



**PERAN MOTIVASI DALAM MEMODERASI PENGARUH BUDAYA
ORGANISASI, DISIPLIN KERJA, DAN BEBAN KERJA TERHADAP
KINERJA KURIR ANTERAJA KABUPATEN JEMBER**

***THE ROLE OF MOTIVATION IN MODERATING THE INFLUENCE OF
ORGANIZATIONAL CULTURE, WORK DISCIPLINE, AND WORKLOAD
ON THE PERFORMANCE OF ANTERAJA COURIERS IN JEMBER
DISTRICT***

TESIS

Oleh:

Laely Dwi Navitasari

NIM. 240820101012

**MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER**

2026



**PERAN MOTIVASI DALAM MEMODERASI PENGARUH BUDAYA
ORGANISASI, DISIPLIN KERJA, DAN BEBAN KERJA TERHADAP
KINERJA KURIR ANTERAJA KABUPATEN JEMBER**

***THE ROLE OF MOTIVATION IN MODERATING THE INFLUENCE OF
ORGANIZATIONAL CULTURE, WORK DISCIPLINE, AND WORKLOAD
ON THE PERFORMANCE OF ANTERAJA COURIERS IN JEMBER
DISTRICT***

TESIS

*diajukan untuk memenuhi sebagai persyaratan memperoleh gelar magister pada
program studi manajemen*

Oleh:

Laely Dwi Navitasari

NIM. 240820101012

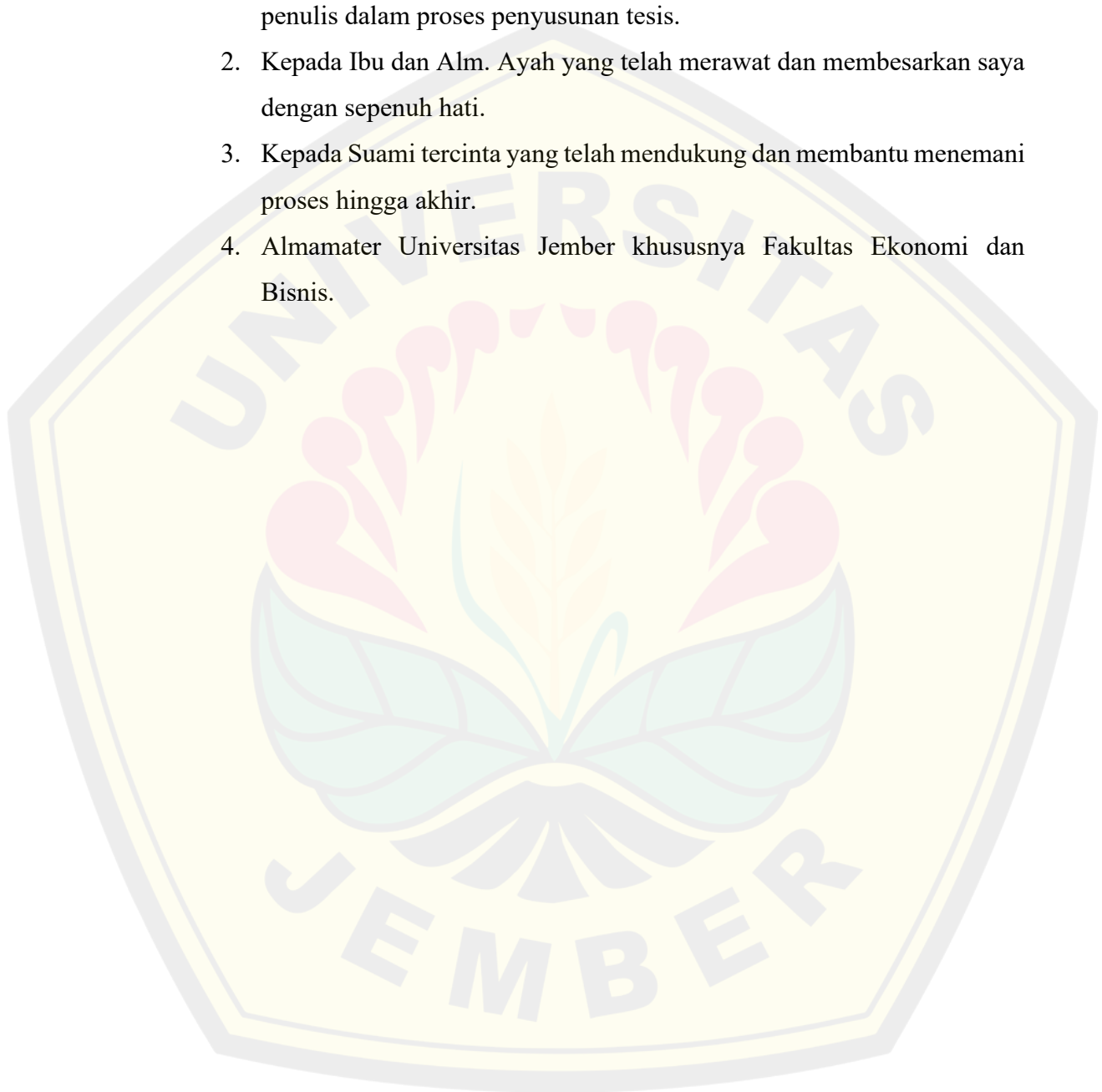
**MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER**

2026

PERSEMBAHAN

Tesis ini saya persembahkan sebagai bentuk tanggung jawab dan ucapan terimakasih kepada :

1. Allah SWT yang telah memberikan ketabahan dan kemudahan kepada penulis dalam proses penyusunan tesis.
2. Kepada Ibu dan Alm. Ayah yang telah merawat dan membesarkan saya dengan sepenuh hati.
3. Kepada Suami tercinta yang telah mendukung dan membantu menemani proses hingga akhir.
4. Almamater Universitas Jember khususnya Fakultas Ekonomi dan Bisnis.



MOTTO

“Semua masalah akan selesai minimal karena waktu”

(Nyoman Gede Krishnabudi)

“Bahkan jika itu hanya sebuah hobi yang terlihat sia-sia bagi orang lain,
jika itu membuatmu tersenyum, maka itu sudah cukup untuk menjadi alasanmu
terus berjuang”

(Himmel)

“Ilmu adalah dunia yang penuh dengan imajinasi. Apa pun yang tidak bisa kamu
bayangkan, tidak akan pernah bisa kamu wujudkan”

(Frieren)

“Tidak ada akhir yang menyedihkan bagi yang yakin kepada Allah”

(Laely Navs)

PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Laely Dwi Navitasari

NIM : 240820101012

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul **“Peran Motivasi Dalam Memoderasi Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Kurir Anteraja Kabupaten Jember”** adalah benar-benar karya saya sendiri, kecuali kutipan yang saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi manapun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak mana pun, serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 11 Juni 2026

Yang menyatakan,

(Laely Dwi Navitasari)

NIM. 240820101012

HALAMAN PERSETUJUAN

Tesis berjudul *Peran Motivasi Dalam Memoderasi Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Kurir Anteraja Kabupaten Jember* telah diuji dan disetujui oleh Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember Pada :

Hari : Kamis

Tanggal : 11 Juni 2026

Tempat : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Pembimbing

Tanda Tangan

1. Pembimbing Utama

Nama : Dr.Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti, S.E., M.Si. (.....)

NIP : 197405022000032001

2. Pembimbing Anggota

Nama : Dr. Handriyono, M.Si (.....)

NIP : 196208021990021001

Penguji

1. Penguji Utama

Nama : Dr. Arnis Budi Susanto, S.E, M.Si. (.....)

NIP : 198204152023211015

2. Penguji Anggota

Nama : Dr. Intan Nurul Awwaliyah S.E., M.Sc. (.....)

NIP : 197605082002122003

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, disiplin kerja, dan beban kerja terhadap kinerja karyawan dalam hal ini kurir, serta untuk menguji peran motivasi sebagai variabel moderasi pada kurir Anteraja di Kabupaten Jember. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner secara *online* kepada responden dan menggunakan teknik analisis SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kurir, disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja kurir, dan beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja kurir. Selain itu, motivasi tidak mampu memoderasi pengaruh budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja kurir. Namun, motivasi mampu memoderasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja kurir.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Beban Kerja, Motivasi, Kinerja Kurir

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of organizational culture, work discipline, and workload on employee performance, specifically couriers, and to examine the role of motivation as a moderating variable in Anteraja couriers in Jember Regency. This study uses a quantitative approach with a survey method through online questionnaire distribution to respondents and uses SEM-PLS analysis techniques. The results show that organizational culture has a positive and significant effect on courier performance, work discipline does not have a significant effect on courier performance, and workload has a negative and significant effect on courier performance. In addition, motivation is unable to moderate the influence of organizational culture and work discipline on courier performance. However, motivation is able to moderate the influence of workload on courier performance.

Keywords: *Organizational Culture, Work Discipline, Workload, Motivation, Courier Performance*

RINGKASAN

Peran Motivasi Dalam Memoderasi Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Kurir Anteraja Kabupaten Jember; Laely Dwi Navitasari; 240820101012; 2026; 105 halaman; Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan bagian paling penting dalam suatu organisasi, karena manusia berperan sebagai penggerak utama dalam mencapai tujuan perusahaan. Berdasarkan fenomena yang terjadi pada perusahaan ekspedisi Anteraja di Kabupaten Jember, terdapat permasalahan terkait kinerja kurir yang ditunjukkan oleh keterlambatan pengiriman, tingginya paket gagal kirim, serta penurunan kualitas layanan. Selain itu, ditemukan pula permasalahan yang berkaitan dengan budaya organisasi, disiplin kerja, dan beban kerja yang dihadapi kurir. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, disiplin kerja, dan beban kerja terhadap kinerja karyawan dalam hal ini kurir dengan motivasi sebagai variabel moderasi.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner kepada responden secara *online* melalui perwakilan *leader* kantor cabang Anteraja. Teknik pemberian skor menggunakan skala likert 1-5. Populasi dalam penelitian ini adalah kurir Anteraja di Kabupaten Jember dengan teknik pengambilan sampel menggunakan metode sampling jenuh sehingga diperoleh sampel sebanyak 53 orang kurir. Metode analisis data yang digunakan adalah SEM-PLS menggunakan aplikasi SmartPLS 4.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, diperoleh hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kurir, yang menunjukkan bahwa semakin baik penerapan nilai budaya organisasi SATRIA (sigap, aman, terpercaya, ramah, integritas, dan amanah), maka kinerja kurir akan semakin meningkat. Disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja kurir, karena karakteristik pekerjaan kurir lebih berorientasi pada pencapaian target pengiriman dibandingkan aspek disiplin formal seperti waktu kehadiran dan penggunaan atribut kerja. Beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja kurir, sehingga semakin rendah beban kerja yang diterima kurir maka kinerja cenderung meningkat, hal ini dikarenakan ketersediaan sumber daya dapat mengurangi dampak negatif beban kerja. Selain itu, motivasi tidak mampu memoderasi pengaruh budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja kurir, namun motivasi mampu memoderasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja kurir. Hal ini dikarenakan budaya organisasi memiliki pengaruh yang kuat tanpa perlu dimoderasi motivasi, sedangkan disiplin kerja bukan variabel utama penentu kinerja sehingga motivasi tidak cukup kuat untuk memoderasi hubungan tersebut, dan motivasi yang tinggi dapat membantu kurir mengurangi dampak negatif beban kerja terhadap kinerja.

SUMMARY

The Role of Motivation in Moderating the Influence of Organizational Culture, Work Discipline, and Workload on the Performance of Anteraja Couriers in Jember Regency; Laely Dwi Navitasari; 240820101012; 2026; 105 pages; Master of Management Study Program, Faculty of Economics and Business, University of Jember.

Human Resources (HR) is the most crucial element in an organization, as people are the primary driver in achieving company goals. Based on the phenomena occurring at the Anteraja courier company in Jember Regency, there were issues related to courier performance, indicated by late deliveries, a high rate of failed packages, and a decline in service quality. Furthermore, issues related to organizational culture, work discipline, and the workload faced by couriers were identified. Therefore, this study was conducted to analyze the influence of organizational culture, work discipline, and workload on employee performance, specifically couriers, with motivation as a moderating variable.

This study used a quantitative approach with a survey method. A questionnaire was distributed to respondents online through representatives of Anteraja branch office leaders. The scoring technique used a Likert scale of 1-5. The population in this study were Anteraja couriers in Jember Regency. The sampling technique used a saturated sampling method, resulting in a sample of 53 couriers. The data analysis method used was SEM-PLS using the SmartPLS 4 application.

Based on the research results, organizational culture had a positive and significant effect on courier performance. This indicates that the better the implementation of the SATRIA organizational culture values (responsiveness, safety, reliability, friendliness, integrity, and trustworthiness), the higher the courier performance. Work discipline did not significantly influence courier performance, as courier work characteristics are more oriented towards achieving delivery targets than formal discipline aspects such as attendance and use of work attributes. Workload had a negative and significant effect on courier performance, so lower workloads tended to improve performance. This is because resource availability can mitigate the negative impact of workload. Furthermore, motivation did not moderate the effect of organizational culture and work discipline on courier performance, but motivation did moderate the effect of workload on courier performance. This is because organizational culture has a strong influence without needing to be moderated by motivation. While work discipline is not a primary determinant of performance, motivation is not strong enough to moderate this relationship. High motivation can help couriers mitigate the negative impact of workload on performance.

PRAKATA

Puji Syukur atas kehadiran Allah SWT, karena berkat rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Peran Motivasi Dalam Memoderasi Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Kurir Anteraja Kabupaten Jember”. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Magister (S2) pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember. Tesis ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, oleh sebab itu penulis mengucapkan terimakasih kepada :

1. Ibu Prof. Dr. Isti Fadah, M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
2. Ibu Dr. Elok Sri Utami, M.Si selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
3. Dosen pembimbing, Ibu Dr.Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti, S.E., M.Si. dan Bapak Dr. Handriyono, M.Si yang telah memberikan ilmu, waktu, dan tenaganya dalam membimbing penulis dalam penyelesaian tesis ini.
4. Bapak Dr. Arnis Budi Susanto, S.E, M.Si. dan Ibu Dr. Intan Nurul Awwaliyah S.E., M.Sc. selaku dosen penguji dalam penulisan tesis ini.
5. Kepada Ibu, Mama, Papa saya tercinta yang senantiasa memberikan dukungan dan doa, sehingga penulis memiliki tujuan untuk menyelesaikan tesis ini.
6. Kepada Suami yang telah mendukung dan memotivasi penulis dalam penyelesaian tesis.
7. Kucing-kucing saya tersayang yang selalu menemani mendengarkan keluh kesah dan menjadi penyemangat saya.

Jember, 11 Juni 2026

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
PERSEMBAHAN.....	III
MOTTO	IV
PERNYATAAN ORISINALITAS.....	V
HALAMAN PERSETUJUAN	VI
ABSTRAK	VI
<i>ABSTRACT</i>	VIII
RINGKASAN	IX
<i>SUMMARY</i>.....	X
PRAKATA	XI
DAFTAR ISI.....	XII
DAFTAR TABEL	XIV
DAFTAR GRAFIK DAN GAMBAR	XV
DAFTAR LAMPIRAN	XVI
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	13
1.3 Tujuan Penelitian.....	14
1.4 Manfaat Penelitian.....	14
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA.....	16
2.1 Landasan Teori	16
2.1.1 <i>Social Exchange Theory</i> (SET).....	16
2.1.2 Teori Pendukung.....	17
2.1.3 Budaya Organisasi	23
2.1.4 Disiplin Kerja.....	24
2.1.5 Beban Kerja	25
2.1.6 Kinerja Karyawan (Kurir).....	26
2.1.7 Motivasi	28
2.2 Penelitian Terdahulu	29
2.3 Pengembangan Hipotesis	33
2.3.1 Pengaruh Budaya Organisasi (X1) Terhadap Kinerja Kurir (Y)	33
2.3.2 Pengaruh Disiplin Kerja (X2) Terhadap Kinerja Kurir (Y).....	34
2.3.3 Pengaruh Beban Kerja (X3) Terhadap Kinerja Kurir (Y)	34
2.3.4 Motivasi (Z) Mampu Memoderasi Pengaruh Budaya Organisasi (X1) Terhadap Kinerja Kurir (Y)	35
2.3.5 Motivasi (Z) Mampu Memoderasi Pengaruh Disiplin Kerja (X2) Terhadap Kinerja Kurir (Y)	36

