjukkan bahwa total 79% responden menunjukkan sikap saling menghargai yang tinggi di tempat kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa mayoritas besar sopir PT Hiba Logistik memiliki kesadaran akan pentingnya apresiasi terhadap hasil kerja orang lain, yang menciptakan suasana kerja yang harmonis dan mendorong motivasi di kalangan karyawan. Sikap saling menghargai ini sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi, di mana setiap karyawan merasa dihargai dan diakui kontribusinya. Indikator terakhir yaitu kerja sama (BK3) Mayoritas responden memberikan respons yang positif terhadap pernyataan ini. Sebanyak 51 responden (51%) menyatakan "setuju", dan 18 responden (18%) menyatakan "sangat setuju" bahwa mereka mampu

bekerja sama dengan karyawan lain untuk mencapai tujuan perusahaan. Persentase kumulatif menunjukkan bahwa 69% responden menunjukkan sikap yang positif dalam hal kerja sama di lingkungan perusahaan. Ini menunjukkan bahwa mayoritas sopir PT Hiba Logistik memiliki kesadaran dan kemauan yang baik untuk bekerja sama, serta berkontribusi aktif dalam pencapaian tujuan perusahaan. Kerja sama adalah faktor penting dalam operasional perusahaan logistik, terutama karena pekerjaan mereka membutuhkan koordinasi yang baik untuk memastikan efisiensi dan ketepatan pengiriman.

4.3.4. Deskripsi Penilaian Responden terhadap Disiplin

Penilaian responden dari hasil kuesioner yang telah disebar, maka didapatkan bahwa masing-masing indikator pada variabel disiplin yang terdiri dari tepat waktu pada kehadiran (D1), jam kerja ditaati sesuai ketentuan (D2) dan bekerja secara efisien (D3)

Berdasarkan tabel pada lampiran 4 terlihat pada indikator tepat waktu pada kehadiran (D1) Sebagian besar responden memberikan respons yang sangat positif. Sebanyak 54 responden (54%) menyatakan "setuju", dan 24 responden (24%) menyatakan "sangat setuju" bahwa mereka hadir tepat waktu sesuai dengan aturan. Persentase kumulatif menunjukkan bahwa 78% responden merasa yakin bahwa mereka telah memenuhi kewajiban hadir tepat waktu. Ini menunjukkan bahwa mayoritas sopir PT Hiba Logistik memiliki kesadaran dan komitmen yang tinggi dalam mematuhi aturan terkait kedisiplinan kehadiran. Disiplin dalam kehadiran sangat penting untuk memastikan kelancaran operasional, terutama dalam perusahaan logistik di mana ketepatan waktu menjadi elemen kunci untuk keberhasilan operasional. Indikator kedua yaitu jam kerja ditaati sesuai ketentuan (D2) Mayoritas responden memberikan respons yang sangat positif terhadap pernyataan ini. Sebanyak 61 responden (61%) menyatakan "setuju", dan 28 responden (28%) menyatakan "sangat setuju" bahwa mereka bekerja sesuai dengan jam kerja yang telah ditetapkan. Persentase kumulatif menunjukkan bahwa 89% responden merasa yakin bahwa mereka telah bekerja sesuai dengan ketentuan jam kerja yang telah ditetapkan. Ini menunjukkan bahwa mayoritas sopir PT

Hiba Logistik memiliki kesadaran dan komitmen yang tinggi terhadap kedisiplinan dalam mengikuti jadwal kerja yang sudah diatur oleh perusahaan. Kepatuhan terhadap jam kerja sangat penting dalam memastikan bahwa seluruh rangkaian operasional logistik berjalan sesuai rencana, yang berdampak langsung pada ketepatan pengiriman barang dan kepuasan pelanggan. Indikator terakhir yaitu bekerja secara efisien (D3) Mayoritas responden memberikan respons yang sangat positif. Sebanyak 50 responden (50%) menyatakan "setuju", dan 40 responden (40%) menyatakan "sangat setuju" bahwa mereka mampu bekerja dengan efisien. Persentase kumulatif menunjukkan bahwa total 90% responden merasa yakin bahwa mereka dapat bekerja dengan efisien. Hal ini merupakan indikator yang sangat positif bagi PT Hiba Logistik, karena efisiensi kerja adalah elemen kunci dalam meningkatkan produktivitas dan memastikan bahwa layanan logistik berjalan sesuai dengan harapan pelanggan. Efisiensi kerja adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam operasional perusahaan logistik, di mana keterlambatan atau ketidakefisienan dapat berdampak langsung pada ketepatan pengiriman dan kepuasan pelanggan.

4.3.5. Deskripsi Penilaian Responden terhadap Kinerja

Penilaian responden dari hasil kuesioner yang telah disebar, maka didapatkan bahwa masing-masing indikator pada variabel kinerja yang terdiri dari kualitas (PROD1), kuantitas (PROD2), pengetahuan (PROD3), ketepatan waktu (PROD4) dan komunikasi (PROD5).

Berdasarkan tabel pada lampiran 4 terlihat pada indikator kualitas (PROD1) Mayoritas responden memberikan respons yang sangat positif. Sebanyak 63 responden (63%) menyatakan "setuju", dan 28 responden (28%) menyatakan "sangat setuju" bahwa mereka mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Persentase kumulatif menunjukkan bahwa total 91% responden merasa yakin bahwa mereka dapat menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang baik. Ini adalah indikator positif yang menunjukkan bahwa mayoritas besar sopir PT Hiba Logistik memiliki keyakinan yang tinggi terhadap kemampuan mereka sendiri, yang tentunya merupakan elemen penting dalam

menjaga standar pelayanan perusahaan. Indikator kedua yaitu kuantitas (PROD2) Mayoritas responden memberikan respons yang sangat positif. Sebanyak 54 responden (54%) menyatakan "setuju", dan 42 responden (42%) menyatakan "sangat setuju" bahwa mereka mampu menyelesaikan pekerjaan dalam jumlah tertentu. Persentase kumulatif menunjukkan bahwa total 96% responden merasa yakin bahwa mereka dapat memenuhi target kuantitas pekerjaan. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar sopir PT Hiba Logistik memiliki keyakinan tinggi terhadap kemampuan mereka dalam menyelesaikan tugas yang diberikan dalam jumlah tertentu, yang sangat penting untuk memastikan produktivitas yang tinggi dan efisiensi operasional perusahaan. Indikator ketiga yaitu pengetahuan (PROD3) Mayoritas responden memberikan respons yang sangat positif. Sebanyak 45 responden (45%) menyatakan "setuju", dan 32 responden (32%) menyatakan "sangat setuju" bahwa mereka memiliki keterampilan di bidang pekerjaan mereka. Persentase kumulatif menunjukkan bahwa total 77% responden merasa yakin bahwa mereka memiliki keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaan ini. Ini menunjukkan bahwa mayoritas besar sopir PT Hiba Logistik memiliki keyakinan yang baik terhadap keterampilan mereka, yang tentunya sangat penting dalam menjaga standar pelayanan dan memastikan bahwa pekerjaan dapat dilakukan dengan efektif. Indikator keempat yaitu ketepatan waktu (PROD4) Mayoritas responden memberikan respons yang sangat positif. Sebanyak 62 responden (62%) menyatakan "setuju", dan 28 responden (28%) menyatakan "sangat setuju" bahwa mereka mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Persentase kumulatif menunjukkan bahwa total 90% responden merasa yakin bahwa mereka dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar sopir PT Hiba Logistik memiliki keyakinan yang tinggi terhadap kemampuan mereka dalam mematuhi tenggat waktu, yang sangat penting untuk menjaga efisiensi operasional dan memastikan kepuasan pelanggan. Indikator terakhir yaitu komunikasi (PROD5) Mayoritas responden memberikan respons yang sangat positif. Sebanyak 52 responden (52%) menyatakan "setuju", dan 40 responden (40%)

menyatakan "sangat setuju" bahwa mereka memiliki hubungan baik dengan atasan maupun rekan kerja. Persentase kumulatif menunjukkan bahwa total 92% responden merasa yakin bahwa mereka menjalin hubungan komunikasi yang baik. Ini menunjukkan bahwa mayoritas besar sopir PT Hiba Logistik telah berhasil membangun komunikasi yang efektif dengan atasan dan rekan kerja, yang sangat penting dalam memastikan keberhasilan operasional dan menyelesaikan pekerjaan secara efisien.