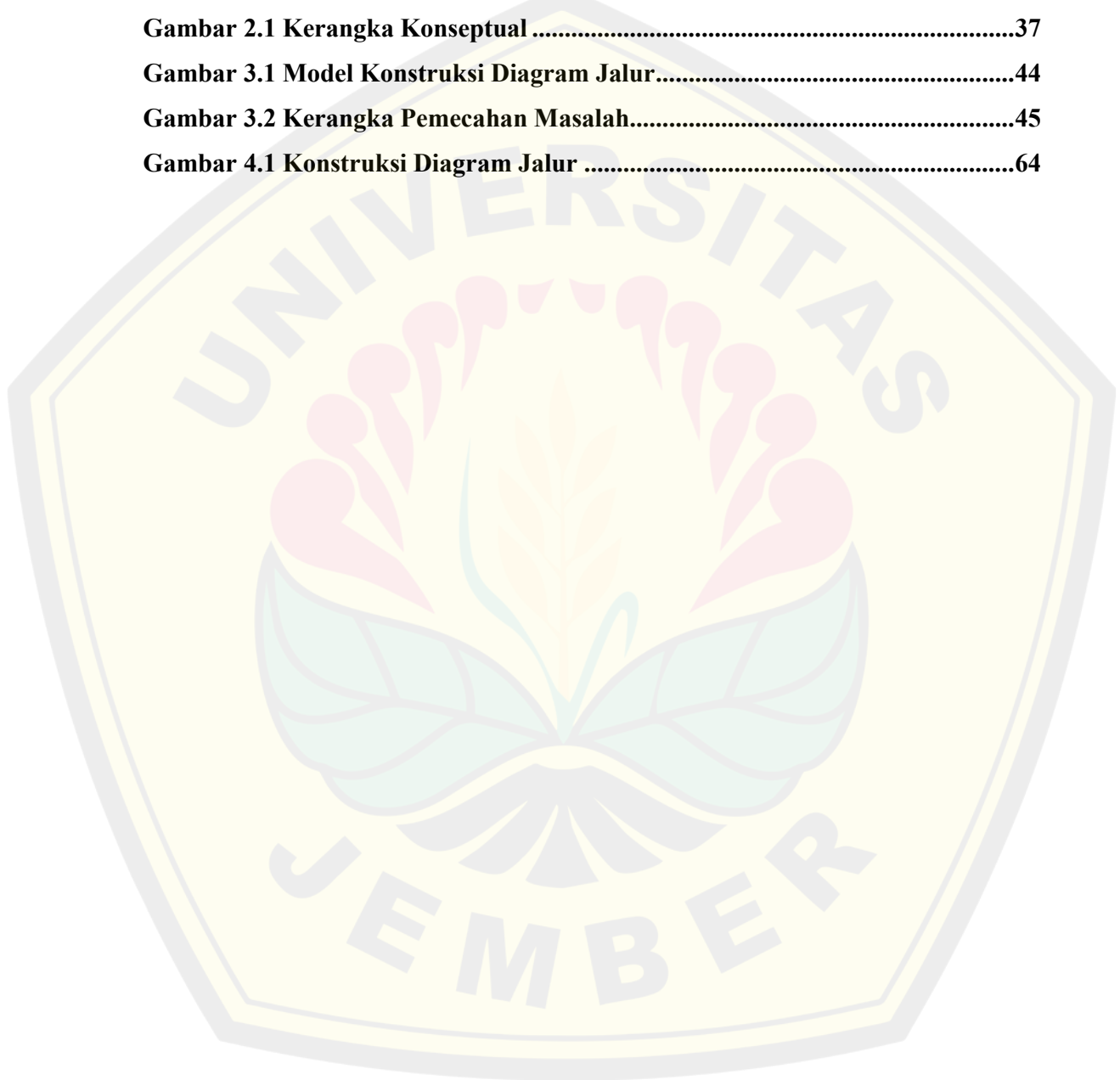
2.3.6	Motivasi (Z) Mampu Memoderasi Pengaruh Beban Kerja (X3) Terhadap Kinerja Kurir (Y)	37
2.4	Kerangka Konseptual	37
BAB 3.	METODE PENELITIAN	38
3.1	Rancangan Penelitian	38
3.2	Populasi dan Sampel	38
3.3	Jenis dan Sumber Data	38
3.4	Metode Pengumpulan Data dan Skala Pengukuran Variabel	39
3.5	Identifikasi Variabel	39
3.6	Definisi Operasional Variabel	40
3.7	Metode Analisis Data	41
3.7.1	Analisis Deskriptif	41
3.7.2	Analisis SEM-PLS	42
3.8	Kerangka Pemecahan Masalah	45
BAB 4.	HASIL DAN PEMBAHASAN	46
4.1	Gambaran Umum Perusahaan	46
4.2	Analisis Deskriptif Responden dan Variabel Penelitian	48
4.2.1	Karakteristik Responden	48
4.2.2	Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	51
4.3	Analisis SEM-PLS	58
4.3.1.	<i>Outer Model</i>	58
4.3.2.	<i>Inner Model</i>	61
4.4	Konstruksi Diagram Jalur	64
4.5	Pengujian Hipotesis	65
4.6	Pembahasan	67
4.6.1	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Kurir	67
4.6.2	Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Kurir	69
4.6.3	Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Kurir	71
4.6.4	Peran Motivasi dalam Memoderasi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Kurir	74
4.6.5	Peran Motivasi dalam Memoderasi Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Kurir	776
4.6.6	Peran Motivasi dalam Memoderasi Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Kurir	78
BAB 5.	KESIMPULAN DAN SARAN	82
5.1.	Kesimpulan	82
5.2.	Saran	84
	DAFTAR PUSTAKA	85
	LAMPIRAN	89

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Data Pengiriman Layanan Ekspedisi Anteraja Kabupaten Jember	4
Tabel 1.2 Data Absensi Mingguan Karyawan Ekspedisi Anteraja Kabupaten Jember Desember per 2025 – Januari 2026.....	7
Tabel 1.3 Data Absensi Karyawan Ekspedisi Anteraja Kabupaten Jember Per Tanggal 21 Juni - 19 Juli 2025.....	8
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	29
Tabel 3.1 Definisi Operasional	40
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	48
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	49
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tahun Mulai Bekerja	50
Tabel 4.4 Frekuensi Penilaian Variabel Budaya Organisasi.....	51
Tabel 4.5 Frekuensi Penilaian Variabel Disiplin Kerja	52
Tabel 4.6 Frekuensi Penilaian Variabel Beban Kerja.....	53
Tabel 4.7 Frekuensi Penilaian Variabel Kinerja Kurir	54
Tabel 4.8 Frekuensi Penilaian Variabel Motivasi.....	55
Tabel 4.9 Kriteria Skor <i>Five Box Method</i>	56
Tabel 4.10 Analisis Deskriptif Variabel.....	56
Tabel 4.11 Hasil <i>Loading Factor</i> Tahap 1.....	58
Tabel 4.12 Hasil <i>Loading Factor</i> Tahap 2.....	59
Tabel 4.13 Hasil Uji AVE.....	60
Tabel 4.14 Hasil <i>Cross Loading</i>	60
Tabel 4.15 Uji Reliabilitas.....	61
Tabel 4.16 Hasil Uji <i>R-Square</i>	62
Tabel 4.17 Hasil Uji <i>F-Square</i>	62
Tabel 4.18 Hasil Uji <i>Q-Square</i>	63
Tabel 4.19 Hasil Uji <i>GoF Index</i>	64
Tabel 4.20 Hasil Uji <i>Path Coefficient</i>	65

DAFTAR GRAFIK DAN GAMBAR

	Halaman
Grafik 1.1 Paket Gagal Kirim Periode Januari-Juli 2025	4
Gambar 1.1 SOP Grooming Karyawan Anteraja	7
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	37
Gambar 3.1 Model Konstruksi Diagram Jalur.....	44
Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah.....	45
Gambar 4.1 Konstruksi Diagram Jalur	64



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Kuesioner Penelitian	79
Lampiran 2 Data Penempatan Pegawai Anteraja Jember	83
Lampiran 3 Rekapitulasi Kuesioner	37
Lampiran 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	87
Lampiran 5 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	87
Lampiran 6 Karakteristik Responden Berdasarkan Tahun Mulai Bekerja	37
Lampiran 7 Frekuensi Penilaian Variabel Budaya Organisasi	88
Lampiran 8 Frekuensi Penilaian Variabel Disiplin Kerja.....	89
Lampiran 9 Frekuensi Penilaian Variabel Beban Kerja	90
Lampiran 10 Frekuensi Penilaian Variabel Kinerja Kurir.....	91
Lampiran 11 Frekuensi Penilaian Variabel Motivasi	92
Lampiran 12 Analisis Deskriptif Variabel	937
Lampiran 13 Hasil Loading Factor Tahap 1	93
Lampiran 14 Hasil Loading Factor Tahap 2	93
Lampiran 15 Hasil Uji AVE dan Reliabilitas	94
Lampiran 16 Hasil <i>Cross Loading</i>	94
Lampiran 17 Uji <i>R-Square</i>	94
Lampiran 18 Uji <i>F-Square</i>	95
Lampiran 19 Uji <i>Q-Square</i>	95
Lampiran 20 Uji <i>GoF Index</i>	95
Lampiran 21 Hasil Uji <i>Path Coefficient</i>	95

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan komponen vital dalam pengorganisasian karena manusia menjadi penggerak utama seluruh aktivitas organisasi (Givan, 2025:38). Dalam kerangka manajemen modern, SDM adalah individu produktif yang menjalankan fungsi-fungsi organisasi, baik dalam institusi maupun perusahaan, serta memiliki peran strategis sebagai aset yang perlu dilatih dan dikembangkan kompetensinya secara berkelanjutan. Keberhasilan manajemen SDM menjadi faktor kunci dalam organisasi, sehingga perannya sangat penting dalam menciptakan tenaga kerja yang produktif, efektif, dan efisien (Lukman, 2022:96). Tanpa pengelolaan SDM yang baik, potensi organisasi untuk berkembang dan bersaing akan sulit tercapai.

Dalam konteks dunia usaha modern, salah satu sektor yang sangat bergantung pada efektivitas pengelolaan SDM adalah perusahaan logistik. Logistik adalah manajemen aliran berbagai produk, layanan, dan informasi secara efektif serta efisien, mulai dari titik produksi hingga konsumsi dalam rantai pasokan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan (Purbasari, 2023). Perusahaan logistik tidak hanya berperan dalam mengantarkan barang, melainkan juga menjadi penghubung rantai pasok (*supply chain*) yang krusial bagi kelancaran perekonomian. Seiring pertumbuhan pesat *e-commerce* di Indonesia, peran logistik semakin penting karena logistik yang efisien dan terintegrasi dengan baik menjadi tulang punggung bagi kesuksesan bisnis *e-commerce*, memastikan seluruh proses dari pemesanan hingga pengiriman berjalan lancar dan memenuhi harapan pelanggan (Pasaribu, 2025:61).

Dalam konteks manajemen SDM, hubungan antara perusahaan logistik dan karyawan termasuk kurir dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* (SET), yang menekankan bahwa perilaku kerja terbentuk dari pertukaran timbal balik antara apa yang diberikan organisasi dan apa yang diterima karyawan (Blau, 1964:4). Jika karyawan merasa mendapat dukungan berupa sistem kerja yang jelas, beban kerja yang wajar, serta lingkungan budaya yang positif, maka mereka cenderung membalasnya dengan kinerja, kedisiplinan, dan komitmen yang lebih

baik. Namun, ketika pertukaran sosial dirasakan tidak adil misalnya beban kerja tinggi, budaya tidak konsisten, atau pengawasan disiplin lemah, maka respons karyawan dapat berupa penurunan motivasi dan kinerja.

Salah satu perusahaan logistik yang mengalami pertumbuhan signifikan di Indonesia adalah PT Tri Adi Bersama atau yang lebih dikenal dengan sebutan Anteraja. Perusahaan Anteraja didirikan pada tahun 2019 sebagai bagian dari PT Adi Sarana Armada Tbk (ASSA). Anteraja hadir sebagai salah satu perusahaan logistik di Indonesia yang mengintegrasikan perkembangan teknologi ke dalam setiap aspek layanannya. Meski demikian, pada tahun 2022 perusahaan ini sempat menghadapi tekanan serius akibat banyaknya keluhan dan aduan konsumen terkait keterlambatan pengiriman paket.

Berdasarkan berita yang diterbitkan Voice of Indonesia (2022) PT Tri Adi Bersama atau Anteraja yang merupakan perusahaan rintisan atau startup di bidang logistik mendapat hujatan di berbagai sosial media khususnya Twitter. Tagar #boikotAnteraja bahkan sempat ramai di media sosial karena paket tidak kunjung sampai meskipun jarak relatif dekat. Pada tanggal 17 April tahun 2024, Presiden Direktur ASSA Bapak Prodjio Sunarjanto Sekar Pantjawati menyampaikan bahwa saat ini perseroan berfokus pada upaya meningkatkan kinerja Anteraja agar dapat memperoleh keuntungan sebagaimana lini bisnis lainnya, salah satunya melalui efisiensi biaya operasional serta pengurangan jumlah kurir maupun karyawan. (Bareksa, 2024). Hal tersebut dilakukan karena secara keseluruhan perusahaan mencatat penurunan pendapatan sebesar 24% di tahun 2023, seiring dengan penurunan kontribusi dari Anteraja yang masih mengalami kerugian. Pengurangan jumlah kurir diharapkan akan meningkatkan kinerja keuangan perusahaan, baik dari sisi pendapatan maupun laba di tahun 2024.

Kondisi ini berlanjut hingga awal 2025, di mana perusahaan menutup beberapa kantor cabangnya termasuk di wilayah Jember yaitu Kalisat, Mayang, Ajung, dan yang terbaru kantor cabang Ekspedisi Anteraja yang terletak di daerah Summersari (Galuh, 2025). Menurut masyarakat sekitar, penutupan ini turut dipengaruhi oleh rendahnya kinerja karyawan termasuk kurir, yang ditunjukkan melalui keterlambatan pengiriman, kurangnya komunikasi dengan pelanggan, serta

disiplin kerja yang rendah. Fenomena tersebut menunjukkan adanya permasalahan dalam budaya organisasi, disiplin kerja, dan beban kerja yang berpengaruh terhadap kinerja kurir, sehingga menarik untuk diteliti lebih lanjut pada Perusahaan Ekspedisi Anteraja di Kabupaten Jember.

Dalam konteks inilah, kinerja kurir perlu dianalisis lebih mendalam. Sebagai ujung tombak dalam proses distribusi, kurir Anteraja berperan langsung dalam menentukan kualitas layanan yang diterima konsumen. Kinerja kurir tidak hanya tercermin dari kuantitas paket yang berhasil dikirim, tetapi juga kualitas layanan seperti ketepatan waktu, minimnya retur, dan rendahnya tingkat paket gagal kirim atau rusak. Oleh karena itu, untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja kurir Anteraja, penelitian ini menekankan pada tiga variabel utama yaitu budaya organisasi, disiplin kerja, dan beban kerja, yang relevan dengan kondisi lapangan.

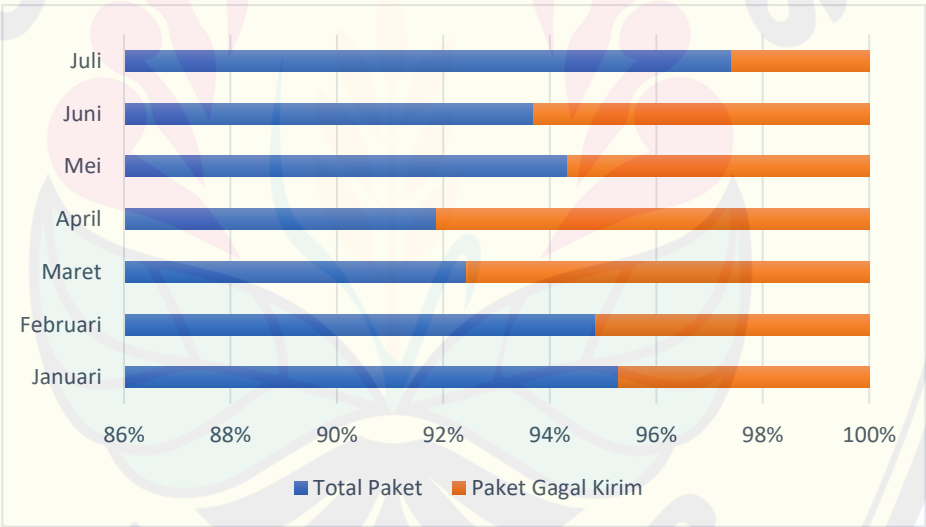
Suatu perusahaan jika ingin mencapai tujuannya haruslah didukung oleh kinerja kurir yang baik sehingga variabel ini menjadi aspek yang sangat penting dalam perusahaan (Ramadhan, 2024). Kinerja kurir berarti tingkat keberhasilan kurir dalam menyelesaikan tugas atau hasil kerja yang dicapai kurir dalam mengerjakan tugas. Kinerja kurir Anteraja pada umumnya dilihat berdasarkan persentase *Service Level Agreement* (SLA) atau estimasi tingkat layanan paket sukses terkirim dengan paket gagal terkirim di hari yang sama dan paket retur. Dalam sebuah organisasi kinerja menjadi sebuah faktor penting, keberhasilan organisasi tidak lepas dari hasil kinerja pegawainya yang optimal (Demanto, 2025).

Tabel 1.1 Data Pengiriman Layanan Ekspedisi Anteraja Kabupaten Jember

Bulan	Total Paket	Paket Terkirim	%	Retur	%	Gagal Kirim	%	Hilang atau Rusak	%
Januari	28.857	27.378	94,87	50	0,17	1.429	4,95	0	0,00
Februari	26.792	25.311	94,47	31	0,12	1.450	5,41	0	0,00
Maret	38.475	35.200	91,49	121	0,31	3.149	8,18	5	0,01
April	28.872	26.245	90,90	63	0,22	2.555	8,85	9	0,03
Mei	36.477	34.201	93,76	65	0,18	2.188	6,00	23	0,06
Juni	33.118	30.792	92,98	73	0,22	2.226	6,72	27	0,08
Juli	35.070	34.045	97,08	65	0,19	928	2,65	32	0,09
TOTAL	227.661	213.172	93,64	468	0,21	13.925	6,12	96	0,04

Sumber: Galuh (2025)

Grafik 1.1 Paket Gagal Kirim Periode Januari-Juli 2025



Sumber: Galuh (2025)

Berdasarkan data pengiriman layanan pada Tabel 1.1, secara umum kinerja operasional kurir Anteraja Kabupaten Jember masih tergolong cukup baik. Hal ini dibuktikan dari persentase paket berhasil terkirim selama periode di bulan Januari hingga Juli yang memiliki persentase diatas 90%. Selain itu, berdasarkan informasi dari *leader*, pencapaian SLA kantor cabang juga masih berada dalam kategori baik dan belum mengalami kegagalan dalam memenuhi komitmen target yang

diterapkan perusahaan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar proses pengiriman telah berjalan sesuai standar layanan perusahaan.

Namun demikian, masih ditemukan beberapa permasalahan yang menunjukkan bahwa kualitas kinerja kurir belum sepenuhnya optimal. Hal ini terlihat dari data pengiriman layanan pada Tabel 1.1, jumlah total paket yang harus dikirim sepanjang periode Januari hingga Juli mengalami peningkatan hingga membentuk tren yang positif. Namun, peningkatan tersebut tidak diimbangi dengan kualitas layanan yang tercermin dari terdapatnya retur paket, paket gagal terkirim di hari yang sama, serta paket hilang atau rusak. Hal ini dibuktikan dalam Tabel 1.1 dan Grafik 1.1, masih terdapat paket yang gagal kirim di hari yang sama yang jumlah rata-ratanya sekitar 1.900 paket setiap bulannya dengan kondisi yang terburuk terjadi pada bulan Maret dan April yaitu sebanyak 3.149 (8,18%) dan 2.555 (8,85%) paket gagal kirim di hari yang sama serta 121 dan 63 paket mengalami retur, dan terjadinya peningkatan jumlah paket yang hilang atau rusak setiap bulannya terutama pada bulan Juli yaitu sebanyak 32 paket. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa meskipun volume pengiriman tinggi, masih terdapat potensi penurunan kualitas layanan yang berimplikasi langsung terhadap kepuasan pelanggan terhadap kinerja kurir Anteraja. Oleh karena itu, meskipun secara garis besar SLA Anteraja Kabupaten Jember berada dalam kategori baik, pada nyatanya masih terdapat kendala operasional yang berpotensi memengaruhi kualitas pelayanan secara langsung kepada pelanggan yang apabila tidak ditangani dengan baik dikhawatirkan akan menurunkan citra perusahaan.

Budaya organisasi menurut Lompoliuw (2021) memberikan ketegasan dan mencerminkan spesifikasi suatu organisasi sehingga berbeda dengan organisasi lain. Perusahaan ekspedisi Anteraja memiliki budaya organisasi yang disebut dengan SATRIA. Satria adalah budaya organisasi yang dianut perusahaan sekaligus menjadi ciri khas perusahaan ekspedisi Anteraja dan yang membedakannya dari perusahaan ekspedisi lain. Satria memiliki enam nilai yang harus diterapkan oleh seluruh karyawan Anteraja termasuk kurir yaitu sigap, aman, terpercaya, ramah, integritas, dan amanah (Galuh, 2025). Perusahaan juga menetapkan sebutan untuk kurir dengan istilah Satria, dengan harapan para kurir mampu menerapkan budaya

organisasi perusahaan dan mampu memberikan pelayanan terbaik. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan di Kantor Cabang Anteraja Antirogo Jember dan Balung Lor Jember, masih terdapat permasalahan yang berkaitan dengan budaya organisasi, disiplin kerja, dan beban kerja baik yang telah terjadi dan masih terjadi.

Permasalahan terkait budaya organisasi tercermin dari perilaku sebagian kurir yang menunjukkan perilaku kurang sigap dalam menjalankan tugas, seperti keterlambatan memulai pengiriman setelah paket siap, kurangnya inisiatif dalam mengatur rute pengiriman, serta lambatnya respons terhadap kendala di lapangan, yang berdampak pada keterlambatan pengantaran maupun penjemputan paket, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap tingginya jumlah paket gagal kirim (tidak Sigap). Hal ini dibuktikan berdasarkan tabel 1.1 pada bulan Januari hingga Juli 2025 masih terdapat total paket yang gagal dikirim sebanyak 13.925 paket atau 6,12%. Pada tabel tersebut juga terdapat total retur atau pengembalian sebanyak 468 paket atau 0,21% dan total paket hilang sebanyak 96 paket atau 0,04% yang disebabkan oleh kurir, hal ini berarti kurir tidak mampu menangani pekerjaan dengan hati-hati serta mempertahankan kepercayaan dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas sesuai dengan peran yang diberikan (tidak Aman, Terpercaya dan Amanah). Selain itu, terdapat beberapa kurir yang menggunakan uang paket COD pelanggan untuk keperluan pribadi tanpa ada konfirmasi (tidak Integritas) dan kurir sering terbawa emosi dalam menghadapi pelanggan saat melakukan penjemputan barang di rumah pelanggan yang artinya kurir tidak mampu menciptakan pengalaman interaksi yang mengesankan (tidak Ramah).

Fenomena tersebut dapat dijelaskan melalui *Schein's Three-Layer Model of Organizational Culture*, di mana nilai SATRIA sebagai nilai yang dianut (*espoused values*) belum sepenuhnya tercermin pada perilaku nyata kurir (*artefacts*). Hal ini menunjukkan bahwa nilai SATRIA belum terinternalisasi menjadi asumsi dasar (*basic assumptions*), yang dapat terjadi karena kurangnya pemahaman akibat minimnya sosialisasi dan internalisasi nilai SATRIA kepada para kurir. Akibatnya para kurir tidak paham dengan budaya organisasi yang diterapkan perusahaan dan tidak berfungsi secara efektif sebagai pedoman perilaku yang mempengaruhi kinerja kurir. Ramadhan (2024) berpendapat bahwa penerapan budaya organisasi

dalam perusahaan dapat membantu karyawan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja serta memahami tindakan yang perlu dilakukan sesuai dengan nilai-nilai yang terkandung di perusahaan.

Tabel 1.2 Data Absensi Mingguan Karyawan Ekspedisi Anteraja Kabupaten Jember Desember per 2025 – Januari 2026

Keterangan Waktu		Jumlah Karyawan	Terlambat	Pulang Lebih Awal
Desember 2025	Minggu Pertama	55 orang	32 orang	6 orang
	Minggu Kedua	55 orang	30 orang	4 orang
	Minggu Ketiga	55 orang	25 orang	8 orang
	Minggu Keempat	55 orang	29 orang	5 orang
Januari 2026	Minggu Pertama	55 orang	32 orang	5 orang
	Minggu Kedua	55 orang	30 orang	4 orang
	Minggu Ketiga	55 orang	26 orang	9 orang
Jumlah Rata-rata (dibulatkan)			29 orang	6 orang

Sumber: Galuh (2026)



Sumber: Galuh (2026)

Gambar 1.1 SOP Grooming Karyawan Anteraja

Fenomena terkait disiplin kerja kurir berkaitan dengan kepatuhan terhadap peraturan yang diterapkan di perusahaan Anteraja. Berdasarkan peraturan jam kerja, kurir memiliki jam kerja mulai dari pukul 08.00 sampai 20.00 WIB. Pada kenyataannya berdasarkan data absensi mingguan karyawan pada Tabel 1.2 masih

terdapat kurir yang terlambat datang ke kantor sekitar rata-rata 29 orang per minggu dan pulang lebih awal sebelum jam kerja berakhir apabila pekerjaan telah selesai sekitar rata-rata 6 orang, dengan adanya permasalahan ini secara tidak langsung akan menyebabkan keterlambatan pengiriman paket dan pengambilan paket pada pelanggan. Selain itu masih terdapat beberapa kurir yang tidak berpenampilan rapi serta tidak memakai atribut lengkap dengan alasan masih dicuci, lupa dibawa atau hilang, pada nyatanya dalam Gambar 1.1 terdapat peraturan atau SOP yang mengatur terkait penampilan dan atribut karyawan Anteraja.

Permasalahan terkait disiplin kerja tersebut dapat dijelaskan melalui *Reinforcement Theory* yang menyatakan bahwa perilaku kerja karyawan dibentuk oleh konsekuensi yang diterimanya. Dalam konteks ini, perilaku ketidaksiplinan kurir, seperti datang terlambat, pulang lebih awal, atau tidak mematuhi standar penampilan, dapat terus berulang apabila tidak disertai dengan penguatan negatif atau hukuman yang tegas. Sebaliknya, penerapan *reinforcement* positif, seperti pemberian apresiasi atau insentif bagi kurir yang disiplin, serta *reinforcement* negatif berupa sanksi yang konsisten bagi pelanggaran, diharapkan mampu membentuk perilaku kerja yang lebih disiplin. Hal ini sejalan dengan penelitian oleh Kurniawati (2020) yang menyatakan bahwa disiplin kerja merupakan suatu kondisi tertentu ketika orang-orang yang tergabung dalam organisasi harus tunduk pada peraturan-peraturan sehingga berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

**Tabel 1.3 Data Absensi Karyawan Ekspedisi Anteraja Kabupaten Jember
Per Tanggal 21 Juni - 19 Juli 2025**

Tanggal	Hadir	Ijin	Sakit
21 Juni 2025	53	1	0
22 Juni 2025	Libur		
23 Juni 2025	52	2	1
24 Juni 2025	49	3	3
25 Juni 2025	52	1	2
26 Juni 2025	52	3	0
27 Juni 2025	55	0	0
28 Juni 2025	50	1	4
29 Juni 2025	Libur		
30 Juni 2025	55	0	0

Tanggal	Hadir	Ijin	Sakit
1 Juli 2025	50	4	1
2 Juli 2025	52	2	1
3 Juli 2025	54	0	1
4 Juli 2025	53	1	1
5 Juli 2025	52	0	3
6 Juli 2025	Libur		
7 Juli 2025	52	1	3
8 Juli 2025	54	0	1
9 Juli 2025	55	0	0
10 Juli 2025	52	2	1
11 Juli 2025	53	1	1
12 Juli 2025	55	0	0
13 Juli 2025	52	2	1
14 Juli 2025	51	3	1
15 Juli 2025	54	0	1
16 Juli 2025	51	3	1
17 Juli 2025	52	2	1
18 Juli 2025	51	2	2
19 Juli 2025	54	1	0

Sumber: Galuh (2025)

Berdasarkan Tabel 1.3 data absensi karyawan Anteraja Kabupaten Jember periode 21 Juni – 19 Juli 2025, tingkat kehadiran karyawan secara umum cukup tinggi dengan rata-rata 53 karyawan hadir per hari dari total 55 karyawan. Namun apabila ditinjau secara akumulatif, pada bulan Juni tercatat sebanyak 11 karyawan izin dan 10 karyawan sakit, sementara pada bulan Juli jumlah ketidakhadiran meningkat menjadi 24 karyawan izin dan 20 karyawan sakit. Meskipun izin dan sakit merupakan bentuk ketidakhadiran yang sah, akumulasi ketidakhadiran tersebut menyebabkan berkurangnya jumlah kurir aktif harian. Kondisi ini berdampak pada redistribusi tugas pengiriman kepada kurir yang hadir sehingga meningkatkan beban kerja baik secara fisik maupun waktu.

Keterbatasan jumlah kurir aktif akibat ketidakhadiran yang sah sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1.2 berdampak langsung pada meningkatnya beban kerja kurir yang hadir karena kurir dituntut untuk menangani volume pengiriman yang tinggi dengan waktu yang terbatas. Data pada Tabel 1.1 menunjukkan bahwa pada periode tertentu, seperti bulan Maret 2025 jumlah total paket mencapai 38.475,

meningkat tajam dibanding bulan sebelumnya, dan diikuti oleh tingginya jumlah paket gagal kirim sebanyak 3.149 paket maupun retur sebanyak 121 paket. Peningkatan volume pekerjaan yang tidak diimbangi dengan ketersediaan tenaga kerja yang optimal berpotensi menimbulkan tekanan fisik dan mental bagi kurir serta menurunkan ketelitian dalam proses pengiriman. Fenomena ini selaras dengan konsep *Job Demands–Resources* (JD-R) yang menjelaskan bahwa setiap pekerjaan memiliki tuntutan (*job demands*) dan sumber daya (*job resources*), jika jumlah pekerjaan yang ditempatkan pada seorang karyawan terlalu tinggi maka produktivitas karyawan perusahaan terpengaruh. Sebaliknya, jika beban yang dibebankan perusahaan kepada karyawan terlalu rendah, maka akan berdampak tidak efisien juga bagi perusahaan (Putri, 2023). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa peningkatan jumlah pengiriman yang tidak diimbangi dengan pengelolaan beban kerja yang baik menjadi salah satu faktor yang berpotensi menurunkan kinerja kurir.

Motivasi melalui *Self-Determination Theory* (SDT) diartikan sebagai dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi individu untuk bertindak dan berusaha mencapai tujuan tertentu (Robbins, 2023:242). Dalam konteks kerja kurir Anteraja, pemberian bonus tambahan bagi kurir yang mampu mengantarkan paket berukuran besar merupakan bentuk motivasi ekstrinsik yang mendorong penyelesaian tugas dengan tingkat kesulitan lebih tinggi. Namun, pada kondisi tertentu seperti ketidakhadiran kurir, redistribusi tugas kepada kurir yang hadir tidak selalu diikuti dengan pemberian bonus tambahan, meskipun beban kerja meningkat karena dianggap sebagai bagian dari tanggung jawab pekerjaan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa tingkat motivasi kurir dapat berbeda dalam merespons tuntutan kerja yang sama, sehingga motivasi menjadi faktor penting yang berpotensi memperkuat atau memperlemah pengaruh budaya organisasi, disiplin kerja, dan beban kerja terhadap kinerja kurir.

Fenomena di lapangan menunjukkan bahwa kurir Anteraja di wilayah Jember yang bekerja dalam sistem kerja, budaya organisasi, disiplin kerja, dan beban kerja yang relatif sama tetap menunjukkan tingkat kinerja yang berbeda. Sebagian kurir mampu mempertahankan kinerja yang baik di tengah tekanan target dan

keterbatasan waktu, sementara sebagian lainnya mengalami penurunan kinerja dalam kondisi kerja yang serupa. Perbedaan ini mengindikasikan bahwa faktor struktural organisasi belum sepenuhnya menjelaskan variasi kinerja kurir, melainkan dipengaruhi oleh faktor internal, yaitu motivasi kerja. Kurir dengan tingkat motivasi tinggi cenderung mampu menginternalisasi budaya organisasi, menjalankan disiplin kerja secara sadar, serta memaknai beban kerja sebagai tantangan, sedangkan kurir dengan motivasi rendah cenderung memandang tuntutan kerja sebagai tekanan. Oleh karena itu, motivasi kerja diposisikan sebagai variabel moderasi yang memperkuat atau memperlemah pengaruh budaya organisasi, disiplin kerja, dan beban kerja terhadap kinerja kurir Anteraja di Jember.

Kinerja kurir dalam penelitian ini dapat dijelaskan melalui kerangka *Campbell's Performance Theory* yang memandang kinerja sebagai hasil dari berbagai dimensi kemampuan dan motivasi (Campbell, 2015). Kinerja tidak hanya dilihat dari output seperti jumlah paket terkirim, tetapi juga kemampuan penyelesaian tugas, ketepatan waktu, ketekunan, serta perilaku kerja lain yang berkontribusi pada hasil organisasi. Teori ini menegaskan bahwa budaya, disiplin, beban kerja, dan motivasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi kemampuan aktual karyawan termasuk kurir dalam menunjukkan kinerja maksimal.

Hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja kurir atau karyawan masih menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Sebagian penelitian seperti Jufrizen (2021) dan Hermawan (2024) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, karena nilai dan norma kerja yang kuat mampu menumbuhkan rasa tanggung jawab serta keselarasan perilaku kerja. Namun, penelitian lain seperti Putri (2023) dan Burhan (2025) menemukan bahwa budaya organisasi tidak selalu berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja, terutama ketika karyawan tidak memahami atau tidak menerapkan nilai-nilai organisasi dengan baik. Ketidakkonsistenan ini menimbulkan celah penelitian untuk menguji kembali bagaimana budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja kurir pada konteks perusahaan logistik seperti Anteraja, yang memiliki budaya kerja khas

melalui nilai SATRIA (Sigap, Aman, Terpercaya, Ramah, Integritas, dan Amanah) namun masih menghadapi permasalahan dalam penerapannya di lapangan.

Penelitian terkait disiplin kerja terhadap kinerja kurir atau karyawan juga memperlihatkan ketidakkonsistenan hasil penelitian. Beberapa studi menurut Kusworo (2024) dan Sitepu (2024) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karena kedisiplinan mencerminkan kepatuhan dan tanggung jawab terhadap tugas. Sebaliknya, penelitian oleh Muna (2022) dan Permana (2021) menunjukkan bahwa disiplin tidak selalu menjadi faktor utama penentu kinerja, terutama dalam kondisi lingkungan kerja yang dinamis atau penuh tekanan. Dengan demikian, perlu dilakukan penelitian ulang untuk melihat bagaimana disiplin kerja memengaruhi kinerja kurir yang bekerja di sektor logistik yang memiliki karakteristik kerja berbasis target dan ketepatan waktu tinggi seperti Anteraja.

Selain itu, hubungan antara beban kerja dan kinerja kurir atau karyawan juga belum menunjukkan hasil yang seragam. Penelitian oleh Ananda (2024) dan Utami (2023) menemukan bahwa beban kerja yang berlebihan dapat menurunkan kinerja, di mana beban kerja yang terlalu tinggi menyebabkan kelelahan dan menurunkan produktivitas. Namun, menurut Lestari (2023) justru menyebutkan bahwa beban kerja moderat justru dapat meningkatkan semangat kerja dan efisiensi karyawan karena mendorong mereka untuk lebih fokus dalam menyelesaikan tugas. Hal ini sejalan dengan penelitian oleh Giovany (2024) yang menyebutkan bahwa beban kerja yang menantang dapat meningkatkan motivasi dan hasil kerja jika dikelola dengan baik. Perbedaan hasil ini menandakan adanya gap empiris yang perlu dikaji kembali, terutama dalam konteks perusahaan ekspedisi yang memiliki tingkat beban kerja tinggi dan fluktuatif setiap harinya.

Motivasi sebagai variabel moderasi juga menunjukkan perbedaan hasil dalam berbagai penelitian. Penelitian oleh Afif (2024) dan Hermawan (2024) membuktikan bahwa motivasi memperkuat pengaruh budaya organisasi, disiplin kerja, dan beban kerja terhadap kinerja karena mampu menumbuhkan dorongan internal untuk bekerja optimal. Namun, Burhan (2025) serta Putri (2023) menemukan bahwa motivasi tidak mampu memoderasi hubungan antarvariabel

tersebut secara signifikan, karena pengaruh motivasi karyawan dapat berubah tergantung pada sistem insentif dan tekanan kerja. Berdasarkan ketidakkonsistenan hasil empiris dan konteks kerja Anteraja yang penuh tekanan serta bergantung pada kinerja individu, penelitian ini penting dilakukan untuk menguji kembali peran motivasi sebagai variabel moderasi pada pengaruh budaya organisasi, disiplin kerja, dan beban kerja terhadap kinerja kurir.

Berdasarkan fenomena yang terjadi diatas dan masih terdapat *research gap* atau ketidakkonsistenan hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh budaya organisasi, disiplin kerja, dan beban kerja terhadap kinerja kurir, serta peran motivasi sebagai variabel moderasi. Selain itu, sebagian besar penelitian sebelumnya dilakukan pada sektor pemerintahan atau perusahaan manufaktur, sehingga belum banyak penelitian yang menelaah hubungan antarvariabel tersebut dalam konteks perusahaan ekspedisi logistik swasta seperti Anteraja. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi celah empiris dan kontekstual tersebut dengan membuat penelitian dengan judul: **“Peran Motivasi Dalam Memoderasi Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Kurir Anteraja Kabupaten Jember”**, yang diharapkan dapat memberikan kontribusi baru bagi pengembangan teori manajemen sumber daya manusia dan praktik operasional di industri logistik Indonesia.

1.2 Rumusan Masalah

Bedasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja kurir pada perusahaan ekspedisi Anteraja di Kabupaten Jember?
2. Apakah disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja kurir pada perusahaan ekspedisi Anteraja di Kabupaten Jember?
3. Apakah beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja kurir pada perusahaan ekspedisi Anteraja di Kabupaten Jember?
4. Apakah motivasi memoderasi pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja kurir pada perusahaan ekspedisi Anteraja di Kabupaten Jember?

5. Apakah motivasi memoderasi pengaruh positif disiplin kerja terhadap kinerja kurir pada perusahaan ekspedisi Anteraja di Kabupaten Jember?
6. Apakah motivasi memoderasi pengaruh positif beban kerja terhadap kinerja kurir pada perusahaan ekspedisi Anteraja di Kabupaten Jember?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja kurir pada perusahaan ekspedisi Anteraja di Kabupaten Jember.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja kurir pada perusahaan ekspedisi Anteraja di Kabupaten Jember.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja kurir pada perusahaan ekspedisi Anteraja di Kabupaten Jember.
4. Untuk menguji dan menganalisis peran motivasi dalam memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja kurir pada perusahaan ekspedisi Anteraja di Kabupaten Jember.
5. Untuk menguji dan menganalisis peran motivasi dalam memoderasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja kurir pada perusahaan ekspedisi Anteraja di Kabupaten Jember.
6. Untuk menguji dan menganalisis peran motivasi dalam memoderasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja kurir pada perusahaan ekspedisi Anteraja di Kabupaten Jember.