4.4. Hasil Analisis Data

Penelitian ini menggunakan analisis SEM-PLS dengan alat analisis program aplikasi SmartPLS 4.0. Analisis Partial Least Square (PLS) adalah sebuah teknik statistika multivariat yang melakukan perbandingan antara variabel dependen berganda dan variabel independen berganda. Evaluasi model Partial Least Square (PLS) dilakukan dengan melakukan evaluasi outer model dan evaluasi inner model.

4.4.1. Evaluasi Outer Model atau Measurement Model

a. Convergent Validity

Untuk menguji nilai convergent validity digunakan nilai outer model atau loading factor. Suatu indikator variabel dinyatakan memenuhi convergent validity dalam kategori baik apabila nilai outer loading adalah lebih dari 0,70. Berdasarkan tabel pada lampiran 5 nilai outer loading indikator seluruh variabel memiliki nilai diatas 0,70 sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator dalam masing-masing variabel memiliki validitas konvergen yang baik, sehingga setiap variabel dapat diandalkan untuk merepresentasikan konsep yang diukur.

b. Discriminant Validity

Discriminant Validity digunakan untuk memastikan bahwa responden tidak terdistraksi antar satu variabel laten dengan variabel laten lainnya. Hal ini dapat diketahui dengan melihat nilai Fornell-Larcker Criterion untuk masing-masing variabel laten. Berdasarkan data pada yang berada pada lampiran 6, dapat diketahui bahwa nilai Fornell Larckel

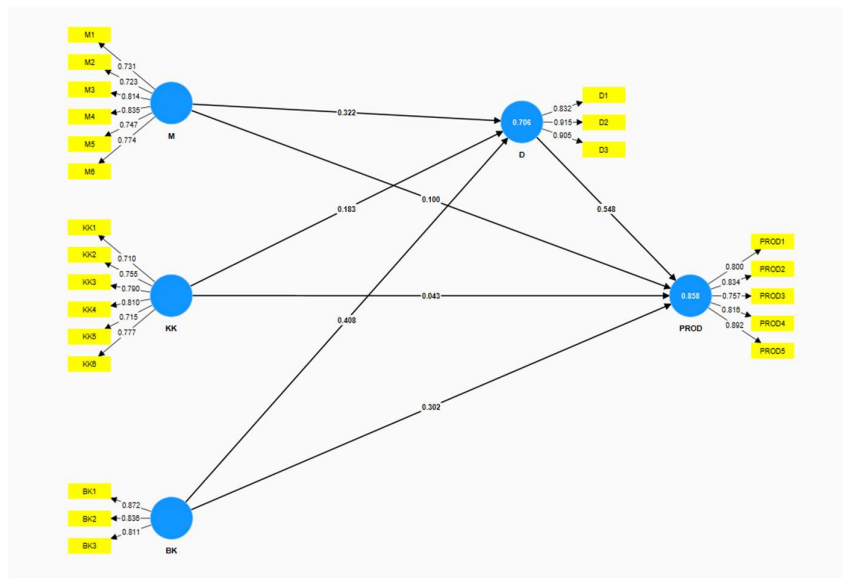
masing-masing variabel telah lebih besar daripada item variabel lainnya, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel dinyatakan valid diskriminan.

c. Uji Composite Reliability

Composite Reliability merupakan pengujian untuk memastikan seluruh indikator yang digunakan dalam setiap variabel telah reliabel. Variabel dapat dikatakan memenuhi composite reliability apabila nilai composite reliability dari setiap variabel memiliki nilai $> 0,70$. Berdasarkan data pada yang berada pada lampiran 7, bahwa nilai Composite Reliability dari seluruh variabel memiliki nilai lebih dari 0,70 sehingga dapat menunjukkan bahwa semua variabel dikatakan reliabel.

4.4.2. Evaluasi Inner Model

Evaluasi model ini dilakukan menggunakan Coefficient Determination (R^2), Goodness of Fit, dan Uji Hipotesis (Direct Effect dan Indirect Effect), berikut ini adalah skema model SEM-PLS yang didapatkan:



Gambar 4.1 Evaluasi Inner Model

a. Coefficient Determination (R^2)

Besarnya Coefficient Determination digunakan untuk mengukur seberapa banyak variabel endogen dipengaruhi oleh variabel eksogennya. Berdasarkan tabel yang berada pada lampiran 8, dapat diketahui bahwa besarnya pengaruh variabel kepemimpinan, komunikasi organisasi dan budaya kerja terhadap kepuasan kerja memiliki nilai sebesar 0.852 yang berarti variabel tersebut mampu menjelaskan sebesar 85.2% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain. Kemudian besarnya pengaruh variabel kepemimpinan, komunikasi organisasi dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai memiliki nilai 0.697 yang berarti dapat disimpulkan bahwa variabel tersebut mampu menjelaskan sebesar 69.7% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain.

b. Predictive Relevance

Predictive relevance merupakan suatu uji yang dilakukan dalam menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan. Penilaian ini diketahui dari besarnya nilai Q-Square. Semakin tinggi nilai Q Square, maka model dapat dikatakan semakin baik atau semakin fit dengan data. Adapun hasil penghitungan dari Q-Square dengan menggunakan rumus Stone-Geisser Q Square Test dalam Ghozali (2016) adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} Q \text{ Square} &= 1 - [(1 - R_1^2) \times (1 - R_2^2)] \\ &= 1 - [(1 - 0.697) \times (1 - 0.857)] \\ &= 1 - [(0.303) \times (0.143)] \\ &= 1 - 0,043 \\ &= 0.957 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas, diperoleh nilai Q square sebesar 0,957 atau 95,7% yang dimana hal ini menunjukkan besarnya pengaruh variabel independen dalam model 95,7% sedangkan sisanya dijelaskan oleh faktor lain. Dapat disimpulkan bahwa dari hasil tersebut model

penelitian ini dapat dinyatakan memiliki Predictive Relevance yang kuat.

c. Uji Hipotesis

1) Pengujian Pengaruh Langsung

- a) Berdasarkan tabel pada lampiran 9 dapat diketahui bahwa nilai signifikansi α sebesar $0.001 \leq 0.05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin
 - b) Berdasarkan tabel pada lampiran 9 dapat diketahui bahwa nilai signifikansi α sebesar $0.141 \geq 0.05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel keterampilan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap disiplin
 - c) Berdasarkan tabel pada lampiran 9 dapat diketahui bahwa nilai signifikansi α sebesar $0.010 \leq 0.05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin
 - d) Berdasarkan tabel pada lampiran 9 dapat diketahui bahwa nilai signifikansi α sebesar $0.100 \geq 0.05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja
 - e) Berdasarkan tabel pada lampiran 9 dapat diketahui bahwa nilai signifikansi α sebesar $0.720 \geq 0.05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel keterampilan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja
 - f) Berdasarkan tabel pada lampiran 9 dapat diketahui bahwa nilai signifikansi α sebesar $0.004 \leq 0.05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja
 - g) Berdasarkan tabel pada lampiran 9 dapat diketahui bahwa nilai signifikansi α sebesar $0.000 \geq 0.05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja
- 2) Pengujian Pengaruh Tidak Langsung
- a) Berdasarkan tabel pada lampiran 9 dapat diketahui bahwa nilai signifikansi sebesar $0.007 \geq 0.05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa

variabel disiplin berpengaruh signifikan dalam memediasi variabel motivasi dan kinerja