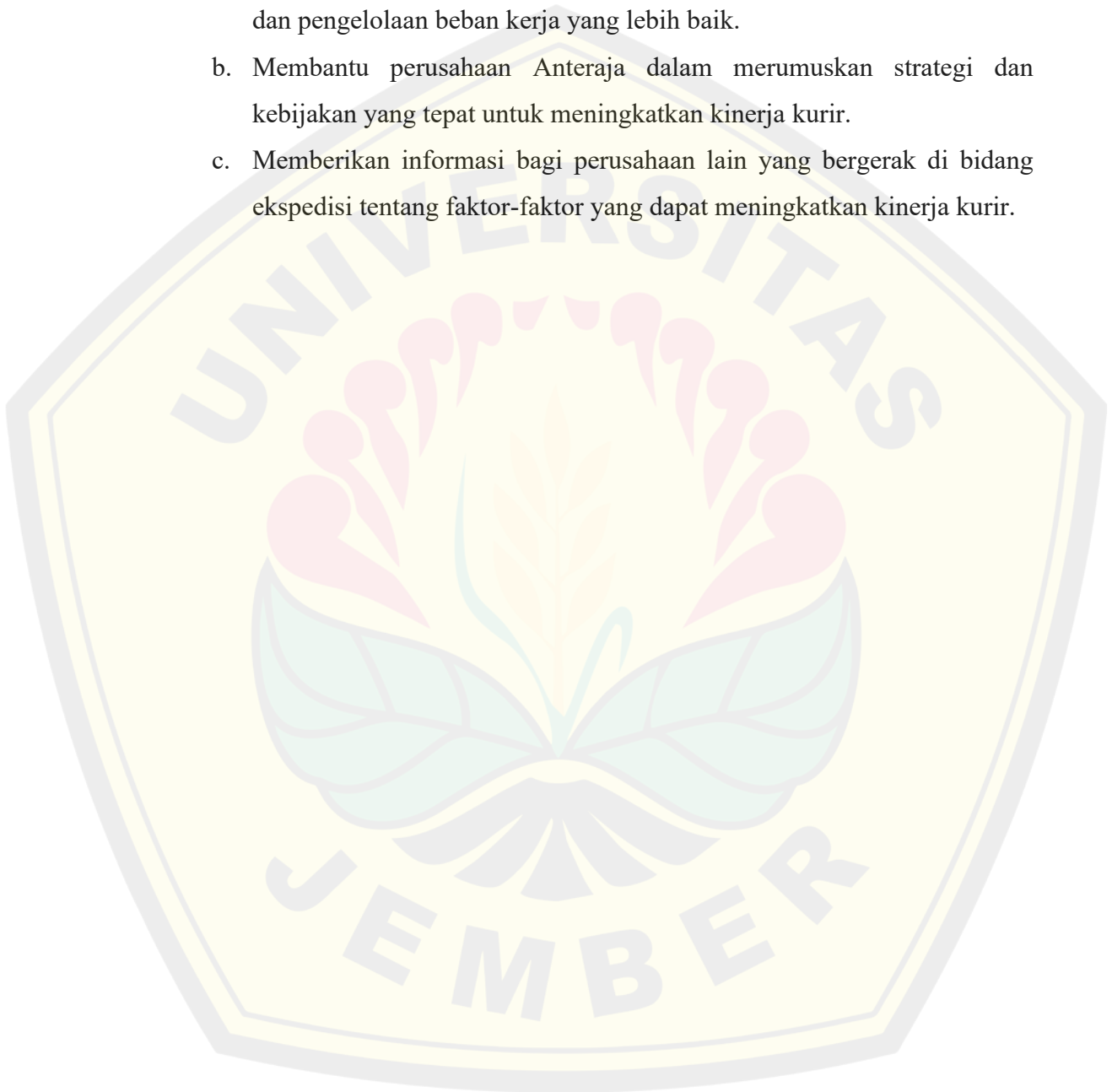
1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis
 - a. Memperkaya pengetahuan dan teori tentang pengaruh budaya organisasi, disiplin kerja, dan beban kerja terhadap kinerja kurir.
 - b. Memberikan bukti empiris tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja kurir di perusahaan ekspedisi, khususnya Anteraja di Kabupaten Jember.

- c. Membantu para akademisi dan peneliti dalam mengembangkan penelitian selanjutnya tentang topik serupa.

2. Manfaat Praktisi

- a. Memberikan masukan bagi perusahaan Anteraja dalam meningkatkan kinerja kurir melalui pengembangan budaya organisasi, disiplin kerja, dan pengelolaan beban kerja yang lebih baik.
- b. Membantu perusahaan Anteraja dalam merumuskan strategi dan kebijakan yang tepat untuk meningkatkan kinerja kurir.
- c. Memberikan informasi bagi perusahaan lain yang bergerak di bidang ekspedisi tentang faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja kurir.



BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Social Exchange Theory (SET)

Social Exchange Theory (SET) yang dikembangkan oleh Blau (1964:4) merupakan teori fundamental dalam ilmu perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia yang menjelaskan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi dibangun berdasarkan prinsip pertukaran sosial yaitu timbal balik antara apa yang diberikan dan apa yang diterima. Dalam perspektif ini, perilaku karyawan termasuk kurir tidak hanya dipengaruhi oleh aturan formal, tetapi juga oleh persepsi mereka mengenai dukungan, penghargaan, keadilan, serta perlakuan yang diberikan organisasi. Pertukaran sosial yang bersifat positif apabila individu merasa bahwa organisasi memenuhi kebutuhan mereka baik berupa kejelasan peran, lingkungan kerja yang layak, maupun perlakuan yang menghargai, maka mereka akan membalasnya melalui perilaku positif seperti meningkatkan kedisiplinan, menaati budaya organisasi, serta berupaya mencapai kinerja terbaik. Sebaliknya, apabila pertukaran sosial yang dirasakan bersifat negatif atau tidak seimbang, maka respons karyawan dapat berupa penurunan motivasi, meningkatnya ketidakhadiran, hingga menurunnya kualitas kinerja.

Teori ini sangat relevan dengan organisasi jasa logistik seperti Anteraja, di mana hubungan pertukaran antara perusahaan dan kurir menjadi penentu kualitas layanan. Kurir menghadapi beban kerja fisik, mental, dan waktu yang tinggi, sehingga komitmen mereka terhadap budaya organisasi (SATRIA), kedisiplinan, dan kualitas kinerja sangat dipengaruhi oleh persepsi atas dukungan perusahaan. Jika kurir merasa dihargai, didukung, dan diberikan kondisi kerja yang adil, maka mereka akan memberikan balasan positif berupa ketepatan waktu pengiriman, loyalitas, dan peningkatan kualitas kerja. Namun, jika tuntutan pekerjaan tidak seimbang dengan dukungan yang diterima, maka respons negatif seperti keterlambatan, ketidakhadiran, atau kurangnya kepedulian terhadap budaya organisasi dapat muncul.

Motivasi dalam teori ini berperan penting sebagai penggerak utama yang memperkuat atau memperlemah hubungan pertukaran tersebut. Motivasi yang tinggi membuat kurir rela memberikan usaha ekstra, termasuk menghadapi beban kerja berat, tetap patuh terhadap budaya organisasi, dan menjaga kedisiplinan meskipun kondisi kerja tidak selalu ideal. Sebaliknya, motivasi yang rendah dapat memperburuk dampak negatif dari beban kerja, memperlemah kepatuhan terhadap nilai budaya organisasi, serta meningkatkan peluang terjadinya keterlambatan atau kesalahan kerja. Oleh karena itu, *Social Exchange Theory* menjadi landasan teoretis yang kuat untuk menjelaskan bagaimana budaya organisasi, disiplin kerja, dan beban kerja dapat memengaruhi kinerja kurir, serta bagaimana motivasi berfungsi sebagai elemen kunci yang memoderasi hubungan-hubungan tersebut dalam lingkungan kerja Anteraja.

2.1.2 Teori Pendukung

2.1.2.1 Teori *Schein's: Three-Layer Model*

Berdasarkan pendapat Schein dalam Tarumingkeng (2025:39) budaya organisasi lebih dari sekadar slogan atau desain kantor yang menarik, namun budaya yang sejati berakar dalam nilai dan keyakinan yang tertanam di dalam organisasi. Schein mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok ketika mereka belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja dengan baik sehingga dianggap sempurna dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar dalam memahami, berpikir, dan merasakan terkait masalah-masalah tersebut. Definisi ini menekankan bahwa budaya organisasi bukan sekadar perilaku yang tampak, tetapi merupakan sistem makna bersama yang terbentuk melalui pengalaman jangka panjang dalam organisasi. Schein dalam Tarumingkeng (2025:34) mengembangkan model budaya organisasi dengan tiga lapisan utama yang menggambarkan kedalaman internalisasi nilai budaya pada anggota organisasi, yaitu:

1. Artefak (*Artifacts*), merupakan level paling permukaan dari budaya organisasi, yaitu segala sesuatu yang terlihat, terdengar, dan dapat dirasakan secara langsung. Artefak mencakup tampilan fisik, struktur organisasi, prosedur kerja, bahasa, teknologi, seragam, SOP, hingga pola komunikasi.
2. Nilai-Nilai yang Dinyatakan (*Espoused Values*), merupakan level kedua yang berisi nilai, norma, dan prinsip yang secara eksplisit diakui dan dijadikan pedoman organisasi. Nilai-nilai ini menjadi standar perilaku yang diharapkan dari seluruh anggota. Pada Anteraja, nilai SATRIA merupakan contoh nilai yang diharapkan menjadi acuan bagi seluruh karyawan termasuk kurir dalam menjalankan pekerjaannya.
3. Asumsi Dasar (*Basic Assumptions*), merupakan level terdalam dan paling sulit diubah dari budaya organisasi karena terdiri dari keyakinan yang tidak disadari, persepsi mendalam, dan pandangan dunia yang telah tertanam kuat dalam diri anggota. Asumsi dasar menentukan bagaimana individu menafsirkan kenyataan, memutuskan tindakan, dan menilai situasi. Pada perusahaan Anteraja, keyakinan bahwa kecepatan pengiriman adalah kunci kepuasan pelanggan atau bahwa kesalahan dalam pengiriman merusak kepercayaan adalah asumsi dasar yang dapat membentuk pola perilaku kurir.

Dalam konteks penelitian pada Anteraja Kabupaten Jember, model Schein membantu menjelaskan bagaimana nilai SATRIA sebagai *espoused values* dan diterjemahkan ke dalam artefak (SOP, seragam, sistem operasional) dan bagaimana ketidaksesuaian antara nilai dan asumsi dasar dapat menimbulkan permasalahan seperti keterlambatan pengiriman, pelanggaran SOP, atau kurangnya sikap ramah terhadap pelanggan. Dengan demikian, teori Schein relevan digunakan untuk menganalisis bagaimana budaya organisasi memengaruhi disiplin kerja, beban kerja, dan pada akhirnya kinerja kurir di perusahaan ekspedisi.

2.1.2.2 Teori *Reinforcement*

Teori *Reinforcement* yang dikemukakan oleh B.F. Skinner dalam Robbins & Judge (2023:245) menyatakan bahwa perilaku seseorang merupakan fungsi dari konsekuensinya. Artinya, perilaku kerja individu dapat dibentuk, dipertahankan, atau diubah melalui proses penguatan (*reinforcement*). Penerapan teori

reinforcement dalam disiplin kerja dapat dilakukan melalui empat bentuk utama penguatan, yaitu *positive reinforcement* (memberi penghargaan atas perilaku disiplin), *negative reinforcement* (menghapus kondisi tidak menyenangkan ketika karyawan disiplin), *punishment* (memberi sanksi atas pelanggaran disiplin), dan *extinction* (mengabaikan perilaku tidak disiplin agar tidak diperkuat). Setiap mekanisme memiliki pengaruh berbeda terhadap konsistensi perilaku karyawan atau kurir.

Reinforcement Theory dalam konteks disiplin kerja, menjelaskan bahwa kepatuhan kurir terhadap aturan hadir, SOP, dan etika kerja akan meningkat jika organisasi menerapkan sistem penghargaan dan konsekuensi yang jelas. Misalnya, pemberian apresiasi berupa uang tambahan kepada kurir yang mampu menggantikan peran kurir lain yang tidak hadir atau kurir yang bersedia mengantar paket berukuran besar dapat menjadi *positive reinforcement*, sementara teguran atau sanksi bagi pelanggaran absensi berfungsi sebagai *punishment*. Ketika sistem *reward* dan *punishment* diterapkan secara konsisten, kurir lebih terdorong untuk menjaga disiplin kerja. Sebaliknya, inkonsistensi dalam penegakan aturan dapat menyebabkan tingkat ketidakhadiran meningkat dan berdampak pada kualitas layanan.

2.1.2.3 Job Demand-Resource (JD-R) Model

Job Demand–Resources (JD-R) Model dikembangkan oleh Demerouti yang menjelaskan bahwa setiap pekerjaan memiliki dua karakteristik utama, yaitu *job demands* (tuntutan pekerjaan) dan *job resources* (sumber daya pekerjaan) (Tummers, 2021). *Job demands* mencakup aspek pekerjaan yang menuntut usaha fisik maupun psikologis secara terus-menerus, seperti volume tugas tinggi, tekanan waktu, tanggung jawab besar, atau aktivitas lapangan yang berat dan apabila melebihi kapasitas pekerja dapat menyebabkan kelelahan, stres, sehingga menurunkan kinerja. Sebaliknya, *job resources* meliputi semua aspek pekerjaan yang mendukung pencapaian tujuan kerja atau membantu karyawan termasuk kurir dalam memenuhi tuntutan pekerjaan. *Job resources* berfungsi sebagai penyeimbang terhadap *job demands*, sekaligus meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan

atau kurir. Model ini menegaskan bahwa keseimbangan antara tuntutan dan sumber daya adalah kunci untuk menjaga kinerja optimal.

Sejalan dengan riset terkini oleh Tummers (2021), model ini juga menunjukkan bahwa interaksi antara beban dan sumber daya adalah penting karena ketersediaan sumber daya dapat menahan efek negatif dari beban kerja yang tinggi. Jika dihubungkan dalam penelitian ini, tuntutan kerja kurir Anteraja sangat terlihat dari data pengiriman yang menunjukkan tingginya jumlah paket, gagal kirim, dan retur terutama pada bulan-bulan tertentu. Tingginya beban fisik dalam proses pengiriman, tekanan SLA, serta kebutuhan menjaga ketepatan waktu menjadi job demands yang signifikan. Ketika tuntutan tersebut tidak diimbangi dengan dukungan memadai seperti penataan rute yang baik, alat kerja lengkap, dan manajemen beban kerja yang proporsional, maka kinerja kurir berpotensi menurun. Oleh karena itu, JD-R Model sangat relevan dalam menjelaskan pengaruh beban kerja terhadap kinerja kurir perusahaan Anteraja.

2.1.2.4 *Self-Determination Theory*

Self-Determination Theory (SDT) yang dikembangkan oleh Deci dan Ryan menjelaskan bahwa motivasi manusia bersumber dari kebutuhan psikologis dasar yang terdiri dari *autonomy* (kemandirian), *competence* (kompetensi), dan *relatedness* (keterhubungan sosial). Berdasarkan Robbins (2023:242) SDT adalah meta-teori motivasi kerja yang berkaitan dengan otonomi, motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, dan pemenuhan kebutuhan psikologis kerja. Teori ini menekankan bahwa individu akan menunjukkan perilaku terbaiknya ketika kebutuhan tersebut terpenuhi, karena mereka terdorong oleh motivasi intrinsik yaitu dorongan yang timbul dari dalam diri untuk mencapai tujuan tanpa tekanan eksternal. Karyawan yang memiliki determinasi diri yang kuat diyakini memiliki motivasi yang tinggi dan berusaha sekuat tenaga untuk mengatasi masalah yang dihadapinya sehingga tujuan yang ditetapkan dapat tercapai (Sahir, 2021;72).

Penerapan SDT pada lingkungan kerja seperti perusahaan ekspedisi Anteraja menunjukkan bahwa pemenuhan kebutuhan psikologis kurir menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja. Ketika kurir merasa memiliki otonomi dalam menjalankan tugasnya, merasa mampu (*competent*) dalam menyelesaikan target

pengiriman, serta memiliki hubungan sosial yang baik dengan rekan kerja dan atasan (*relatedness*), mereka akan terdorong untuk bekerja lebih disiplin, sigap, dan bertanggung jawab. Sebaliknya, apabila salah satu dari kebutuhan tersebut tidak terpenuhi, motivasi karyawan dapat menurun dan berdampak pada penurunan kualitas kinerja. Oleh karena itu, motivasi berdasarkan *Self-Determination Theory* berperan penting sebagai faktor yang memoderasi hubungan antara budaya organisasi, disiplin kerja, dan beban kerja terhadap kinerja karyawan atau kurir, karena motivasi menjelaskan mengapa dan bagaimana kurir tetap berkomitmen dalam kondisi kerja yang menuntut tinggi

2.1.2.5 *Campbell's Performance Theory*

Campbell's Performance Theory merupakan salah satu teori kinerja dalam bidang manajemen sumber daya manusia yang diperkenalkan pada tahun 1990 dan kemudian diperbaharui kembali oleh Campbell di tahun 2015 dengan menyajikan model kinerja kerja individu yang diperbaharui dengan struktur laten sederhana dan empiris. *Campbell's Performance Theory* menjelaskan bahwa kinerja merupakan serangkaian perilaku yang dapat diamati dan berada di bawah kendali individu, yang secara langsung mendukung tercapainya tujuan organisasi. Teori ini menekankan bahwa kinerja bukan sekadar hasil akhir seperti jumlah paket yang dikirim atau tingkat keberhasilan pengiriman, melainkan serangkaian tindakan nyata yang dilakukan kurir selama proses kerja. Karena hasil pekerjaan sering dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti cuaca, kondisi lapangan, atau sistem operasional, penilaian kinerja yang akurat harus berfokus pada perilaku yang dapat dikontrol oleh kurir, bukan hanya pada output yang dihasilkan.

Kinerja individu dijelaskan melalui delapan dimensi utama menurut Campbell (2015) yang menggambarkan spektrum perilaku kerja secara lebih komprehensif. Kedelapan dimensi tersebut adalah:

1. *Technical Performance*, perilaku teknis inti pekerjaan yang menuntut keahlian spesifik atau keandalan dalam menyelesaikan tugas kerja.
2. *Communication*, kemampuan menyampaikan informasi secara jelas, baik secara lisan maupun tulisan, yang relevan dengan tugas kerja.

3. *Initiative, Persistence, and Effort*, perilaku inisiatif untuk mengambil tugas tambahan, ketekunan dalam situasi sulit, dan komitmen usaha meskipun menghadapi hambatan.
4. *Counterproductive Work Behavior*, perilaku yang merugikan organisasi, seperti melanggar aturan, tidak disiplin, atau tindakan yang menurunkan efisiensi.
5. *Leadership (Supervisory, Managerial, Executive)*, perilaku kepemimpinan yang menunjukkan kemampuan mempengaruhi, memimbing, dan mengorganisir orang lain menuju tujuan kerja.
6. *Hierarchical Management Performance*, perilaku pengelolaan seperti perencanaan, pengorganisasian sumber daya, penganggaran, dan pemantauan pekerjaan unit.
7. *Team Member Leadership Performance*, perilaku mendukung tim, menyemangati rekan kerja, mengkoordinasikan kerja tim, dan memberikan arahan saat dibutuhkan.
8. *Team Member Management Performance*, kemampuan mengelola rekan dalam konteks tim, termasuk menyelesaikan konflik, membagi tugas, dan mengkoordinasikan pekerjaan tim.

Campbell's Performance Theory dalam konteks penelitian terhadap perusahaan Anteraja sangat relevan untuk memahami kinerja kurir. *Technical Performance* mencerminkan kemampuan kurir dalam menyelesaikan pengiriman tepat waktu dan sesuai prosedur, *Communication* muncul saat kurir berinteraksi dengan pelanggan atau tim operasional, *Initiative and Effort* terlihat dari kesediaan kurir mengambil beban tambahan atau bekerja keras di masa sibuk, *Counterproductive Behavior* mungkin tercermin dari pelanggaran SOP atau keterlambatan, sedangkan dimensi kepemimpinan dan manajemen tim bisa diterjemahkan sebagai kerjasama tim dan pemecahan masalah pada level kurir dan *leader*. Dengan menilai semua dimensi ini, penelitian dapat menangkap gambaran kinerja kurir yang lebih kaya dan lengkap, serta menganalisis bagaimana budaya organisasi, disiplin kerja, beban kerja, dan motivasi memengaruhi perilaku-perilaku tersebut.

2.1.3 Budaya Organisasi

Berdasarkan Robbins (2023:549) Sistem berbagi makna yang dimiliki oleh anggota suatu organisasi yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lain. Menurut Hadijaya dalam Sumartik (2022:40) budaya organisasi merupakan suatu nilai serta keyakinan yang sama pada individu dalam organisasi dan adanya keseragaman dalam suatu organisasi tersebut, sehingga dapat dibedakan dari organisasi yang lainnya. Sedangkan menurut Soelistya (2022:46) Budaya organisasi mencakup satu set karakteristik yang menggambarkan identitas organisasi serta menjadi pembeda dengan organisasi yang lainnya. Berdasarkan pengertian diatas dapat di simpulkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem yang berisi nilai serta keyakinan yang membedakan perusahaan satu dengan perusahaan lainnya.

Peran budaya organisasi yaitu sebagai identitas organisasi, menyatukan organisasi, reduksi konflik, komitmen kepada organisasi dan kelompok, dan lainnya. Fungsi budaya organisasi menurut Robbins (2023:549) yaitu:

1. Mendefinisikan batasan, menciptakan perbedaan antara organisasi satu dengan yang lain;
2. Memberikan rasa identitas kepada anggota organisasi;
3. Memfasilitasi komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan pribadi seseorang;
4. Meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya berperan sebagai perekat sosial yang mampu menyatukan organisasi melalui penerapan standar yang mengarahkan perilaku serta tindakan karyawan dalam bekerja; dan
5. Mekanisme pembuat makna dan pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Indikator budaya organisasi dalam penelitian ini diambil dari nilai SATRIA yang diterapkan di Anteraja yaitu:

- a. Sigap, artinya menjalankan seluruh kewajiban dengan gesit;
- b. Aman, artinya menangani pekerjaan dengan hati-hati serta menjunjung tinggi keamanan dan keselamatan saat bekerja;
- c. Terpercaya, artinya melaksanakan tugas sesuai dengan peran yang diberikan;

- d. Ramah, artinya menciptakan pengalaman interaksi yang mengesankan;
- e. Integritas, artinya berperilaku jujur dalam bekerja;
- f. Amanah, artinya melaksanakan pekerjaan dengan sepenuh hati.

Keenam indikator tersebut digunakan sebagai dasar penyusunan instrumen kuesioner untuk mengukur persepsi kurir terhadap penerapan budaya organisasi dalam aktivitas kerja sehari-hari.

2.1.4 Disiplin Kerja

Definisi disiplin kerja menurut Ramadhan (2024) adalah kesediaan seorang karyawan untuk menjalankan segala aturan dan nilai-nilai yang diterapkan dalam sebuah organisasi untuk mengoptimalkan pencapaian tujuan bersama. Disiplin kerja menurut Khaeruman (2021:22) merupakan sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik itu tertulis maupun tidak tertulis, dan apabila melanggar akan dikenakan sanksi. Sedangkan menurut Sitepu (2024) Disiplin kerja merupakan alat untuk mengubah sikap dan perilaku karyawan agar mereka memenuhi standar perusahaan. Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kesediaan karyawan termasuk kurir untuk menaati aturan dan nilai organisasi melalui sikap, perilaku, serta tindakan yang sesuai standar perusahaan, yang berfungsi mengoptimalkan pencapaian tujuan bersama dan disertai sanksi jika dilanggar.

Disiplin Kerja diukur dengan beberapa indikator oleh Sitepu (2024) yaitu:

- a. Masuk kerja tepat waktu, berupa datang ke tempat kerja tepat waktu, mematuhi jam istirahat, dan pulang sesuai jadwal;
- b. Penggunaan waktu secara efektif, dilihat berdasarkan ketaatan dan ketepatan waktu dalam melaksanakan pekerjaan;
- c. Tidak pernah mangkir (Absensi), dilihat dari rendahnya tingkat kehadiran tanpa alasan yang sah;
- d. Mematuhi semua peraturan perusahaan, dilihat dari kepatuhan terhadap tata tertib, aturan perilaku, penggunaan seragam, dan prosedur operasi standar (SOP) yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Indikator yang digunakan sebagai dasar penyusunan instrumen kuesioner untuk mengukur tingkat disiplin kerja kurir dalam menjalankan aktivitas pengiriman adalah masuk kerja tepat waktu, penggunaan waktu secara efektif, dan mematuhi semua peraturan perusahaan. Indikator tidak pernah mangkir (Absensi) tidak dimasukkan kedalam dasar penyusunan kuesioner karena seluruh karyawan Anteraja memiliki alasan yang sah apabila tidak hadir bekerja.

2.1.5 Beban Kerja

Definisi beban kerja menurut Giovany (2024) adalah proses yang dilakukan seseorang dalam menyelesaikan tugas suatu pekerjaan atau sekelompok posisi, yang dilakukan dalam keadaan normal dalam jangka waktu tertentu, yang semuanya berkaitan dengan indikator. Beban kerja merupakan sejumlah tugas dengan tuntutan dan target tertentu yang harus diselesaikan dalam periode waktu tertentu, sehingga berpotensi menimbulkan tekanan bagi karyawan dan berdampak pada menurunnya kualitas kinerja (Ramadhan, 2024). Sedangkan menurut Ananda (2024) beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan atau unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan normal waktu. Berdasarkan pengertian diatas beban kerja adalah total tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu, mencakup volume tugas, target, serta waktu normal penyelesaian, yang berpotensi menimbulkan tekanan dan memengaruhi kualitas kinerja karyawan termasuk kurir.

Beban Kerja dapat diukur dengan beberapa indikator oleh Ramadhan (2024) sesuai dengan JD-R Model yaitu:

- a. Beban Mental (*mental effort load*), merupakan beban kerja yang timbul akibat aktivitas mental atau psikis seperti pekerjaan dengan kesulitan tinggi, dan pekerjaan tidak sesuai kompetensi;
- b. Beban Waktu (*time load*), merupakan beban kerja yang muncul akibat seorang karyawan atau kurir yang dituntut untuk menyelesaikan tugasnya dalam tenggat waktu yang telah ditentukan seperti kecepatan dalam mengerjakan pekerjaan, deadline, target yang harus tercapai, penambahan jam kerja (lembur), dan tidak punya waktu luang;

- c. Beban Fisik (*physical load*), merupakan beban kerja yang timbul akibat aktivitas fisik seperti pekerjaan berlebih, tugas tambahan, dan fasilitas Kesehatan.

Ketiga indikator tersebut digunakan sebagai dasar penyusunan instrumen kuesioner untuk mengukur persepsi kurir terhadap beban pekerjaan yang mereka hadapi dalam aktivitas pengiriman paket.

2.1.6 Kinerja Karyawan (Kurir)

Definisi kinerja karyawan termasuk kurir menurut Sitepu (2024) merupakan prestasi kerja atau unjuk kerja seseorang atau karyawan baik dalam kualitas maupun kuantitas. Kinerja karyawan adalah kuantitas atau kualitas atas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Lompoliuw, 2021). Sedangkan menurut Ramadhan (2024) Kinerja karyawan merupakan hasil penyelesaian tugas yang dicapai oleh individu maupun kelompok dalam suatu organisasi yang mencerminkan tingkat keberhasilan mereka dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja kurir adalah prestasi atau hasil kerja individu maupun kelompok yang tercermin dari kualitas dan kuantitas penyelesaian tugas sesuai standar, serta menunjukkan tingkat keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi.

Kinerja kurir dinilai berdasarkan *Service Level Agreement* (SLA) yang merupakan kontrak kinerja yang disepakati di setiap kantor cabang Anteraja sebagai komitmen untuk melakukan layanan secara maksimal. Komponen utama SLA dilihat berdasarkan target atau keberhasilan penyelesaian pengiriman paket kepada pelanggan setiap harinya sesuai dengan pilihan layanan yang dipilih dengan rincian layanan reguler estimasi pengiriman 1-2 hari untuk area Pulau Jawa, 2-4 hari untuk antar provinsi, dan 5-9 hari untuk pengiriman ke seluruh Indonesia. Namun, perhitungan SLA di kantor cabang dimulai ketika paket tiba di kantor cabang kota tujuan pengiriman hingga tiba di alamat pelanggan dengan maksimal 4 hari (Galuh, 2026). Penyelesaian target pengiriman paket yang dilakukan oleh kurir akan tercatat dan terakumulasi oleh sistem menjadi SLA kantor cabang.

Sehingga secara garis besar kinerja kurir dilihat berdasarkan SLA Kantor cabang tersebut.

Kinerja karyawan atau kurir dalam penelitian ini diukur melalui beberapa indikator oleh Ramadhan (2024) yaitu sebagai berikut:

- a. Kuantitas Pekerjaan, merupakan hasil kerja yang ditunjukkan melalui jumlah unit atau siklus aktivitas yang telah dikerjakan, seperti menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang harus diselesaikan, melaksanakan pekerjaan sesuai dengan siklus aktivitas yang diselesaikan, dan menyelesaikan pekerjaan secara cepat tanpa hambatan;
- b. Kualitas Pekerjaan, merupakan kualitas yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan, dengan hasil yang hampir sempurna, termasuk ketelitian dan hasil yang memenuhi standar seperti melakukan pekerjaan sesuai dengan *operation* manual, *inspection* manual, dan kualitas lebih unggul;
- c. Ketepatan Waktu, setiap pekerjaan memiliki ciri yang berbeda-beda dan untuk beberapa jenis pekerjaan tertentu harus dikerjakan dengan tepat waktu karena memiliki keterikatan akan pekerjaan-pekerjaan lainnya sehingga karyawan atau kurir harus menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan *deadline* yang telah ditentukan, dan memanfaatkan waktu pengerjaan secara optimal untuk menghasilkan *output* yang diharapkan;
- d. Kehadiran, setiap hasil kerja yang baik pasti menuntut kehadiran karyawan atau kurir yang teratur guna menyelesaikan pekerjaan sesuai tenggat waktu yang telah ditentukan sehingga karyawan harus datang tepat waktu, dan melakukan pekerjaan sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan;
- e. Kemampuan Kerja Sama, Tugas dalam perusahaan tidak dapat diselesaikan hanya oleh satu karyawan, sehingga diperlukan kemampuan kerja sama untuk menyelesaikan pekerjaan yang telah diberikan, seperti membantu atasan melalui pemberian saran guna meningkatkan kinerja perusahaan, saling menghargai antar rekan kerja, serta menjalin kerja sama yang baik dalam lingkungan kerja.

Indikator yang digunakan sebagai dasar penyusunan instrumen kuesioner untuk mengukur tingkat pencapaian kinerja kurir dalam melaksanakan aktivitas pengiriman sesuai dengan target dan standar perusahaan yaitu kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, dan kemampuan kerja sama dikarenakan indikator-indikator tersebut mencerminkan pencapaian hasil kerja kurir secara menyeluruh dalam konteks operasional pengiriman paket.

2.1.7 Motivasi

Motivasi menurut Robbins (2023:237) adalah sebagai proses yang memperhitungkan intensitas, arah, dan ketekunan upaya individu untuk mencapai suatu tujuan. Motivasi menurut Hermawan (2024) adalah faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan tindakan tertentu dan berusaha untuk mencapai suatu tujuan. José (2025) lebih spesifik menjelaskan motivasi di tempat kerja mengacu pada keinginan untuk melaksanakan suatu tugas, dipadukan dengan antusiasme dan tekad untuk menyelesaikannya. Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah proses yang mendorong individu untuk melakukan tindakan dengan intensitas, arah, dan ketekunan tertentu, yang dipengaruhi oleh dorongan mencapai tujuan serta tercermin dalam antusiasme dan tekad dalam menyelesaikan tugas di tempat kerja. Motivasi dapat diukur melalui beberapa indikator oleh Robbins (2023:242) sesuai dengan *Self-Determination Theory* yaitu sebagai berikut:

- a. *Autonomy*, perusahaan memberikan ruang atau kontrol untuk keterlibatan kerja karyawan atau kurir;
- b. *Competence*, perusahaan membangun kepercayaan terhadap kemampuan kerja karyawan atau kurir yang efektif; dan
- c. *Relatedness*, menciptakan hubungan interpersonal yang positif atau merasa terhubung dan diterima orang lain.

Ketiga indikator tersebut digunakan sebagai dasar penyusunan instrumen kuesioner untuk mengukur tingkat motivasi kerja kurir dalam menjalankan aktivitas pengiriman paket sesuai dengan tiga kebutuhan psikologis dasar dalam *Self-Determination Theory*.

2.2 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang relevan sehingga digunakan sebagai acuan maupun perbandingan dalam penelitian ini. Namun, masih terdapat perbedaan pendapat (*research gap*) dari hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu. Penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu mempunyai perbedaan dalam objek yang digunakan, metode analisis data, dan hasil penelitian. Sehingga dalam penelitian ini, peneliti menggunakan perusahaan ekspedisi Anteraja di Kabupaten Jember sebagai objek penelitian dengan variabel budaya organisasi (X1), disiplin kerja (X2), beban kerja (X3), kinerja kurir atau karyawan (Y) dan motivasi (Z).

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil (Kesimpulan)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Jufrizen., Mukmin., Nurmala, D., & Jasin, H. (2021)	Budaya Organisasi (X1), Kinerja Karyawan (Y), Motivasi (Z)	SEM	a. Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan b. Motivasi tidak mampu memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan
2	Lompoliuw, B. T., B. Tewal, dan M. D. Walangitan (2021)	Budaya Organisasi (X1), Disiplin Kerja (X2), Kinerja Karyawan (Y)	Regresi Linear Berganda	a. Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan b. Disiplin Kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan
3	Permana, P. F. C., & Pracoyo, A (2021)	Disiplin Kerja (X2), Kinerja Karyawan (Y)	SEM	a. Disiplin Kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan
4	Sitompul, S. S., & Simamora, F (2021)	Beban Kerja (X3), Kinerja Karyawan (Y)	Regresi Linear Berganda	a. Beban Kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan
5	Wabia, D., D. P. E. Saerang, dan R. N. Taroreh (2021)	Budaya Organisasi (X1), Disiplin Kerja (X2), Kinerja Karyawan (Y)	Regresi Linear Berganda	a. Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan b. Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
6	Muna, N., & Isnowati, S (2022)	Disiplin Kerja (X2), Kinerja Karyawan (Y)	Regresi Linear Berganda	a. Disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan
7	Jati, A., Sari, A. I., & Ritonga, I. M. (2022).	Disiplin Kerja (X2), Kinerja Karyawan (Y)	Regresi Linear Berganda	a. Disiplin kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil (Kesimpulan)
8	Putri, N. S., Bahri, S. & Rambe, M. F. (2023)	Budaya Organisasi (X1), Beban Kerja (X3), Kinerja Karyawan (Y), Motivasi (Z)	SEM	a. Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan b. Beban Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan c. Motivasi tidak mampu memoderasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan d. Motivasi tidak mampu memoderasi beban kerja terhadap kinerja karyawan
9	Afif, M. F., & Ferine, K. F. (2024)	Budaya Organisasi (X1), Disiplin Kerja (X2), Kinerja Karyawan (Y), Motivasi (Z)	SEM	a. Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan b. Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan c. Motivasi mampu memoderasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan d. Motivasi tidak mampu memoderasi disiplin kerja terhadap kinerja karyawan
10	Ananda, R. & Handayani, S. (2024)	Beban Kerja (X3), Kinerja Karyawan (Y), Motivasi (Z)	SEM	a. Beban Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan b. Motivasi mampu memoderasi beban kerja terhadap kinerja karyawan
11	Fitria, F. (2024).	Budaya Organisasi (X1), Beban Kerja (X3), Kinerja Karyawan (Y)	Regresi Linear Berganda	a. Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan b. Beban Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
12	Giovany, R. & Suyana, H. (2024)	Disiplin Kerja (X2), Beban Kerja (X3), Kinerja Karyawan (Y)	Regresi Linear Berganda	a. Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan b. Beban Kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan
13	Hermawan, B. W. & Priyastiwi (2024)	Budaya Organisasi (X1), Kinerja Karyawan (Y), Motivasi (Z)	SEM	a. Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan b. Motivasi mampu memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan
14	Kusworo, A. D. B. (2024)	Disiplin Kerja (X2), Kinerja Karyawan (Y), Motivasi (Z)	SEM	a. Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan b. Motivasi mampu memoderasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan
15	Ramadhan, D. P. (2024)	Budaya Organisasi (X1), Disiplin Kerja (X2), Beban Kerja (X3), Kinerja Karyawan (Y), Motivasi (Z)	Regresi Linear Berganda	a. Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan b. Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan c. Beban Kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil (Kesimpulan)
16	Sitepu, L. E. B., Akbar, A., & Gultom, P. (2024)	Disiplin Kerja (X2), Kinerja Karyawan (Y), Motivasi (Z)	SEM	a. Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan b. Motivasi tidak mampu memoderasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan
17	Andwika, I. G. A. S., & Suarmanayasa, I. N. (2025).	Disiplin Kerja (X2), Beban Kerja (X3), Kinerja Karyawan (Y)	Regresi Linear Berganda	a. Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan b. Beban Kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan
18	Burhan, N., Saleh, H., & Yunus, K. (2025)	Budaya Organisasi (X1), Kinerja Karyawan (Y), Motivasi (Z)	SEM	a. Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan b. Motivasi tidak mampu memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan
19	Demanto, A., Fanggidae, R. E., & Maak, C. S. (2025).	Budaya Organisasi (X1), Kinerja Karyawan (Y)	Regresi Linear Sederhana	a. Budaya Organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan
20	Nurhidayat, A., Rusdianti, E., & Santoso, D. (2025)	Budaya Organisasi (X1), Beban Kerja (X3), Kinerja Karyawan (Y)	SEM	a. Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan b. Beban Kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan
21	José, D., Palma-Moreira, A., & Au-Yong-Oliveira, M. (2025)	Budaya Organisasi (X1), Kinerja Karyawan (Y), Motivasi (Z)	SEM	a. Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan b. Motivasi mampu memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan
22	Pamungkas, G. S., Sulistyowati, & Roesjanto. (2025)	Budaya Organisasi (X1), Disiplin Kerja (X2), Beban Kerja (X3), Kinerja Karyawan (Y)	SEM	a. Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan b. Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan c. Beban Kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan
23	Sobiri, M. S., Muttaqien, Z., & Mahaputra, A. P. (2025)	Budaya Organisasi (X1), Disiplin Kerja (X2), Beban Kerja (X3), Kinerja Karyawan (Y)	Regresi Linear Berganda	a. Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan b. Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan c. Beban Kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan tabel penelitian terdahulu dapat diketahui jumlah penelitian terdahulu yang hasil penelitiannya berpengaruh positif dan tidak berpengaruh terhadap masing-masing variabel yang diteliti.