- b) Berdasarkan tabel pada lampiran 9 dapat diketahui bahwa nilai signifikansi sebesar $0.150 \geq 0.05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel disiplin tidak berpengaruh signifikan dalam memediasi variabel keterampilan kerja dan kinerja
- c) Berdasarkan tabel pada lampiran 9 dapat diketahui bahwa nilai signifikansi sebesar $0.013 \geq 0.05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel disiplin berpengaruh signifikan dalam memediasi variabel budaya kerja dan kinerja

4.5. Pembahasan

Tabel 4.5 – Hasil Uji Hipotesis

	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values
BK -> D	0,408	2,573	0,010
BK -> PROD	0,302	2,909	0,004
D -> PROD	0,548	6,779	0,000
KK -> D	0,183	1,474	0,141
KK -> PROD	0,043	0,359	0,720
M -> D	0,322	3,190	0,001
M -> PROD	0,053	0,920	0,100
BK -> D -> PROD	0,024	0,760	0,013
KK -> D -> PROD	0,043	0,969	0,150
M -> D -> PROD	0,223	2,474	0,007

4.5.1. Pengaruh Motivasi terhadap Disiplin

Berdasarkan hasil uji hipotesis di atas dan pada lampiran 9 menunjukkan bahwa nilai P-value sebesar 0,001 lebih kecil dari tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin dapat diterima. Dengan demikian, terdapat hubungan yang kuat antara tingkat motivasi yang dimiliki oleh karyawan dengan tingkat disiplin yang mereka terapkan dalam bekerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ramdhona,

Rahwana dan Sutrisna (2022) yang membuktikan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja.

Hasil dari temuan ini bagi PT Hiba Logistik adalah pentingnya menjaga dan meningkatkan motivasi para sopir untuk meningkatkan kedisiplinan. Motivasi yang tinggi tidak hanya mempengaruhi tingkat kedisiplinan tetapi juga berdampak pada kualitas kerja dan efisiensi operasional secara keseluruhan. Manajemen dapat memberikan motivasi melalui berbagai cara, termasuk memberikan penghargaan kepada sopir yang berprestasi, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, memberikan dukungan pelatihan, serta memberikan pengakuan terhadap kinerja yang baik.

Berdasarkan indikator tanggung jawab, mayoritas menjawab setuju, hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan bertanggung jawab terhadap pekerjaan mereka. Hal ini dapat menjadi modal yang baik bagi perusahaan Hiba Logistik untuk menjaga motivasi karyawan tetap tinggi terutama terkait dengan tanggung jawabnya.

4.5.2. Pengaruh Keterampilan Kerja terhadap Disiplin

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada lampiran 9 menunjukkan bahwa nilai P-value yang diperoleh adalah 0,141, yang lebih besar dari tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$. Berdasarkan hasil ini, dapat disimpulkan bahwa pengaruh keterampilan kerja terhadap disiplin tidak signifikan secara statistik. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa keterampilan kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin tidak dapat diterima. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh David, *et al.* (2022) yang membuktikan bahwa keterampilan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja.

Implikasi dari temuan ini bagi PT Hiba Logistik adalah bahwa keterampilan kerja saja tidak cukup untuk meningkatkan tingkat disiplin para sopir. Perusahaan perlu mempertimbangkan faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kedisiplinan, seperti motivasi, budaya kerja, dan kepemimpinan. Meskipun pelatihan keterampilan tetap penting untuk memastikan karyawan memiliki kompetensi yang diperlukan, fokus tambahan

perlu diberikan pada aspek-aspek lain seperti penyediaan insentif yang tepat, komunikasi yang jelas terkait aturan, serta penguatan budaya kerja yang mendukung kedisiplinan.

Berdasarkan indikator memprediksi hasil pelaksanaan tugas mayoritas responden menjawab setuju, hal ini menunjukkan tingkat keyakinan yang tinggi dan komitmen dari mayoritas sopir PT Hiba Logistik dalam melaksanakan tugas. Sedangkan indikator kualitas tugas mayoritas responden menjawab setuju hal ini menunjukkan bahwa sopir PT Hiba Logistik memiliki tingkat kesadaran dan komitmen tinggi untuk memastikan setiap tugas yang mereka lakukan memiliki kualitas yang baik.

4.5.3. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Disiplin

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada lampiran 9 menunjukkan bahwa nilai P-value sebesar 0,010. P-value ini lebih kecil dari tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin dapat diterima. Dengan kata lain, terdapat hubungan yang signifikan antara budaya kerja yang diterapkan di PT Hiba Logistik dengan tingkat disiplin para sopirnya. Hal ini menunjukkan bahwa budaya kerja yang baik dapat secara signifikan mendorong tingkat disiplin yang lebih tinggi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Noverina, Susbiyani dan Sanosra (2020) yang membuktikan bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja.

Hasil dari temuan ini bagi PT Hiba Logistik adalah pentingnya terus memperkuat dan mempertahankan budaya kerja yang positif. Budaya kerja yang baik tidak hanya menciptakan suasana kerja yang kondusif, tetapi juga berperan dalam meningkatkan kedisiplinan karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap produktivitas dan kinerja operasional secara keseluruhan.

Berdasarkan indikator kerja sama mayoritas responden menjawab setuju, hal ini menunjukkan bahwa sopir PT Hiba Logistik memiliki kesadaran dan kemauan yang baik untuk bekerja sama, serta berkontribusi aktif dalam

pencapaian tujuan perusahaan. Kerja sama adalah faktor penting dalam operasional perusahaan logistik, terutama karena pekerjaan mereka membutuhkan koordinasi yang baik untuk memastikan efisiensi dan ketepatan pengiriman.

4.5.4. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada lampiran 9 menunjukkan bahwa nilai P-value yang diperoleh adalah 0,100, yang lebih besar dari tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$, menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja tidak dapat diterima. Dengan demikian, hasil ini mengindikasikan bahwa motivasi tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja para sopir PT Hiba Logistik. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Hasibuan dan Silvy (2019) yang membuktikan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil dari temuan ini bagi PT Hiba Logistik adalah bahwa perusahaan perlu meninjau kembali strategi motivasi yang telah diterapkan. Meskipun motivasi merupakan faktor penting untuk meningkatkan semangat kerja, hasil ini menunjukkan bahwa bentuk motivasi yang diberikan saat ini mungkin belum sesuai atau tidak cukup relevan untuk meningkatkan kinerja para sopir. Perusahaan perlu mengevaluasi dan memodifikasi bentuk-bentuk motivasi yang lebih relevan dengan kebutuhan dan karakteristik pekerjaan para sopir.

Berdasarkan indikator pekerjaan itu sendiri mayoritas responden menjawab setuju, hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja di PT Hiba Logistik cukup baik dalam menempatkan karyawan pada posisi yang sesuai dengan minat dan bakat mereka sehingga dapat meningkatkan kinerja mereka. Sedangkan indikator pengakuan mayoritas responden menjawab setuju, hal ini menunjukkan bahwa pengakuan dari pimpinan merupakan salah satu aspek yang relatif dihargai oleh pegawai di PT Hiba Logistik. Hal ini berkontribusi

positif terhadap motivasi dan kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja mereka.