Terdapat 10 penelitian terdahulu oleh Jufrizen (2021), Putri (2023), Afif (2024), Fitria (2024), Hermawan (2024), Ramadhan (2024), Burhan (2025), José (2025), Pamungkas (2025) dan Sobiri (2025) yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, terdapat 1 penelitian oleh Demanto (2025) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang menyatakan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebanyak 3 orang yaitu Lompoliuw (2021), Wabia (2021), dan Nurhidayat (2025). Apabila dihubungkan dengan motivasi sebagai variabel moderasi, terdapat 3 penelitian terdahulu oleh Afif (2024), Hermawan (2024), dan José (2025) yang menyatakan motivasi mampu memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Selain itu, terdapat 3 penelitian terdahulu oleh Jufrizen (2022), Putri (2023), dan Burhan (2024) yang menyatakan motivasi tidak mampu memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Terdapat 9 penelitian terdahulu oleh Wabia (2021), Afif (2024), Giovany (2024) Kusworo (2024), Ramadhan (2024), Sitepu (2024), Andwika (2025), Pamungkas (2025), dan Sobiri (2025) yang menyatakan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, terdapat 1 penelitian oleh Jati (2023) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang menyatakan disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebanyak 3 orang yaitu Lompoliuw (2021), Permana (2021), dan Muna (2022). Apabila dihubungkan dengan motivasi sebagai variabel moderasi, penelitian terdahulu oleh Kusworo (2024) yang menyatakan bahwa motivasi mampu memoderasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, terdapat 2 penelitian oleh Afif (2024), dan Sitepu (2024) menyatakan bahwa motivasi tidak mampu memoderasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

Terdapat 3 penelitian terdahulu oleh Putri (2023), Ananda (2024), dan Fitria (2024) yang menyatakan beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, terdapat 4 penelitian oleh Andwika (2025), Nurhidayat (2025), Pamungkas (2025), dan Sobiri (2025) yang menyatakan beban kerja

berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang menyatakan beban kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebanyak 3 orang yaitu Sitompul (2021), Giovany (2024), dan Ramadhan (2024). Apabila dihubungkan dengan motivasi sebagai variabel moderasi, penelitian terdahulu oleh Ananda (2024) menyatakan bahwa motivasi mampu memoderasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, penelitian terdahulu oleh Putri (2023) menyatakan bahwa motivasi tidak mampu memoderasi beban kerja terhadap kinerja karyawan.

2.3 Pengembangan Hipotesis

Hipotesis menurut Setyawan (2021:7) jawaban sementara terhadap masalah penelitian yang kebenarannya harus diuji secara empiris. Hipotesis adalah dugaan sementara yang dirumuskan peneliti sebagai jawaban atas permasalahan dalam penelitian. Kebenaran dugaan tersebut masih bersifat sementara dan akan dibuktikan melalui data yang diperoleh selama proses penelitian. Oleh karena itu hipotesis penelitian ini dikembangkan menjadi beberapa bagian berikut:

2.3.1 Pengaruh Budaya Organisasi (X1) Terhadap Kinerja Kurir (Y)

Budaya organisasi menurut Robbins (2023:552) budaya organisasi ada dua yaitu budaya yang kuat dan budaya yang lemah. Budaya yang kuat artinya banyak anggota yang menerima nilai luhur sehingga komitmen kurir semakin besar dan budaya semakin kuat. Budaya yang kuat akan menurunkan tingkat perputaran pekerja karena hal ini memperlihatkan perjanjian yang tinggi mengenai apa yang diinterpretasikan oleh organisasi. Budaya organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi kurir untuk berperilaku positif, dedikatif, dan produktif.

Secara lebih mendalam, Schein dalam Tarumingkeng (2025:34) menjelaskan bahwa budaya organisasi berkembang melalui tiga level, yaitu artefak, nilai-nilai yang dilaksanakan, dan asumsi dasar. Ketiga level ini menciptakan lingkungan yang mampu membentuk pola perilaku karyawan atau kurir, meningkatkan kedisiplinan, rasa memiliki, serta konsistensi dalam bekerja. Ketika budaya di ketiga level tersebut selaras, karyawan akan lebih fokus, adaptif, dan berorientasi

pada pencapaian target sehingga dapat meningkatkan kinerja dalam proses pengiriman, penyortiran paket, pelayanan pelanggan, dan pencapaian target operasional akan meningkat secara signifikan.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Jufrizen (2021), Putri (2023), Afif (2024), Fitria (2024), Hermawan (2024), Ramadhan (2024), Burhan (2025), José (2025), Pamungkas (2025) dan Sobiri (2025) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan atau kurir.

H1: Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja kurir pada perusahaan ekspedisi Anteraja di Kabupaten Jember

2.3.2 Pengaruh Disiplin Kerja (X2) Terhadap Kinerja Kurir (Y)

Disiplin kerja menurut Khaeruman (2021:22) merupakan sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis. Menurut Ramadhan (2024) kedisiplinan yang baik akan berimbas pada peningkatan kinerja kurir dan produktivitas kerja yang bertambah dengan hasil yang bagus. *Reinforcement Theory* menjelaskan bahwa perilaku kurir dapat dimodifikasi melalui konsekuensi yang diberikan, sehingga jika organisasi secara konsisten memberikan penguatan terhadap perilaku disiplin maka perilaku tersebut akan berkembang menjadi kebiasaan dan meningkatkan kinerja (Robbins, 2023:245). Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wabia (2021), Afif (2024), Giovany (2024) Kusworo (2024), Ramadhan (2024), Sitepu (2024), Andwika (2025), Pamungkas (2025), dan Sobiri (2025) menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja atau kurir.

H2: Disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja kurir pada perusahaan ekspedisi Anteraja di Kabupaten Jember.

2.3.3 Pengaruh Beban Kerja (X3) Terhadap Kinerja Kurir (Y)

Beban kerja menggambarkan jumlah tugas, tekanan waktu, serta tuntutan fisik maupun mental yang harus diselesaikan kurir dalam periode tertentu. Sobiri (2025) menyatakan beban kerja yang berlebihan dapat menjadi faktor yang menghambat produktivitas atau kinerja optimal. Apabila kondisi perusahaan

Anteraja dilihat menggunakan JD-R Model, tingginya jumlah paket, waktu pengiriman yang ketat, dan tekanan untuk mencapai *Service Level Agreement* (SLA) merupakan *job demands* yang signifikan. Ketika tuntutan ini tidak diimbangi dengan sumber daya seperti alat pemindaian yang memadai, ketersediaan kendaraan, atau dukungan tim, kinerja karyawan atau kurir dapat menurun. Namun, ketika *job resources* terpenuhi, beban kerja yang tinggi justru dapat memicu peningkatan performa karena karyawan atau kurir mampu bekerja lebih optimal dengan dukungan yang tepat. Pendapat tersebut selaras dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Andwika (2025), Nurhidayat (2025), Pamungkas (2025), dan Sobiri (2025) menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan atau kurir.

H3: Beban kerja memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja kurir pada perusahaan ekspedisi Anteraja di Kabupaten Jember

2.3.4 Motivasi (Z) Mampu Memoderasi Pengaruh Budaya Organisasi (X1) Terhadap Kinerja Kurir (Y)

Berdasarkan pernyataan José (2025) persinggungan antara budaya organisasi dan dukungan organisasi yang dirasakan memberikan landasan yang kuat untuk memahami mekanisme yang mendorong motivasi dan kinerja karyawan atau kurir. Perusahaan yang mempromosikan budaya organisasi yang kuat, transparan, dan inklusif cenderung menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa lebih didukung dan termotivasi untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi sekaligus menunjukkan loyalitas yang lebih besar kepada organisasi. Hubungan moderasi motivasi antara budaya organisasi dan kinerja ini dapat dijelaskan menggunakan *Self-Determination Theory* (SDT) bahwa motivasi intrinsik terbentuk ketika tiga kebutuhan psikologis utama terpenuhi, yaitu *autonomy*, *competence*, dan *relatedness*. Ketika budaya organisasi memberikan ruang untuk keterlibatan aktif (*autonomy*), membangun kepercayaan terhadap kemampuan kerja karyawan (*competence*), serta menciptakan hubungan interpersonal yang positif (*relatedness*), maka karyawan lebih mudah menginternalisasi nilai budaya organisasi dan bekerja secara optimal. Dengan demikian, motivasi berfungsi

sebagai pendorong internal yang memperkuat hubungan antara budaya organisasi dan kinerja kurir.

Temuan penelitian sebelumnya oleh Afif (2024), Hermawan (2024), dan José (2025) yang menyatakan motivasi mampu memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan atau kurir.

H4: Motivasi mampu memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja kurir Perusahaan ekspedisi Anteraja di Kabupaten Jember

2.3.5 Motivasi (Z) Mampu Memoderasi Pengaruh Disiplin Kerja (X2) Terhadap Kinerja Kurir (Y)

Berdasarkan pendapat Sitepu (2024) tinggi rendahnya motivasi berhubungan dengan disiplin kerja karyawan termasuk kurir. Penerapan disiplin kerja yang konsisten dan adil dapat membantu kurir yang memiliki motivasi tinggi agar tetap fokus dalam bekerja serta menghindari pelanggaran aturan yang berpotensi menghambat kinerja. Sementara itu, bagi kurir dengan motivasi rendah, disiplin kerja dapat mendorong kepatuhan terhadap aturan dan membantu mereka menyelesaikan tugas secara tepat waktu.

Moderasi motivasi pada hubungan antara disiplin kerja dan kinerja dapat dijelaskan melalui *Self-Determination Theory* yang menekankan bahwa perilaku yang berulang dan konsisten, termasuk disiplin kerja, akan lebih efektif jika didukung oleh motivasi intrinsik yang berasal dari pemenuhan kebutuhan *autonomy*, *competence*, dan *relatedness*. kurir yang termotivasi secara intrinsik akan menjalankan disiplin kerja tanpa paksaan, tetapi karena memahami nilai dan manfaatnya terhadap pencapaian tujuan kerja. Artinya, motivasi memperkuat atau memperlemah hubungan disiplin terhadap kinerja bergantung pada apakah kurir menjalankan disiplin dengan kesadaran diri atau sekadar mematuhi aturan. Penelitian sebelumnya oleh Kusworo (2024) menyatakan bahwa motivasi mampu memoderasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan atau kurir.

H5: Motivasi mampu memoderasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja kurir Perusahaan ekspedisi Anteraja di Kabupaten Jember

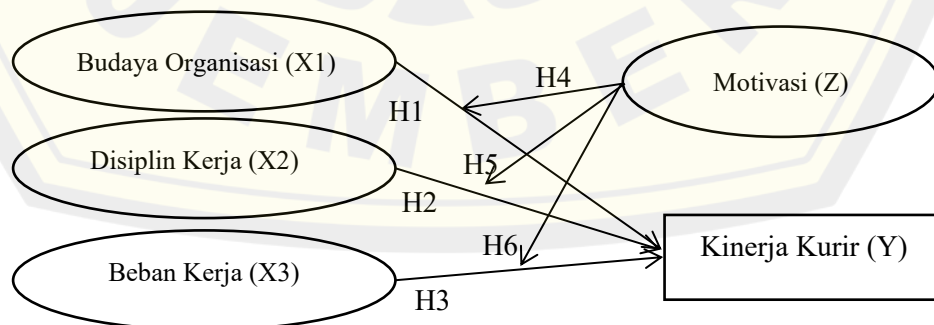
2.3.6 Motivasi (Z) Mampu Memoderasi Pengaruh Beban Kerja (X3) Terhadap Kinerja Kurir (Y)

Motivasi ditingkatkan secara personal terhadap karyawan termasuk kurir dengan begitu kesadaran karyawan akan kinerja karyawan semakin meningkat Ananda (2024). Berdasarkan *Self-Determination Theory* bahwa motivasi intrinsik yang didasari pemenuhan kebutuhan *autonomy*, *competence*, dan *relatedness* membuat karyawan lebih mampu bertahan menghadapi tuntutan pekerjaan. Karyawan yang merasa kompeten dan terhubung secara positif dengan lingkungan kerjanya akan melihat beban kerja bukan sebagai tekanan, tetapi sebagai tantangan untuk meningkatkan prestasi. Hal ini memperkuat hubungan positif antara beban kerja yang dikelola dengan baik dan pencapaian kinerja. Penelitian sebelumnya oleh Ananda (2024) menyatakan bahwa motivasi mampu memoderasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan atau kurir.

H6: Motivasi mampu memoderasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja kurir Perusahaan ekspedisi Anteraja di Kabupaten Jember

2.4 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual pada hakikatnya adalah uraian dan visualisasi konsep-konsep serta variabel-variabel yang akan diukur (Wibowo, 2021:8). Kerangka konseptual berguna untuk menjelaskan dengan lengkap tentang suatu topik yang akan dibahas sesuai variabel yang diteliti. Pada penelitian ini peneliti menggunakan budaya organisasi, disiplin kerja, dan beban kerja sebagai variabel bebas, kinerja kurir sebagai variabel terikat dan motivasi sebagai variabel moderasi. Gambar kerangka konseptual disajikan sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan peran motivasi dalam memoderasi pengaruh budaya organisasi, disiplin kerja, dan beban kerja terhadap kinerja kurir Anteraja kabupaten Jember. Oleh sebab itu, jenis penelitian yang digunakan adalah desain penelitian kausalitas dengan pendekatan kuantitatif karena dilatarbelakangi oleh tujuan awal penelitian yaitu menjelaskan mengenai variabel-variabel yang hendak diteliti dan kemudian menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya.

3.2 Populasi dan Sampel

a. Populasi

Populasi adalah seluruh subjek yang diteliti dan sampel adalah sebagian dari populasi yang akan diteliti (Sahir, 2021:34). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh kurir Anteraja di Kabupaten Jember berjumlah 53 orang dengan detail dalam Lampiran 2 yaitu di Jl. Tawang Mangu, Kel. Tegalgede, Kec. Sumbersari berjumlah 31 orang dan Jl. Lumajang - Jember, Krajan Kidul, Gumelar, Kec. Balung berjumlah 22 orang.

b. Sampel

Sampel pada penelitian ini berjumlah 53 orang kurir dengan menggunakan metode sampling jenuh (sensus). Sampling jenuh adalah teknik pengambilan sampel apabila seluruh anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sahir, 2021:36). Metode ini digunakan karena jumlah populasi relatif kecil dan seluruh anggota populasi yang memenuhi kriteria penelitian dapat dijangkau oleh peneliti. Dengan demikian, seluruh kurir Anteraja Kabupaten Jember yang berjumlah 53 orang dan berposisi sebagai kurir dijadikan sebagai sampel penelitian.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini menggunakan data kuantitatif dan pernyataan-pernyataan yang terdapat dalam kuesioner dan diterjemahkan dalam bentuk angka, kemudian diolah menggunakan perhitungan statistik (SmartPLS 4) dan di analisis

hasil yang diperoleh. Data primer diperoleh dari jawaban kuesioner yang dibagikan kepada kurir yang bekerja di Anteraja Kabupaten Jember dengan pengisian secara *online* untuk mengefisiensi waktu karena pekerjaan kurir yang tidak bekerja di dalam kantor, sehingga sulit untuk ditemui secara langsung.

3.4 Metode Pengumpulan Data dan Skala Pengukuran Variabel

Metode pengumpulan data dilakukan dengan membuat pernyataan secara tertulis dalam bentuk kuesioner berdasarkan modifikasi dari penelitian terdahulu, responden diberikan beberapa pernyataan yang diajukan melalui kuesioner. Kuesioner merupakan serangkaian instrumen pertanyaan yang disusun berdasarkan alat ukur variabel penelitian, pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner sangat efisien, responden hanya perlu memilih jawaban yang telah disediakan oleh peneliti (Sahir, 2021:29). Penyebaran kuesioner dilakukan secara *online* dengan menggunakan *google form* yang dikirim melalui *WhatsApp* perwakilan ekspedisi Anteraja lokasi Antirogo yaitu Bapak Ilham dan lokasi Balung Lor yaitu Bapak Galuh dan kemudian dibagikan ke seluruh responden. Penggunaan kuesioner adalah kuesioner tertutup, sehingga responden cukup memberikan tanda centang (✓) pada kolom atau memilih satu dari lima jawaban yang tersedia. Skala yang digunakan pada penelitian ini adalah skala *likert*. Teknik pemberian skor dalam skala *likert* ini mengacu pada Sahir (2021:20) yaitu:

- | | | |
|-----------------------|---|---|
| a. Tidak Pernah (TP) | = | 1 |
| b. Jarang (J) | = | 2 |
| c. Kadang-kadang (KK) | = | 3 |
| d. Sering (S) | = | 4 |
| e. Selalu (SL) | = | 5 |

3.5 Identifikasi Variabel

Variabel yang akan dianalisis dalam penelitian ini terdiri dari variabel independen, variabel dependen dan variabel moderasi. Variabel independen dalam penelitian ada tiga yaitu budaya organisasi (X1), disiplin kerja (X2) dan beban kerja (X3) yang merupakan variabel tidak terikat atau tidak bergantung pada variabel

lain. Sedangkan variabel dependen (Y) merupakan variabel terikat dan bergantung pada variabel lain. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan dalam hal ini kurir. Variabel moderasi dalam penelitian ini adalah motivasi (Z) yang merupakan variabel yang mempengaruhi kekuatan atau arah hubungan antara variabel independen dan dependen.

3.6 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional memberikan definisi pada masing-masing variabel serta memaparkan apa saja yang menjadi indikator variabel yang sedang diteliti. Definisi operasional dijelaskan dalam tabel berikut :

Tabel 3.1 Definisi Operasional

Variabel	Indikator	Pengertian
Budaya Organisasi (X1) Suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh kurir yang membedakan perusahaan ekspedisi Anteraja di Kabupaten Jember dari organisasi lain	Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah budaya organisasi yang diterapkan di Anteraja yaitu:	
	Sigap	Kurir Perusahaan Ekspedisi Anteraja di Kabupaten Jember mengerjakan pekerjaan secara cepat dengan hasil yang optimal
	Aman	Kurir Perusahaan Ekspedisi Anteraja di Kabupaten Jember menangani pekerjaan dengan hati-hati
	Terpercaya	Kurir Perusahaan Ekspedisi Anteraja di Kabupaten Jember melakukan tugas sesuai peran yang diberikan perusahaan
	Ramah	Kurir Perusahaan Ekspedisi Anteraja di Kabupaten Jember memberikan pengalaman berinteraksi yang mengesankan pada pelanggan
	Integritas	Kurir Perusahaan Ekspedisi Anteraja di Kabupaten Jember berperilaku jujur
	Amanah	Kurir Perusahaan Ekspedisi Anteraja di Kabupaten Jember bekerja dengan sepenuh hati
Disiplin Kerja (X2) Kesediaan kurir perusahaan ekspedisi Anteraja di Kabupaten Jember untuk menaati aturan dan nilai organisasi melalui sikap, perilaku, serta tindakan yang sesuai standar perusahaan, yang berfungsi mengoptimalkan pencapaian tujuan bersama dan disertai sanksi jika dilanggar	Menurut Sitepu (2024) indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah:	
	Masuk kerja tepat waktu	Kurir Perusahaan Ekspedisi Anteraja di Kabupaten Jember hadir tepat waktu sesuai dengan jam kerja yang ditetapkan perusahaan
	Penggunaan waktu secara efektif	Kurir Perusahaan Ekspedisi Anteraja di Kabupaten Jember fokus melaksanakan pengiriman tanpa banyak waktu yang terbuang
	Mematuhi semua peraturan Perusahaan	Kurir Perusahaan Ekspedisi Anteraja di Kabupaten Jember menggunakan atribut berpakaian sesuai peraturan yang ditetapkan perusahaan

Variabel	Indikator	Pengertian
Beban Kerja (X3) Total tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu, mencakup volume tugas, target, serta waktu normal penyelesaian, yang berpotensi menimbulkan tekanan dan memengaruhi kualitas kinerja kurir perusahaan ekspedisi Anteraja di Kabupaten Jember	Indikator yang digunakan dalam penelitian ini sesuai dengan JD-R Model dalam Ramadhan (2024) adalah:	
	Beban Mental	Kurir Perusahaan Ekspedisi Anteraja di Kabupaten Jember mengalami tekanan mental akibat target kerja yang tinggi
	Beban Waktu	Kurir Perusahaan Ekspedisi Anteraja di Kabupaten Jember merasa waktu yang tersedia untuk menyelesaikan pekerjaan terbatas
	Beban Fisik	Kurir Perusahaan Ekspedisi Anteraja di Kabupaten Jember mendapatkan tugas tambahan yang menambah beban kerja harian
Kinerja Kurir (Y) Prestasi atau hasil kerja kurir perusahaan ekspedisi Anteraja di Kabupaten Jember yang tercermin dari kualitas dan kuantitas penyelesaian tugas sesuai standar, serta menunjukkan tingkat keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi	Menurut Ramadhan (2024) indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah:	
	Kuantitas pekerjaan	Kurir Perusahaan Ekspedisi Anteraja di Kabupaten Jember berhasil mengirimkan paket dengan tepat waktu
	Kualitas pekerjaan	Kurir Perusahaan Ekspedisi Anteraja di Kabupaten Jember berhasil mengirimkan paket dalam kondisi baik dan aman
	Kemampuan Kerja Sama	Kurir Perusahaan Ekspedisi Anteraja di Kabupaten Jember mampu bekerjasama dengan tim untuk menyelesaikan pekerjaan
Motivasi (Z) Proses yang mendorong karyawan termasuk kurir perusahaan ekspedisi Anteraja di Kabupaten Jember untuk melakukan tindakan dengan intensitas, arah, dan ketekunan tertentu, yang dipengaruhi oleh dorongan mencapai tujuan serta tercermin dalam antusiasme dan tekad dalam menyelesaikan tugas di tempat kerja	Indikator yang digunakan dalam penelitian ini sesuai dengan <i>Self-Determination Theory</i> dalam Robbins (2023:242) adalah:	
	<i>Autonomy</i>	Kurir Perusahaan Ekspedisi Anteraja di Kabupaten Jember tidak merasa terpaksa ketika menerima tugas pengiriman tambahan
	<i>Competence</i>	Kurir Perusahaan Ekspedisi Anteraja di Kabupaten Jember merasa mampu menangani pengiriman paket berukuran besar
	<i>Relatedness</i>	Kurir Perusahaan Ekspedisi Anteraja di Kabupaten Jember bersedia membantu rekan kerja yang berhalangan hadir karena merasa memiliki ikatan kerja yang kuat

Sumber: Galuh (2025), Ramadhan (2024), Sitepu (2024), Robbins (2023).

3.7 Metode Analisis Data

3.7.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan analisis yang berfokus metode untuk meringkas, menyajikan, dan mendeskripsikan data yang dikumpulkan dalam format yang lebih mudah dipahami (Elfrianto, 2025:45). Teknik analisis deskriptif membantu dalam menyajikan informasi melalui tabel, grafik, bagan, dan ukuran

numerik seperti mean, median, modus, varians, dan deviasi standar. Jawaban responden dinilai menggunakan skala Likert 1-5 diinterpretasikan menggunakan kriteria Five Box Method akan menghasilkan nilai tertinggi 5 dikurangi nilai terendah 1 dan dibagi dengan *range* 5 sehingga diperoleh nilai 0,8. Berdasarkan hasil *interval range* tersebut maka dapat disusun kriteria sebagai berikut:

3.7.2 Analisis SEM-PLS

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). PLS merupakan model persamaan Structural Equation Modeling (SEM) atau model persamaan struktural, adalah teknik analisis yang menggabungkan aspek dari analisis faktor dan analisis jalur (Setiabudhi, 2025:17). Penelitian ini memiliki model yang kompleks serta jumlah sampel yang terbatas, sehingga dalam analisis data menggunakan software SmartPLS 4. SmartPLS 4 adalah perangkat lunak yang digunakan untuk analisis Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Squares* (Setiabudhi, 2025:2). Pengujian hipotesis dengan metode PLS melalui beberapa tahapan (Setiabudhi, 2025:11) yaitu:

a. *Outer Model* (Model Pengukuran)

Berdasarkan Setiabudhi (2025:23) model pengukuran adalah model yang mendeskripsikan hubungan antar variabel laten (konstruk) dengan indikatornya. Pengujian utama dalam *outer model* yaitu uji validitas yang terdiri dari validitas konvergen dan validitas diskriminan, serta uji reliabilitas.

1) Validitas Konvergen digunakan untuk mengukur apakah indikator yang seharusnya berhubungan memang benar-benar berkorelasi. Validitas konvergen dapat diuji menggunakan uji *Loading Factor* dan *Average Variance Extracted*.

a) *Loading Factor*, menggambarkan tingkat validitas item dalam mengukur variabel. Nilai *Loading Factor* yang direkomendasikan adalah $> 0,70$ untuk penelitian yang bersifat *confirmatory* dan $\geq 0,60$ untuk penelitian yang bersifat *exploratory* (Hamid, 2019:42). Apabila item pengukuran mempunyai nilai kurang dari 0,60 maka dihilangkan dan dilakukan estimasi kembali.

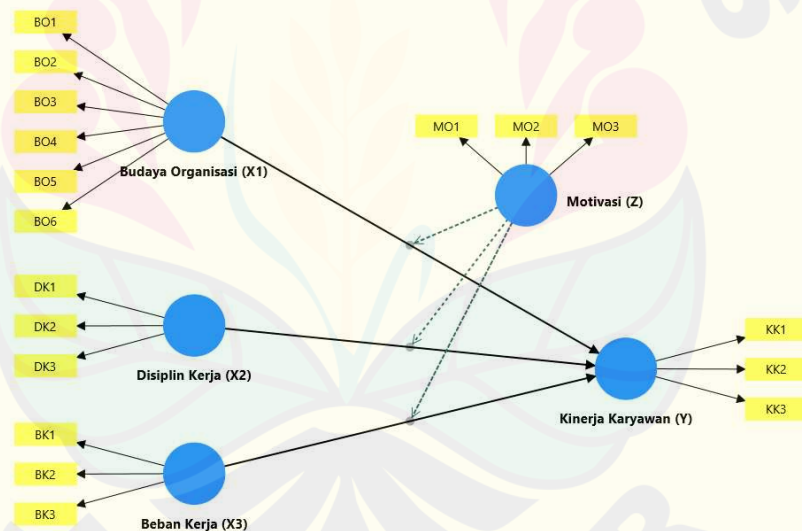
- b) *Average Variance Extracted* (AVE), menggambarkan sejauh mana secara keseluruhan item pengukuran mencerminkan pengukuran variabel. Nilai AVE minimum adalah 0,50 (Hamid, 2019:42).
- 2) Validitas Diskriminan menguji sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lain (Setiabudhi, 2025:44). Validitas diskriminan dilakukan dengan metode *Cross Loading* yaitu membandingkan nilai *outer loading* suatu indikator terhadap variabel latennya, dengan syarat harus lebih besar dibandingkan nilai *outer loading* dari indikator tersebut terhadap variabel laten lainnya.
 - 3) Uji Reliabilitas, adalah alat untuk mengukur kuesioner yang merupakan indikator variabel atau konstruk, suatu kuesioner dikatakan reliabel jika jawaban responden adalah konsisten dari waktu ke waktu. *Composite Reliability* (CR) merupakan suatu ukuran reliabilitas yang lebih sesuai dibandingkan *cronbach's alpha* (Setiabudhi, 2025:44). Nilai CR yang direkomendasikan adalah $> 0,70$ yang berarti alat ukur atau instrumen secara keseluruhan konsisten atau reliabel dalam mengukur variabel.
- b. Evaluasi *Inner Model* (Model Struktural)
- Berdasarkan Setiabudhi (2025:21) model struktural adalah model yang mendeskripsikan hubungan antar variabel laten (konstruk). Hubungan variabel laten didasarkan kepada teori, logika, atau pengalaman praktis yang diamati para peneliti sebelumnya. Tahap analisis yakni:
- 1) *R-Square* (R^2), ukuran statistik *R-Square* menggambarkan besarnya variasi variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen/endogen lainnya dalam model. Nilai interpretasi *R-Square* adalah 0.25 (rendah), 0.50 (moderat), dan 0.75 (tinggi).
 - 2) *F-Square* (*Effect Size*), menjelaskan pengaruh variabel dalam level struktural. Nilai interpretasi *f-square* adalah pengaruh rendah apabila ($0,02 \leq f\text{-square} < 0,15$), pengaruh sedang apabila ($0,15 \leq f\text{-square} < 0,35$), dan pengaruh tinggi apabila ($f\text{-square} \geq 0,35$).
 - 3) *Q-Square*, menggambarkan ukuran akurasi prediksi yaitu seberapa baik setiap perubahan variabel eksogen/endogen mampu memprediksi

variabel endogen. Nilai interpretasi *Q-Square* secara adalah 0 (pengaruh rendah), 0.25 (pengaruh moderat), dan 0.50 (pengaruh tinggi).

- 4) *Goodnes of Fit Index (Gof Index)*, digunakan untuk mengetahui seberapa baik data empiris mampu menjelaskan model teoretis yang dibangun. Nilai interpretasi *GoF Index* adalah 0,1 (GoF rendah), 0,25 (GoF medium), dan 0,36 (GoF tinggi).

c. Konstruksi Diagram Jalur (*Path Analysis*)

Konstruksi diagram jalur dalam penelitian ini menggambarkan arah hubungan antara variabel independen, variabel dependen, serta variabel moderasi yang dilakukan menggunakan aplikasi SmartPLS 4.0. Model penelitian ini terdiri dari tiga variabel independen yaitu Budaya Organisasi (X1), Disiplin Kerja (X2), dan Beban Kerja (X3), satu variabel dependen yaitu Kinerja Kurir (Y), serta satu variabel moderasi yaitu Motivasi (Z) dengan penggambaran model sebagai berikut:



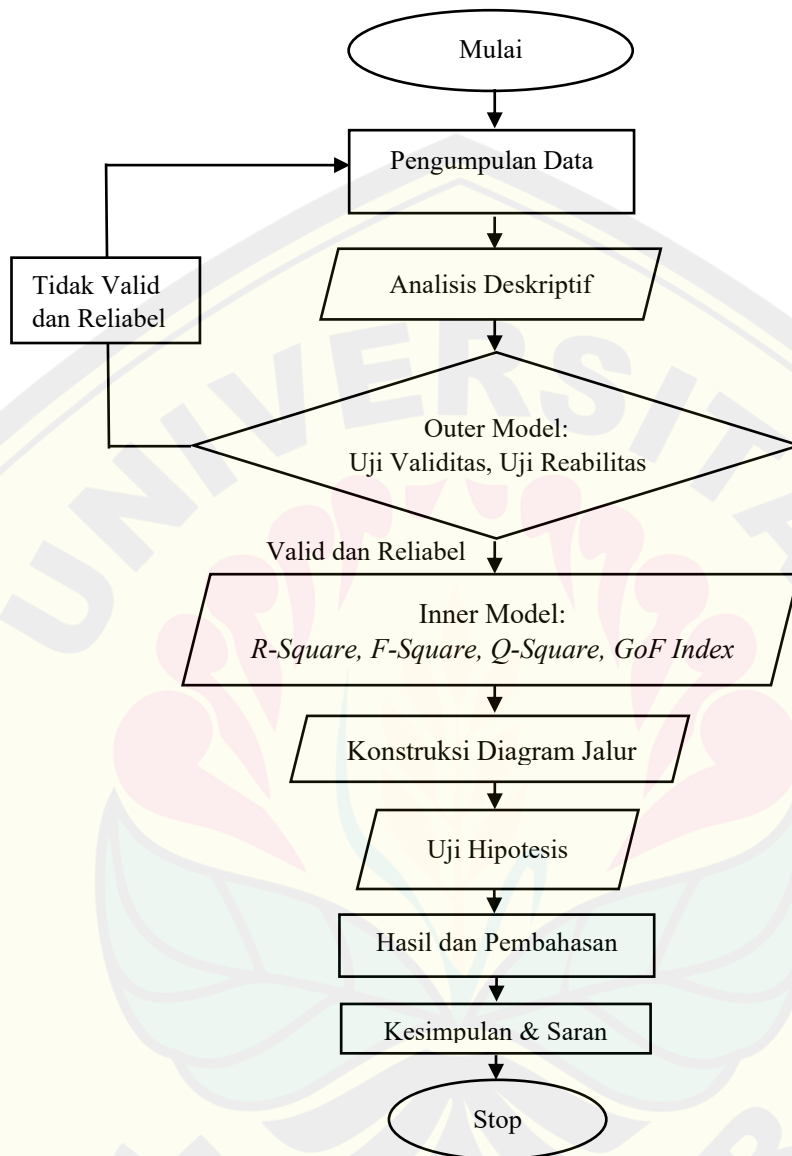
Gambar 3.1 Model Konstruksi Diagram Jalur

d. Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis dilakukan menggunakan metode *bootstrapping*, yaitu teknik *resampling* guna mengukur signifikansi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Kriteria *bootstrapping* apabila nilai *p-value* $\leq 0,05$ maka dapat dikatakan signifikan sedangkan *p-value* $> 0,05$ maka dapat dikatakan tidak signifikan.

3.8 Kerangka Pemecahan Masalah

Adapun kerangka pemecahan masalah pada penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah

BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

Perusahaan yang menjadi objek dalam penelitian ini adalah Anteraja di wilayah Kabupaten Jember. Anteraja merupakan perusahaan jasa pengiriman logistik yang beroperasi di Indonesia. Perusahaan ini bergerak dalam bidang jasa distribusi barang yang melayani pengiriman paket ke berbagai wilayah di Indonesia, baik dalam skala kota, antar kota, maupun antar provinsi. Seiring dengan meningkatnya kebutuhan masyarakat terhadap layanan pengiriman barang khususnya dalam mendukung aktivitas perdagangan melalui *e-commerce*, perusahaan dituntut untuk mampu memberikan pelayanan yang cepat, tepat, dan aman kepada pelanggan. Kurir merupakan ujung tombak pelayanan perusahaan karena berinteraksi langsung dengan pelanggan dan bertanggung jawab atas ketepatan waktu serta keamanan barang yang dikirimkan. Oleh karena itu, kinerja kurir menjadi faktor penting dalam menentukan kualitas pelayanan perusahaan secara keseluruhan.

Dalam rangka mendukung kualitas pelayanan, perusahaan Anteraja menerapkan budaya organisasi yang disebut dengan SATRIA. SATRIA memiliki enam nilai yang harus diterapkan oleh seluruh karyawan Anteraja termasuk kurir yaitu Sigap, Aman, Terpercaya, Ramah, Integritas, dan Amanah (Galuh, 2025). Budaya organisasi SATRIA merupakan ciri khas perusahaan dan menjadi pedoman perilaku kerja bagi seluruh karyawan dalam menjalankan tugas sehari-hari. Penerapan nilai budaya SATRIA diharapkan mampu membentuk perilaku kerja yang disiplin dan profesional sehingga kinerja karyawan termasuk kurir dapat meningkat.

Selain penerapan budaya organisasi, perusahaan Anteraja juga memiliki peraturan yang diterapkan sebagai bentuk upaya meningkatkan disiplin kerja karyawan seperti standar operasional prosedur (SOP) yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan, khususnya kurir sebagai pelaksana utama kegiatan pengiriman barang, seperti ketentuan mengenai jam kerja, ketepatan waktu kehadiran, serta kepatuhan terhadap prosedur kerja yang telah ditetapkan sebelum dan selama

proses distribusi berlangsung. Salah satu bentuk penerapan disiplin kerja tersebut adalah adanya SOP *grooming* karyawan yang mengatur standar penampilan kerja, meliputi penggunaan seragam resmi, identitas kerja, serta kebersihan dan kerapian diri selama menjalankan tugas, yang bertujuan untuk menciptakan citra profesional perusahaan di hadapan pelanggan. Selain itu, perusahaan juga menerapkan aturan mengenai jam kerja yang mengharuskan karyawan hadir tepat waktu sebelum kegiatan operasional dimulai, sehingga seluruh proses pengiriman dapat berjalan secara teratur dan sesuai dengan target waktu yang telah ditentukan. Penerapan peraturan disiplin tersebut diharapkan mampu mendukung kelancaran proses distribusi barang serta meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan, meskipun dalam praktiknya masih diperlukan pengawasan dan evaluasi secara berkelanjutan agar implementasi disiplin kerja dapat memberikan dampak optimal terhadap peningkatan kinerja karyawan terutama kurir.