4.5.5. Pengaruh Keterampilan Kerja terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada lampiran 9 menunjukkan bahwa nilai P-value yang diperoleh adalah 0,720, yang juga lebih besar dari tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$. Berdasarkan hasil ini, dapat disimpulkan bahwa pengaruh keterampilan kerja terhadap kinerja tidak signifikan secara statistik. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa keterampilan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tidak dapat diterima. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Parta dan Mahayasa (2021) yang membuktikan bahwa keterampilan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hasil dari temuan ini bagi PT Hiba Logistik adalah bahwa keterampilan kerja saja tidak cukup untuk meningkatkan kinerja sopir. Perusahaan perlu mempertimbangkan berbagai faktor lain yang mungkin memiliki pengaruh lebih signifikan terhadap kinerja, seperti motivasi, insentif, dan dukungan manajerial. Meskipun pelatihan keterampilan tetap diperlukan, pendekatan yang lebih komprehensif harus diambil untuk mendorong peningkatan kinerja.

Berdasarkan indikator menyelesaikan tugas mayoritas responden menjawab setuju, hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar sopir PT Hiba Logistik memiliki rasa percaya diri yang tinggi dalam keterampilan mereka untuk menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan indikator melaksanakan tugas mayoritas responden menjawab setuju, hal ini menunjukkan bahwa adanya tingkat keyakinan yang tinggi di antara para sopir terkait kemampuan mereka dalam menggunakan metode yang efektif untuk menyelesaikan pekerjaan mereka.

4.5.6. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada lampiran 9 menunjukkan bahwa nilai P-value yang diperoleh sebesar 0,004, yang lebih kecil dari tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$, menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dapat diterima. Dengan demikian, terdapat hubungan yang kuat antara budaya kerja yang diterapkan di perusahaan dengan peningkatan kinerja para sopir PT Hiba Logistik. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Adha (2019) yang membuktikan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Implikasi dari temuan ini bagi PT Hiba Logistik adalah pentingnya mempertahankan dan terus mengembangkan budaya kerja yang positif di lingkungan perusahaan. Dengan budaya kerja yang baik, para sopir akan merasa lebih nyaman dan termotivasi dalam menjalankan tugas-tugas mereka, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan. Budaya kerja yang mendukung tidak hanya mencakup aturan-aturan yang harus dipatuhi, tetapi juga mencakup aspek-aspek seperti penghargaan terhadap kerja keras, pemberian umpan balik yang konstruktif, dan adanya peluang untuk pengembangan keterampilan.

Berdasarkan indikator saling menghargai mayoritas menjawab setuju, hal ini menunjukkan bahwa mayoritas besar sopir PT Hiba Logistik memiliki kesadaran akan pentingnya apresiasi terhadap hasil kerja orang lain, yang menciptakan suasana kerja yang harmonis dan mendorong motivasi di kalangan karyawan. Sikap saling menghargai ini sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi, di mana setiap karyawan merasa dihargai dan diakui kontribusinya.

4.5.7. Pengaruh Disiplin terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada lampiran 9 menunjukkan bahwa nilai P-value yang diperoleh sebesar 0,000 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$ juga menguatkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja dapat diterima dengan sangat baik. Dengan kata lain, terdapat hubungan yang kuat dan signifikan antara disiplin yang diterapkan oleh para sopir dengan peningkatan kinerja mereka. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Titisari, Susanto dan Permatasari (2021) yang membuktikan bahwa disiplin memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil dari temuan ini bagi PT Hiba Logistik adalah bahwa perusahaan perlu mempertahankan dan meningkatkan upaya untuk memastikan disiplin yang tinggi di antara para sopir. Mengingat dampak positif disiplin terhadap kinerja, perusahaan harus terus memberikan perhatian khusus pada penerapan aturan dan kebijakan disiplin. Beberapa cara untuk meningkatkan disiplin di antara para sopir termasuk memberikan pelatihan terkait pentingnya disiplin, memberikan pengawasan yang konsisten, serta memberikan penghargaan atau insentif bagi mereka yang menunjukkan tingkat disiplin yang tinggi.

Berdasarkan indikator tepat waktu pada kehadiran mayoritas menjawab setuju, hal ini menunjukkan bahwa mayoritas sopir PT Hiba Logistik memiliki kesadaran dan komitmen yang tinggi dalam mematuhi aturan terkait kedisiplinan kehadiran. Disiplin dalam kehadiran sangat penting untuk memastikan kelancaran operasional, terutama dalam perusahaan logistik di mana ketepatan waktu menjadi elemen kunci untuk keberhasilan operasional.

4.5.8. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja melalui Disiplin

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada lampiran 9 menunjukkan bahwa nilai P-value yang diperoleh sebesar 0,007, yang lebih kecil dari tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$, menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui disiplin dapat diterima. Dengan demikian, disiplin berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara motivasi dan kinerja. Hasil uji ini mengindikasikan bahwa disiplin memainkan peran penting sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara motivasi dan kinerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mazidah (2019) yang menyatakan bahwa motivasi mempengaruhi kinerja dengan variabel mediasi berupa disiplin kerja.

Hasil dari temuan ini bagi PT Hiba Logistik adalah bahwa perusahaan harus tidak hanya berfokus pada meningkatkan motivasi para sopir, tetapi juga harus memastikan bahwa motivasi yang diberikan benar-benar mampu meningkatkan kedisiplinan. Disiplin yang tinggi akan memastikan bahwa motivasi yang diberikan dapat diimplementasikan dalam bentuk kinerja yang lebih baik dan konsisten.

4.5.9. Pengaruh Keterampilan Kerja terhadap Kinerja Melalui Disiplin

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada lampiran 9 menunjukkan bahwa nilai P-value yang diperoleh sebesar 0,150 juga lebih besar dari tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa keterampilan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui disiplin tidak dapat diterima. Dengan kata lain, disiplin tidak memainkan peran yang signifikan dalam memediasi hubungan antara keterampilan kerja dan kinerja para sopir PT Hiba Logistik. Hasil ini menunjukkan bahwa keterampilan kerja yang dimiliki oleh para sopir PT Hiba Logistik tidak memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja melalui disiplin. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Permana, Achmad dan Kuswati (2023) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh sebagai mediator antara keterampilan kerja terhadap kinerja karyawan.

Implikasi dari temuan ini bagi PT Hiba Logistik adalah bahwa perusahaan tidak bisa hanya bergantung pada peningkatan keterampilan kerja untuk meningkatkan kinerja para sopir melalui disiplin. Keterampilan teknis perlu didukung dengan motivasi yang tepat, pengawasan, dan budaya kerja yang mendukung agar dapat menghasilkan dampak yang signifikan terhadap kinerja.

4.5.10. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Melalui Disiplin

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada lampiran 9 menunjukkan bahwa nilai P-value yang diperoleh sebesar 0,013 lebih kecil dari tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$, yang menegaskan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya kerja terhadap kinerja melalui disiplin. Dengan demikian, meskipun kontribusinya kecil, disiplin memainkan peran yang penting sebagai mediasi dalam hubungan antara budaya kerja dan kinerja para sopir PT Hiba Logistik. Hasil ini mengindikasikan bahwa budaya kerja yang diterapkan di PT Hiba Logistik memiliki peran dalam meningkatkan kinerja melalui peningkatan disiplin, meskipun efeknya masih relatif lemah. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Noverina, Susbiyani dan Sanosra (2020) yang menyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja.

Hasil dari temuan ini bagi PT Hiba Logistik adalah bahwa perusahaan perlu meninjau kembali strategi penerapan budaya kerja untuk memastikan bahwa budaya tersebut dapat meningkatkan disiplin secara lebih efektif. Meskipun budaya kerja yang mendukung kolaborasi dan komunikasi penting, hal tersebut harus dipadukan dengan pendekatan yang lebih berfokus pada peningkatan kedisiplinan. Manajemen perlu menciptakan struktur dan prosedur yang lebih jelas, serta menerapkan pengawasan yang efektif agar disiplin menjadi bagian yang tak terpisahkan dari budaya kerja.

BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan uraian yang telah diungkapkan pada pembahasan, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai jawaban atas pokok permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu menunjukkan bahwa:

- a. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin. Hal ini menunjukkan bahwa semakin besar nilai motivasi semakin mempengaruhi disiplin pada sopir di PT Hiba Logistik (HiLog).
- b. Keterampilan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap disiplin. Hal ini menunjukkan bahwa semakin besar nilai keterampilan kerja tidak mempengaruhi disiplin pada sopir di PT Hiba Logistik (HiLog).
- c. Budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin. Hal ini menunjukkan bahwa semakin besar nilai budaya kerja semakin mempengaruhi disiplin pada sopir di PT Hiba Logistik (HiLog).
- d. Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin besar nilai motivasi tidak mempengaruhi kinerja pada sopir di PT Hiba Logistik (HiLog).
- e. Keterampilan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin besar nilai keterampilan kerja tidak mempengaruhi kinerja pada sopir di PT Hiba Logistik (HiLog).
- f. Budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin besar nilai budaya kerja semakin mempengaruhi kinerja pada sopir di PT Hiba Logistik (HiLog).
- g. Disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin besar nilai disiplin semakin mempengaruhi kinerja pada sopir di PT Hiba Logistik (HiLog).
- h. Disiplin berpengaruh signifikan dalam memediasi variabel motivasi dan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja dengan memerlukan disiplin di PT Hiba Logistik (HiLog).

- i. Disiplin tidak berpengaruh signifikan dalam memediasi variabel keterampilan kerja dan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa keterampilan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja dengan memerlukan disiplin di PT Hiba Logistik (HiLog).
- j. Disiplin berpengaruh signifikan dalam memediasi variabel budaya kerja dan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja dengan memerlukan disiplin di PT Hiba Logistik (HiLog).

5.2.Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian ini, maka saran yang dapat disampaikan pada beberapa pihak terkait adalah berikut adalah:

a. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan menjadi bahan referensi bagi PT Hiba Logistik dalam pengelolaan tenaga kerja dalam menjalankan tujuan perusahaan. Berdasarkan kesimpulan tersebut, berikut adalah beberapa saran yang dapat diberikan kepada PT Hiba Logistik untuk meningkatkan kinerja pegawai.

1. Mengembangkan aturan disiplin yang jelas dan konsisten, didukung oleh sistem pemantauan yang efektif, seperti aplikasi absensi dan pelaporan kerja.
2. Mendorong manajer atau supervisor untuk menjadi teladan dalam menerapkan budaya kerja yang baik, sehingga dapat memotivasi sopir secara langsung.
3. Meningkatkan motivasi melalui sistem penghargaan berbasis pencapaian, seperti penghargaan "Sopir Terbaik Bulanan" atau bonus untuk kinerja disiplin.
4. Mengevaluasi kembali pelatihan keterampilan kerja untuk memastikan relevansi dengan kebutuhan sopir, seperti pelatihan manajemen waktu atau keselamatan berkendara.
5. Karena disiplin terbukti menjadi mediator signifikan antara motivasi dan budaya kerja terhadap kinerja, maka perlunya untuk menyelaraskan Program Motivasi dengan Peningkatan Disiplin dan memperkuat Implementasi Budaya Kerja melalui Disiplin.

6. Melakukan evaluasi berkala terhadap efektivitas program motivasi, budaya kerja, dan disiplin untuk memastikan kontribusi langsung terhadap kinerja.

b. Bagi Peneliti Selanjutnya

Berdasarkan kesimpulan diatas, berikut adalah saran yang dapat diadopsi bagi penelitian selanjutnya.

1. Penelitian selanjutnya dapat mengeksplorasi faktor-faktor lain yang mungkin memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai selain motivasi, keterampilan kerja, disiplin dan budaya kerja.
2. Penelitian mendatang dapat mengintegrasikan pendekatan kualitatif untuk memahami lebih dalam alasan di balik hubungan variabel dengan melakukan teknik wawancara yang lebih mendalam
3. Untuk meningkatkan generalisasi hasil penelitian, studi serupa dapat dilakukan di sektor industri lain, seperti manufaktur, jasa, atau pendidikan. Hal ini penting untuk memahami apakah hubungan antar variabel tetap konsisten di sektor yang berbeda atau memiliki dinamika unik.
4. Studi mendatang dapat menggunakan ukuran sampel yang lebih besar dan beragam untuk meningkatkan keandalan hasil penelitian. Selain itu, memperhatikan karakteristik demografis, seperti usia, pengalaman kerja, dan jenjang karier, dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam.

Dengan memperhatikan saran-saran ini, penelitian di masa depan dapat memberikan kontribusi yang lebih signifikan, baik secara teoritis maupun praktis, dalam memahami dan mengelola hubungan antar variabel organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad, e. a. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja. *Jurnal Mirai Management*.
- Adha, e. a. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember. *Jurnal Penelitian Ipteks*, 47-62.
- Aspiyah, M., & Martono. (2016). PENGARUH DISIPLIN KERJA, LINGKUNGAN KERJA, DAN PELATIHAN PADA PRODUKTIVITAS KERJA. *Management Analysis Journal* , 339-346.
- Azhar, e. a. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal HUMANIORA*.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Jossey-Bass.
- David, D., Gih, T., Manday, C., & Syawaluddin. (2022). Pengaruh Kecerdasan Intelektual dan Keterampilan Kerja terhadap Disiplin Kerja Karyawan PT. Primajaya Multi Technology Medan. *J-MAS*, 734-739.
- Desi, D. E., & Liantifa, M. (2023). Pengaruh Keterampilan Kerja, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DPMD) Kota Sungai Penuh. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen Teknologi*, 260-270.
- Dita, F., Kirana, K., & Subiyanto, D. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Efektivitas Kerja Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Coopetition*, 79-88.
- Dolphina, E. (2012). Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan Dan Budaya Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan. *SEMANTIK*.
- Edison, e. a. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Elida, M. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Personalia*. Banjarmasin: Antasari Pers.
- Feri, S, e. a. (2020). Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Pada PT. Champion Kurnia Djaja Technologies. *INOBISS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, 134-151.
- Firmansyah, D., & Mistar. (2020). Pengaruh Kedisiplinan Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Dinas Sosial Kabupaten Bima. *DIMENSI*, 202-216.
- Hamali, A. (2018). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Buku Seru.
- Handoko, T. (2011). *Manajemen (Edisi Kedua)*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Hasibuan, J. S., & Silvy, B. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Seminar Nasional Inovasi Produk Penelitian dan Pengabdian Masyarakat & Tantangan Revolusi Industri 4.0* (hal. 134-147). Banda Aceh: LPPM Universitas Serambi Makkah.
- Irianto, J. (2001). *Tema-Tema Pokok Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Insan Cendekia.

- Jufrizen, & Sitorus, T. S. (2021). 9679841Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial dan Humaniora* (hal. 841-856). Medan: Fakultas Teknik Universitas Amir Hamzah.
- Lolang, E. (2014). Hipotesis Nol dan Hipotesis Alternatif. *JKIP*.
- Luthan, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. McGraw-Hill.
- Maringan, e. a. (2016). Pengaruh Tingkat Pendidikan, Sikap Kerja Dan Keterampilan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pt. Wahana Sumber Lestari Samarinda. *AKUNTABEL*, 135-150.
- Mataram, A. S., & Handriyono. (2018). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Pada Bengkel Resmi Sepeda Motor Honda Di Kecamatan Sumpersari Kabupaten Jember. *BISMA*, 81-91.
- Mazidah, N. (2018). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi kasus di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia). 1-10.
- Mirayani, e. a. (2019). Transformational, Authentic, And Authoritarian Types Of Leadership: Which One Is The Most Influential In Staffs' Performance (A Study On Performance In A Religious School Setting). *Dinasti International Journal Of Education Management And Social Science*, 172-182.
- Moron, e. a. (2023). Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Simpan Pinjam Ikamala. *Kompetitif*, 1-14.
- Noverina, N., Susbiyani, A., & Sanosra, A. (2020). Pengaruh Beban Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Disiplin Kerja Dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Sains dan Bisnis Indonesia*, 177-186.
- Parta, I. W., & Mahayasa, I. G. (2021). Pengaruh Keterampilan Kerja, Team Work, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi pada Art Shop Cahaya Silver di Celuk, Gianyar. *Jurnal Widya Amrita*, 65-76.
- Parta, I., & Mahayasa, I. (2021). Pengaruh Keterampilan Kerja, Team Work, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi pada Art Shop Cahaya Silver di Celuk, Gianyar. *Jurnal Widya Amrita*, 65-76.
- Permana, T. S., Achmad, N., & Kuswati, R. (2023). Pengaruh Gender Dan Keterampilan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Mie Gacoan Surakarta. *JSER*, 1679-1691.
- Ramdhona, T., Rahwana, K., & Sutrisna, A. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Disiplin Kerja Guru. *Jurnal Valuasi*, 891-914.
- Schein, E. (2004). *Organisational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Sedarmayanti, & Rahadian, N. (2018). Hubungan Budaya Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Pada Lembaga Pendidikan Tinggi. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 63-77.
- Silaen, N. e. (2021). *Kinerja Karyawan*. Kabupaten Bandung: WIDINA BHAKTI PERSADA BANDUNG.

- Silva, C. A., & Rosa, F. S. (2022). Control and motivation in task performance of public servants at home office in the face of the COVID-19 pandemic. *Revista de Gestao*, 267-281.
- Sinaga, T., & Hidayat, R. (2020). Pengaruh Motivasi dan Kompensasi terhadap kinerja Karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia. *Jurnal Ilman*, 15-22.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2009). Mamajemen Sumber Daya Manusia. Dalam E. Sutrisno, *Mamajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Pertama. Cetakan Kedua*. Jakarta: Kencana Prenada.
- Syahdan, F. (2017). Hubungan Antara Keterampilan Kerja Dengan Produktivitas Kerja. *Psikoborneo*, 81-88.
- Synder, K., Ingelson, P., & Backstrom, I. (2024). Developing value-based leadership for sustainable quality development: a meta-analysis from a study of Lean manufacturing. *International Journal of Lean Six Sigma*.
- Titisari, P., Susanto, A. B., & Permatasari, Y. I. (2021). The Role of Internal Communication, Work Discipline, And Employee Loyalty on Employee Performance. *GENERAL MANAGEMENT*, 166-170.
- Tolo, e. a. (2016). Pengaruh Keterampilan Kerja Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja. *EMBA*, 256-267.
- Utami, B. S., Titisari, P., & Susanto, A. B. (2021). The Influence Of Discipline, Work Motivation, Instutional Commitment On Polres Bondowoso's Police Member Throuh Job Satisfaction. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 1-8.

Lampiran 1. Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Variabel	Alat Analisis	Hasil
1.	(Permana, Achmad, & Kuswati, 2023)	Keterampilan kerja (X) Disiplin kerja (Z) kinerja karyawan (Y)	<i>Structural Equation Model</i> (SEM)	Disiplin kerja berpengaruh sebagai mediator antara keterampilan kerja terhadap kinerja karyawan.
2.	(David, <i>et al</i> , 2022)	Keterampilan kerja (X) Disiplin kerja (Y)	Analisis regresi berganda	Keterampilan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja.
3.	(Dita, Kirana, & Subiyanto, 2022)	Motivasi (X) Efektivitas kerja (Y) Disiplin kerja (Z)	Analisis regresi berganda	Motivasi kerja berpengaruh terhadap efektivitas kerja melalui disiplin kerja
4.	(Ramdhona, Rahwana, & Sutrisna, 2022)	Motivasi (X) Disiplin kerja (Y)	<i>Path Analysis</i>	Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja
5.	(Parta & Mahayasa, 2021)	Keterampilan kerja (X) Kinerja (Y)	Analisis regresi berganda	Keterampilan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
6.	(Titisari, Susanto, & Permatasari, 2021)	Disiplin (X) Kinerja (Y)	<i>Structural Equation Model</i> (SEM)	Disiplin memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai
7.	(Noverina, Susbiyani, & Sanosra, 2020)	Budaya kerja (X) Disiplin kerja (Z) Kinerja (Y)	<i>Structural Equation Model</i> (SEM)	Budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja, dan budaya kerja juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja.
8.	(Adha, 2019)	Budaya kerja (X) Kinerja (Y)	Analisis regresi berganda	Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
9.	(Hasibuan & Silvy, 2019)	Motivasi (X) Kinerja (Y)	Analisis regresi berganda	Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
10.	(Mazidah, 2018)	Motivasi (X) Disiplin (Z) Kinerja (Y)	<i>Structural Equation Model</i> (SEM)	Motivasi mempengaruhi kinerja dengan variable mediasi berupa disiplin kerja

Lampiran 2. Kuisisioner Penelitian

Kepada,

Yth. Bapak/Ibu/Saudara/i

Pegawai/Sopir PT. Hiba Logistik (HILOG)

Di Tempat

Dengan Hormat,

Dalam rangka penyusunan tugas akhir (tesis) sebagai salah satu syarat kelulusan dan memperoleh gelar Magister Manajemen jurusan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember, peneliti memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk meluangkan waktu untuk mengisi kuisisioner ini dengan jujur. Adapun judul tesis yang saya buat adalah **“Peran Mediasi Budaya Kerja Pada Motivasi, Keterampilan Kerja, Dan Disiplin Terhadap Produktivitas Sopir PT Hiba Logistik (HILOG)”**. Informasi yang Anda berikan untuk kepentingan terbatas, artinya hanya untuk penelitian saja dan tidak akan disebarluaskan. Jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara/i berikan tidak dipublikasikan dan dijamin kerahasiaannya.

Dengan demikian, saya ucapkan terima kasih atas perhatian dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i dalam pengisian kuisisioner ini.

Peneliti

Rekly Arief Sidharta Udhayanto

1. Identitas Responden

1. Nama responden :.....
2. Nomor responden :..... (diisi oleh peneliti)
3. Jenis kelamin : (Pria / Wanita) *coret yang tidak perlu
4. Usia :..... tahun
5. Pendidikan terakhir : (SMA / SMK / Diploma / Strata 1 / Strata 2)
*coret yang tidak perlu
6. Jabatan :.....
7. Lama bekerja :.....

2. Petunjuk Pengisian

- a. Isilah identitas Anda (identitas dijamin kerahasiaannya oleh peneliti).
- b. Beri jawaban dengan tanda \surd pada kolom yang sudah disediakan (1 nomor 1 jawaban).
- c. Beri jawaban yang sesuai dengan apa yang Anda alami agar penelitian ini mendapatkan data yang valid.
- d. Pilihan jawaban terdiri dari:
STS = SANGAT TIDAK SETUJU
TS = TIDAK SETUJU
CS = CUKUP SETUJU
S = SETUJU
SS = SANGAT SETUJU

Variabel Motivasi (X1)

NO	PERTANYAAN	JAWABAN				
		SS	S	CS	KS	STS
Motivasi						
1.	Saya merasa pekerjaan saat ini sesuai dengan minat saya					
2.	Saya mendapatkan pengakuan dari pimpinan tempat saya bekerja					
3.	Saya bertanggung jawab dengan pekerjaan yang ada saat ini					
4.	Saya merasa upah yang saya terima sudah sesuai dengan pekerjaan saya					
5	Saya memiliki hubungan baik dengan rekan kerja					
6	Saya merasa lingkungan kerja yang ada sangat kondusif					

Variabel Keterampilan Kerja(X2)

NO	PERTANYAAN	JAWABAN				
		SS	S	CS	KS	STS
Keterampilan Kerja						
1.	Saya terampil dalam menyelesaikan pekerjaan					
2.	Saya memiliki metode terbaik untuk menyelesaikan tugas					
3.	Saya memiliki kemampuan menentukan volume tugas yang bisa diselesaikan					
4.	Saya menjaga kualitas dalam menyelesaikan pekerjaan					

5.	Saya selalu menyelesaikan tugas dengan baik					
6	Saya bisa memprediksi hasil dari tugas yang diselesaikan					

Variabel Budaya Kerja(X3)

NO	PERTANYAAN	JAWABAN				
		SS	S	CS	KS	STS
Budaya Kerja						
1.	Saya terbuka untuk memberikan informasi antar karyawan untuk kepentingan perusahaan					
2.	Saya mengapresiasi hasil kerja atasan ataupun rekan kerja saya					
3.	Saya mampu bekerja sama dengan karyawan lain untuk mencapai tujuan perusahaan					

Variabel Disiplin(Z)

NO	PERTANYAAN	JAWABAN				
		SS	S	CS	KS	STS
Disiplin						
1.	Saya hadir tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku					
2.	Saya bekerja sesuai dengan jam kerja yang telah ditetapkan					
3.	Saya mampu bekerja dengan efisien					

Variabel Kinerja (Y)

NO	PERTANYAAN	JAWABAN				
		SS	S	CS	KS	STS
Kinerja						
1.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik					
2.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dalam jumlah tertentu					
3.	Saya memiliki keterampilan di bidang pekerjaan saya.					
4.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu					
5.	Saya menjalin hubungan baik dengan atasan maupun rekan kerja					

Lampiran 3. Data Populasi dan Sampel Penelitian

No.	KodeDriver	Nama	Posisi	Jenis SIM
1	00002378	SUSANDI	Driver	B2 - Umum
2	00002380	AIP WARMAN	Driver	B2 - Umum
3	00001905	AGUSTUS REF. YANA YUHANA	Driver	B2 - Umum
4	00001907	MOCH. IQBAL FIRDAUS REF. WAHYU HIDAYAT	Driver	B2 - Umum
5	00000746	SAPARI	Driver	B2 - Umum
6	00000016	BUDIONO	Driver	B2 - Umum
7	00000018	CARLIN	Driver	B2 - Umum
8	00000019	DARMO	Driver	B2 - Umum
9	00000023	EDI PURWANDOKO -E002	Driver	B2 - Umum
10	00000024	ENDRO WAHYONO	Driver	B2 - Umum
11	00000039	JAJULI	Driver	B2 - Umum
12	00000049	KUSNADI LAMA	Driver	B2 - Umum
13	00000065	Rudi B	Driver	B2 - Umum
14	00000074	Tarmudi	Driver	B2 - Umum
15	00000116	DANI	Driver	B2 - Umum
16	00000119	Mistah	Driver	B2 - Umum
17	00000005	ANGGA	Driver	B2 - Umum
18	00000011	MOCH CHAIRUL BADRUS	Driver	B2 - Umum
19	00000029	HENDRA SUSANTO	Driver	B2 - Umum
20	00000034	ISMAIL	Driver	B2 - Umum
21	00000036	Jaenudin	Driver	B2 - Umum
22	00000052	MARDUS	Driver	B2 - Umum
23	00000062	Rizal	Driver	B2 - Umum

24	00000079	Thomas Mozasa	Driver	B2 - Umum
25	00000082	Wahyu Hidayat	Driver	B2 - Umum
26	00000128	RUDI HARDIANSYAH	Driver	B2 - Umum
27	00000129	ROZAK	Driver	B2 - Umum
28	00000137	SUNTORO	Driver	B2 - Umum
29	00000157	WAHYUDIN	Driver	B2 - Umum
30	00000253	ULIN NUHA	Driver	B2 - Umum
31	00000263	BONI HARIYANTO	Driver	B2 - Umum
32	00000266	YANU RUSMONO	Driver	B2 - Umum
33	00000273	M SHOLEH	Driver	B2 - Umum
34	00000293	RIYANTO	Driver	B2 - Umum
35	00000296	ARSONI	Driver	B2 - Umum
36	00000322	JAHIDI	Driver	B2 - Umum
37	00000324	AGUS MULYANA	Driver	B2 - Umum
38	00000360	BAMBANG SUNARTO	Driver	B2 - Umum
39	00000361	YUSUF (PCN)	Driver	B2 - Umum
40	00000365	ANWAR ANDREAN	Driver	B2 - Umum
41	00000366	INDRA GUNAWAN	Driver	B2 - Umum
42	00000374	ALAM SAFARI	Driver	B2 - Umum
43	00000377	ZUL AS WADI	Driver	B2 - Umum
44	00000401	DADANG SUMPENA	Driver	B2 - Umum
45	00000431	JAMIL KUSNADI	Driver	B2 - Umum
46	00000479	PATKHUROKHMAN	Driver	B2 - Umum
47	00000559	INDRA DEWANTARA	Driver	B2 - Umum
48	00000564	PEPEN APENDI	Driver	B2 - Umum

49	00000568	SUPARDI	Driver	B2 - Umum
50	00000590	EDI HADI SAEPUIDN	Driver	B2 - Umum
51	00000607	EDY SUNTI	Driver	B2 - Umum
52	00000611	ADI SUJATMIKO	Driver	B2 - Umum
53	00000619	DEDE SOPIYUL BAIS	Driver	B2 - Umum
54	00000629	ADE SURYANA	Driver	B2 - Umum
55	00000631	NOVRIYANTO AGUNG M	Driver	B2 - Umum
56	00000712	ARIP Ref Wahyu Hidayat BAP	Driver	B2 - Umum
57	00000714	DIKI GUNAWAN	Driver	B2 - Umum
58	00000733	SUGIARTO	Driver	B2 - Umum
59	00000739	JAMALUDIN	Driver	B2 - Umum
60	00000785	AGUS SUPRIYANTO (LK)	Driver	B2 - Umum
61	00000809	AGUNG	Driver	B2 - Umum
62	00000852	ENDANG GUNAWAN	Driver	B2 - Umum
63	00000861	SOPYAN JAMILUN	Driver	B2 - Umum
64	00000915	DIDI RUDIDI	Driver	B2 - Umum
65	00000916	IRWAN RIADI	Driver	B2 - Umum
66	00000927	NADHIFIN	Driver	B2 - Umum
67	00000928	NYOMAN SUBAGYO	Driver	B2 - Umum
68	00000929	TAUFAN PRAMANA PUTRA	Driver	B2 - Umum
69	00000931	AHMAD YANI	Driver	B2 - Umum
70	00000933	USEP SUHENDAR	Driver	B2 - Umum
71	00000949	YOYON KARWAN	Driver	B2 - Umum
72	00000953	SIKUN PRIBADI	Driver	B2 - Umum
73	00000964	ABDUL WASIS	Driver	B2 - Umum

74	00000966	SUPRIYATNA	Driver	B2 - Umum
75	00000968	UJANG SUTISNA	Driver	B2 - Umum
76	00001020	RUDIN	Driver	B2 - Umum
77	00001024	SUBIYANTO - REF. GALANG	Driver	B2 - Umum
78	00001027	KUNTO WAHYU DWIYARTO	Driver	B2 - Umum
79	00001047	KHAERUR ROHMAN	Driver	B2 - Umum
80	00001059	RAMANDHA PRATIYO	Driver	B2 - Umum
81	00001079	AGUS RIYANTO	Driver	B2 - Umum
82	00001082	BURHAN	Driver	B2 - Umum
83	00001117	SUKUR	Driver	B2 - Umum
84	00001123	IHSAN	Driver	B2 - Umum
85	00001147	SULISTIANA	Driver	B2 - Umum
86	00001152	BASORI	Driver	B2 - Umum
87	00001153	JAENAL ABIDIN - REF. BUDIONO	Driver	B2 - Umum
88	00001159	DONY SETYAWAN	Driver	B2 - Umum
89	00001161	DIDIN HOERUDIN	Driver	B2 - Umum
90	00001190	TOTO SUWITO REF. ANWAR	Driver	B2 - Umum
91	00001195	SISWANTO REF. ANWAR	Driver	B2 - Umum
92	00001198	SYAHRUL RAMADHAN	Driver	B2 - Umum
93	00001199	MUHAMMAD ZAINUDDIN - BARU	Driver	B2 - Umum
94	00001204	SARJO REF. YANU	Driver	B2 - Umum
95	00001209	AGUS MISBAH	Driver	B2 - Umum
96	00001219	SURATNO REF. KUNTO	Driver	B2 - Umum
97	00001221	SUPRIYADI REF. BUDIONO	Driver	B2 - Umum
98	00001222	DEDI S REF. KUSNADI	Driver	B2 - Umum

99	00001224	ARFIYANTO REF. SASTRA	Driver	B2 - Umum
100	00001228	ABD KHOLIK ASARI	Driver	B2 - Umum

Lampiran 4. Frequency Table

M1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.0	1.0	1.0
	2	3	3.0	3.0	4.0
	3	30	30.0	30.0	34.0
	4	46	46.0	46.0	80.0
	5	20	20.0	20.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

M2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	4.0	4.0	4.0
	3	19	19.0	19.0	23.0
	4	53	53.0	53.0	76.0
	5	24	24.0	24.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

M3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	5.0	5.0	5.0
	3	15	15.0	15.0	20.0
	4	57	57.0	57.0	77.0
	5	23	23.0	23.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

M4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.0	1.0	1.0
	2	4	4.0	4.0	5.0
	3	23	23.0	23.0	28.0
	4	52	52.0	52.0	80.0
	5	20	20.0	20.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

M5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.0	1.0	1.0
	2	9	9.0	9.0	10.0
	3	10	10.0	10.0	20.0
	4	49	49.0	49.0	69.0
	5	31	31.0	31.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

M6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	7.0	7.0	7.0
	3	16	16.0	16.0	23.0
	4	56	56.0	56.0	79.0
	5	21	21.0	21.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

KK1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	2.0	2.0	2.0
2	2	2.0	2.0	4.0
3	24	24.0	24.0	28.0
4	51	51.0	51.0	79.0
5	21	21.0	21.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

KK2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.0	1.0	1.0
2	2	2.0	2.0	3.0
3	15	15.0	15.0	18.0
4	60	60.0	60.0	78.0
5	22	22.0	22.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

KK3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.0	1.0	1.0
2	2	2.0	2.0	3.0
3	10	10.0	10.0	13.0
4	52	52.0	52.0	65.0
5	35	35.0	35.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

KK4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.0	1.0	1.0
2	2	2.0	2.0	3.0
3	13	13.0	13.0	16.0
4	47	47.0	47.0	63.0
5	37	37.0	37.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

KK5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	5.0	5.0	5.0
	3	16	16.0	16.0	21.0
	4	44	44.0	44.0	65.0
	5	35	35.0	35.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

KK6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2.0	2.0	2.0
	3	29	29.0	29.0	31.0
	4	51	51.0	51.0	82.0
	5	18	18.0	18.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

D1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	4.0	4.0	4.0
	3	18	18.0	18.0	22.0
	4	54	54.0	54.0	76.0
	5	24	24.0	24.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

D2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2.0	2.0	2.0
	3	9	9.0	9.0	11.0
	4	61	61.0	61.0	72.0
	5	28	28.0	28.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

D3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.0	1.0	1.0
	2	1	1.0	1.0	2.0
	3	8	8.0	8.0	10.0
	4	50	50.0	50.0	60.0
	5	40	40.0	40.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

BK1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.0	1.0	1.0
	2	1	1.0	1.0	2.0
	3	5	5.0	5.0	7.0
	4	39	39.0	39.0	46.0
	5	54	54.0	54.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

BK2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	5.0	5.0	5.0
	3	16	16.0	16.0	21.0
	4	44	44.0	44.0	65.0
	5	35	35.0	35.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

BK3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2.0	2.0	2.0
	3	29	29.0	29.0	31.0
	4	51	51.0	51.0	82.0
	5	18	18.0	18.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

PROD1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.0	1.0	1.0
	2	1	1.0	1.0	2.0
	3	7	7.0	7.0	9.0
	4	63	63.0	63.0	72.0
	5	28	28.0	28.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

PROD2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.0	1.0	1.0
	2	1	1.0	1.0	2.0
	3	2	2.0	2.0	4.0
	4	54	54.0	54.0	58.0
	5	42	42.0	42.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

PROD3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.0	1.0	1.0
	2	4	4.0	4.0	5.0
	3	18	18.0	18.0	23.0
	4	45	45.0	45.0	68.0
	5	32	32.0	32.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

PROD4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2.0	2.0	2.0
	3	8	8.0	8.0	10.0
	4	62	62.0	62.0	72.0
	5	28	28.0	28.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

PROD5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.0	1.0	1.0
2	1	1.0	1.0	2.0
3	6	6.0	6.0	8.0
4	52	52.0	52.0	60.0
5	40	40.0	40.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Lampiran 5. Convergent Validity

	BK	D	KK	M	PROD
BK1	0.872				
BK2	0.836				
BK3	0.811				
D1		0.832			
D2		0.915			
D3		0.905			
KK1			0.710		
KK2			0.755		
KK3			0.790		
KK4			0.810		
KK5			0.715		
KK6			0.777		
M1				0.731	
M2				0.723	
M3				0.814	
M4				0.835	
M5				0.747	
M6				0.774	
PROD1					0.800
PROD2					0.834
PROD3					0.757
PROD4					0.816
PROD5					0.892

Lampiran 6. Discriminant Validity

	BK	D	KK	M	PROD
BK	0.840				
D	0.800	0.885			
KK	0.814	0.761	0.760		
M	0.725	0.746	0.700	0.772	
PROD	0.820	0.817	0.741	0.758	0.821

Lampiran 7 Uji Composite Reliability

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_c)
BK	0.793	0.878
D	0.861	0.915
KK	0.854	0.891
M	0.864	0.898
PROD	0.879	0.911

Lampiran 8. R Square

	R-square	R-square adjusted
D	0.706	0.697
PROD	0.858	0.852

Lampiran 9 Uji Hipotesis

	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values
BK -> D	0.408	2.573	0.010
BK -> PROD	0.302	2.909	0.004
D -> PROD	0.548	6.779	0.000
KK -> D	0.183	1.474	0.141
KK -> PROD	0.043	0.359	0.720
M -> D	0.322	3.190	0.001
M -> PROD	0.053	0.920	0.100
BK -> D -> PROD	0.024	0.760	0.013
KK -> D -> PROD	0.043	0.969	0.150
M -> D -> PROD	0.223	2.474	0.007