Setiap kurir memiliki tanggung jawab untuk menyelesaikan sejumlah paket dalam periode waktu tertentu sesuai dengan standar operasional yang telah ditetapkan. Pada periode tertentu, terutama saat terjadi peningkatan volume pengiriman, jumlah paket yang harus didistribusikan cenderung meningkat sehingga menuntut kurir untuk bekerja lebih cepat dan efisien agar seluruh paket dapat terselesaikan tepat waktu. Kondisi beban kerja yang tinggi tersebut berpotensi mempengaruhi tingkat kelelahan kurir serta ketepatan waktu dalam proses pengiriman, yang pada akhirnya dapat berdampak pada munculnya keterlambatan pengiriman maupun paket gagal kirim sebagaimana telah dijelaskan pada latar belakang penelitian. Oleh karena itu, pengelolaan beban kerja yang seimbang menjadi hal penting bagi perusahaan agar kinerja kurir tetap optimal dan kualitas pelayanan kepada pelanggan dapat terjaga.

Penelitian ini dilakukan pada Anteraja Kabupaten Jember yang terbagi menjadi 2 cabang yaitu di Anteraja Antirogo dan Anteraja Balung Lor. Anteraja Antirogo terletak di Jl. Tawang Mangu, Kel. Tegalgede, Kec. Sumpster dan memiliki jumlah karyawan 32 orang dengan detail 1 orang *leader* dan 31 orang kurir. Anteraja Balung Lor terletak di Jl. Lumajang - Jember, Krajan Kidul, Gumelar, Kec. Balung dan memiliki jumlah karyawan 23 orang dengan detail 1

orang *leader* dan 22 orang kurir. Sehingga total karyawan Anteraja Jember Adalah 55 orang, namun karena penelitian ini berfokus pada kinerja kurir sehingga sampel yang digunakan adalah seluruh kurir yang berjumlah 53 orang kurir.

Dalam penelitian ini, akan dianalisis bagaimana pengaruh budaya organisasi, disiplin kerja, dan beban kerja terhadap kinerja kurir, serta peran motivasi sebagai variabel moderasi. Hasil dari penelitian ini dapat memberikan wawasan mengenai faktor budaya organisasi, disiplin kerja, dan beban kerja serta peran motivasi dalam memperkuat atau memperlemah pengaruh kinerja kurir.

4.2 Analisis Deskriptif Responden dan Variabel Penelitian

Analisis deskriptif merupakan sebuah persepsi terhadap indikator-indikator variabel berdasarkan skor dalam distribusi frekuensi jawaban responden serta karakteristik dari responden yang dibahas dalam subab berikut:

4.2.1 Karakteristik Responden

Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh kurir Anteraja di Kabupaten Jember berjumlah 53 orang kurir yang terbagi menjadi 2 lokasi yaitu sejumlah 31 kurir di Anteraja Antirogo dan sejumlah 22 kurir di Anteraja Balung Lor. Karakteristik responden meliputi usia, pendidikan terakhir, dan tahun mulai bekerja yang dijelaskan sebagai berikut:

a. Karakteristik Pendidikan Terakhir Responden

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir disajikan dalam tabel 4.1 berikut:

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase (%)
SMP	3	5,7
SMA	43	81,1
Diploma	1	1,9
Sarjana	6	11,3
Total	53	100

Sumber: Lampiran 4 (2026)

Berdasarkan tabel 4.1 dapat diketahui bahwa responden yang memiliki pendidikan terakhir SMP sebanyak 3 kurir atau 5,7%, SMA sebanyak 43 kurir atau

81,1%, Diploma sebanyak 1 kurir atau 1,9%, dan Sarjana sebanyak 6 orang atau 11,3%. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden memiliki pendidikan terakhir SMA sebanyak 43 kurir atau 81,1%. Namun, dalam persyaratan rekrutmen dalam website resmi Anteraja (2026), terdapat salah satu persyaratan batas pendidikan minimal SMA atau sederajat yang artinya terdapat 3 kurir atau 5,7% yang tidak memenuhi persyaratan tersebut. Kondisi ini dapat mengindikasikan bahwa dalam praktiknya, perusahaan kemungkinan memberikan fleksibilitas dalam proses rekrutmen dengan mempertimbangkan faktor lain seperti kemampuan yang dimiliki contohnya dalam persyaratan yaitu mampu membaca peta atau *maps*.

b. Karakteristik Usia Responden

Karakteristik responden berdasarkan usia disajikan dalam tabel 4.2 berikut:

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Klasifikasi Usia	Usia	Frekuensi	Persentase (%)
Dewasa Awal	21	1	1,9
	22	1	1,9
	23	1	1,9
	24	1	1,9
	25	4	7,5
	26	7	13,2
	27	8	15,1
	28	4	7,5
	29	1	1,9
	30	3	5,7
	31	2	3,8
	32	3	5,7
	33	5	9,4
	34	1	1,9
	35	1	1,9
	36	2	3,8
	39	1	1,9
Dewasa Madya	40	2	3,8
	41	1	1,9
	43	3	5,7
	47	1	1,9
Total		53	100

Sumber: Lampiran 5 (2026)

Berdasarkan tabel 4.2 dapat diketahui bahwa usia responden yang paling muda berumur 21 tahun dan yang paling tua berusia 47 tahun. Mustikhatul (2025) menjelaskan beberapa tahapan perkembangan yaitu tahap dewasa awal rentang usia 20-40 tahun, tahap dewasa madya rentang usia 40-60 tahun dan tahap dewasa akhir memiliki rentang usia diatas 60 tahun. Apabila dihubungkan dengan tahapan perkembangan tersebut, diketahui sebanyak 46 kurir atau 86,8% tergolong dalam tahap dewasa awal dan sebanyak 7 kurir atau 13,2% tergolong dalam tahap dewasa madya. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden tergolong dalam tahap dewasa awal. Berdasarkan penelitian Mustikhatul (2025) pada tahapan dewasa awal, setiap individu sudah mulai mandiri secara finansial dikarenakan termasuk kedalam usia produktif dan mulai sibuk untuk bekerja atau melanjutkan studinya, mengembangkan kariernya, mencari pasangan hidup dan mulai untuk berumah tangga serta bermasyarakat.

c. Karakteristik Tahun Mulai Bekerja Responden

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan tahun mulai bekerja di perusahaan disajikan dalam tabel 4.3 berikut:

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tahun Mulai Bekerja

Tahun Mulai Bekerja	Frekuensi	Persentase (%)
2020	4	7,5
2021	10	18,9
2022	9	17,0
2023	3	5,7
2024	11	20,8
2025	15	28,3
2026	1	1,9
Total	53	100

Sumber: Lampiran 6 (2026)

Berdasarkan tabel 4.3 diketahui bahwa responden yang mulai bekerja di tahun 2020 sebanyak 4 kurir atau 7,5%, mulai bekerja di tahun 2021 sebanyak 10 kurir atau 18,9%, mulai bekerja di tahun 2022 sebanyak 9 kurir atau 17%, mulai bekerja di tahun 2023 sebanyak 3 kurir atau 5,7%, mulai bekerja di tahun 2024 sebanyak 11 kurir atau 20,8%, mulai bekerja di tahun 2025 sebanyak 15 kurir atau 28,3%,

dan mulai bekerja di tahun 2026 sebanyak 1 orang atau 1,9%. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa jumlah responden terbanyak mulai bekerja di tahun 2025 sebanyak 15 kurir atau 28,3% diikuti dengan mulai bekerja di tahun 2024 sebanyak 11 kurir atau 20,8% dan mulai bekerja di tahun 2021 sebanyak 10 kurir atau 18,9%. Jika dilihat secara keseluruhan mayoritas 52 kurir atau 98,1% telah memiliki pengalaman kerja lebih dari 1 tahun. Artinya, sebagian besar responden telah memiliki tingkat pengalaman yang memadai dalam menjalankan pekerjaannya.

4.2.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif pada setiap indikator pernyataan dari setiap variabel dijelaskan pada subab berikut:

a. Deskripsi Variabel Budaya Organisasi (X1)

Terdapat enam indikator yang mempengaruhi variabel budaya organisasi. Distribusi frekuensi penilaian responden disajikan dalam tabel 4.4 berikut:

Tabel 4.4 Frekuensi Penilaian Variabel Budaya Organisasi

Indikator	Frekuensi										Modus
	SL		S		KK		J		TP		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X1.1	34	64,2	18	34,0	1	1,9	0	0,0	0	0,0	SL
X1.2	43	81,1	10	18,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	SL
X1.3	44	83,0	9	17,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	SL
X1.4	34	64,2	17	32,1	2	3,8	0	0,0	0	0,0	SL
X1.5	48	90,6	5	9,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	SL
X1.6	46	86,8	6	11,3	1	1,9	0	0,0	0	0,0	SL
Grand Modus											SL

Sumber: Lampiran 7 (2026)

Berdasarkan tabel 4.4, diketahui bahwa indikator X1.1 mayoritas responden sebanyak 34 orang atau 64,2% menjawab selalu pada pernyataan “saya mengerjakan pekerjaan secara cepat dengan hasil yang optimal”. Indikator X1.2 mayoritas responden sebanyak 43 orang atau 81,1% menjawab selalu pada pernyataan “saya menangani pekerjaan dengan hati-hati”. Indikator X1.3 mayoritas

responden sebanyak 44 orang atau 83,0% menjawab selalu pada pernyataan “saya melakukan tugas sesuai peran yang diberikan Perusahaan”. Indikator X1.4 mayoritas responden sebanyak 34 orang atau 64,2% menjawab selalu pada pernyataan “saya memberikan pengalaman berinteraksi yang mengesankan pada pelanggan”. Indikator X1.5 mayoritas responden sebanyak 48 orang atau 90,6% menjawab selalu pada pernyataan “saya berperilaku jujur dalam bekerja”. Indikator X1.6 mayoritas responden sebanyak 46 orang atau 86,8% menjawab selalu pada pernyataan “saya melakukan pekerjaan tulus sepenuh hati”.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa keenam indikator budaya organisasi menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki persepsi yang sangat baik terhadap penerapan budaya organisasi di perusahaan Anteraja, hal ini tercermin dari dominanya jawaban “selalu” pada setiap indikator pernyataan. Dengan demikian, budaya organisasi dalam Perusahaan dapat dikatakan telah terinternalisasi dengan baik dan menjadi pedoman perilaku kerja kurir sehari-hari yang pada akhirnya berpotensi mendukung peningkatan kinerja kurir secara keseluruhan.

b. Deskripsi Variabel Disiplin Kerja (X2)

Terdapat tiga indikator yang mempengaruhi variabel disiplin kerja. Distribusi frekuensi penilaian responden disajikan dalam tabel 4.5 berikut:

Tabel 4.5 Frekuensi Penilaian Variabel Disiplin Kerja

Indikator	Frekuensi										Modus
	SL		S		KK		J		TP		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X2.1	20	37,7	27	50,9	6	11,3	0	0,0	0	0,0	S
X2.2	39	73,6	14	26,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	SL
X2.3	29	54,7	19	35,8	5	9,4	0	0,0	0	0,0	SL
Grand Modus											SL

Sumber: Lampiran 8 (2026)

Berdasarkan tabel 4.5, diketahui bahwa indikator X2.1 mayoritas responden sebanyak 27 orang atau 50,9% menjawab sering pada pernyataan “saya hadir tepat waktu sesuai dengan jam kerja yang ditetapkan perusahaan”. Indikator X2.2 mayoritas responden sebanyak 39 orang atau 73,6% menjawab selalu pada

pernyataan “saya fokus melaksanakan pengiriman tanpa banyak waktu yang terbuang”. Indikator X2.3 mayoritas responden sebanyak 29 orang atau 54,7% menjawab selalu pada pernyataan “saya menggunakan atribut berpakaian sesuai peraturan yang ditetapkan perusahaan”.

Sehingga ketiga indikator disiplin kerja menunjukkan bahwa tingkat disiplin kerja kurir secara umum berada pada kategori baik hingga sangat baik, hal ini terlihat dari dominannya jawaban “selalu” pada setiap indikator pernyataan. Namun demikian, pada indikator ketepatan waktu kehadiran (X2.1) masih didominasi oleh jawaban sering (bukan selalu) yang mengindikasikan bahwa aspek kedisiplinan waktu belum sepenuhnya optimal. Hal ini menunjukkan masih terdapat sebagian kurir yang belum konsisten dalam hadir tepat waktu sesuai jadwal kerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja kurir sudah tergolong baik, namun masih perlu adanya peningkatan terutama dalam hal ketepatan waktu kehadiran agar disiplin kerja dapat tercapai secara maksimal dan lebih konsisten.

c. Deskripsi Variabel Beban Kerja (X3)

Terdapat tiga indikator yang mempengaruhi variabel beban kerja. Distribusi frekuensi penilaian responden disajikan dalam tabel 4.6 berikut:

Tabel 4.6 Frekuensi Penilaian Variabel Beban Kerja

Item	Frekuensi										Modus
	SL		S		KK		J		TP		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X3.1	1	1,9	0	0,0	13	24,5	15	28,3	24	45,3	TP
X3.2	0	0,0	7	13,2	14	26,4	13	24,5	19	35,8	TP
X3.3	0	0,0	2	3,8	13	24,5	17	32,1	21	39,6	TP
Grand Modus											TP

Sumber: Lampiran 9 (2026)

Berdasarkan tabel 4.6, diketahui bahwa indikator X3.1 mayoritas responden sebanyak 24 orang atau 45,3% menjawab tidak pernah pada pernyataan “saya mengalami tekanan mental akibat target kerja yang tinggi”. Indikator X3.2 mayoritas responden sebanyak 19 orang atau 35,8% menjawab tidak pernah pada pernyataan “saya merasa waktu yang tersedia untuk menyelesaikan pekerjaan

terbatas”. Indikator X3.3 mayoritas responden sebanyak 21 orang atau 39,6% menjawab tidak pernah pada pernyataan “saya mendapatkan tugas tambahan yang menambah beban kerja harian”. Sehingga ketiga indikator beban kerja menunjukkan bahwa mayoritas responden tidak merasakan beban kerja yang tinggi dalam menjalankan pekerjaannya, hal ini tercermin dari dominannya jawaban “tidak pernah” pada setiap indikator. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa beban kerja kurir cenderung berada pada tingkat yang rendah atau masih dalam batas yang dapat dikelola dengan baik.

d. Deskripsi Variabel Kinerja Kurir (Y)

Terdapat tiga indikator yang mempengaruhi variabel kinerja kurir. Distribusi frekuensi penilaian responden disajikan dalam tabel 4.7 berikut:

Tabel 4.7 Frekuensi Penilaian Variabel Kinerja Kurir

Item	Frekuensi										Modus
	SL		S		KK		J		TP		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y1.1	26	49,1	25	47,2	2	3,8	0	0,0	0	0,0	SL
Y1.2	36	67,9	15	28,3	2	3,8	0	0,0	0	0,0	SL
Y1.3	36	67,9	16	30,2	1	1,9	0	0,0	0	0,0	SL
Grand Modus											SL

Sumber: Lampiran 10 (2026)

Berdasarkan tabel 4.7, diketahui bahwa indikator Y1.1 mayoritas responden sebanyak 26 orang atau 49,1% menjawab selalu pada pernyataan “saya berhasil mengirimkan paket dengan tepat waktu”. Indikator Y1.2 mayoritas responden sebanyak 36 orang atau 67,9% menjawab selalu pada pernyataan “saya berhasil mengirimkan paket dalam kondisi baik dan aman”. Indikator Y1.3 mayoritas responden sebanyak 36 orang atau 67,9% menjawab selalu pada pernyataan “saya mampu bekerjasama dengan tim untuk menyelesaikan pekerjaan”. Sehingga ketiga indikator kinerja kurir menunjukkan bahwa secara umum kinerja kurir berada pada kategori sangat baik, hal ini tercermin dari dominannya jawaban “selalu” pada setiap indikator pernyataan. Namun demikian, pada indikator ketepatan waktu pengiriman (Y1.1) persentase jawaban selalu masih lebih rendah dibandingkan

indikator lainnya, yang menunjukkan bahwa aspek ketepatan waktu masih perlu ditingkatkan.

e. Deskripsi Variabel Motivasi (Z)

Terdapat tiga indikator yang mempengaruhi variabel motivasi. Distribusi frekuensi penilaian responden disajikan dalam tabel 4.8 berikut:

Tabel 4.8 Frekuensi Penilaian Variabel Motivasi

Item	Frekuensi										Modus
	SL		S		KK		J		TP		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Z1.1	16	30,2	17	32,1	15	28,3	2	3,8	3	5,7	S
Z1.2	7	13,2	20	37,7	25	47,2	0	0,0	1	1,9	KK
Z1.3	16	30,2	23	43,4	13	24,5	0	0,0	1	1,9	S
Grand Modus											S

Sumber: Lampiran 11 (2026)

Berdasarkan tabel 4.8, diketahui bahwa indikator Z1.1 mayoritas responden sebanyak 17 orang atau 32,1% menjawab sering pada pernyataan “saya tidak merasa terpaksa ketika menerima tugas pengiriman tambahan”. Indikator Z1.2 mayoritas responden sebanyak 25 orang atau 47,2% menjawab kadang-kadang pada pernyataan “saya merasa mampu menangani pengiriman paket berukuran besar”. Indikator Z1.3 mayoritas responden sebanyak 23 orang atau 43,4% menjawab sering pada pernyataan “saya bersedia membantu rekan kerja yang berhalangan hadir karena merasa memiliki ikatan kerja yang kuat”. Sehingga ketiga indikator motivasi menunjukkan bahwa tingkat motivasi kurir berada pada kategori cukup baik, hal ini terlihat dari dominannya jawaban “sering” pada indikator pernyataan.

Namun demikian, pada indikator kemampuan menangani pengiriman paket berukuran besar (Z1.2) mayoritas responden menjawab kadang-kadang, yang mengindikasikan bahwa kepercayaan diri atau kesiapan kurir dalam menghadapi tugas dengan tingkat kesulitan tertentu masih belum konsisten. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa motivasi kurir tergolong baik, namun belum sepenuhnya optimal.

f. Deskripsi Variabel *Five Box Method*

Setelah melakukan analisis deskriptif terhadap indikator variabel, berikutnya dilakukan analisis deskripsi terhadap seluruh variabel menggunakan metode *five box method*. Kriteria nilai skor *five box method* dapat dilihat pada tabel 4.9 berikut:

Tabel 4.9 Kriteria Skor *Five Box Method*

Nilai Skor	Kriteria Variabel
1,00 – 1,80	Sangat Tidak Baik
1,81 – 2,60	Tidak Baik
2,61 – 3,40	Cukup
3,41 – 4,20	Baik
4,21 – 5,00	Sangat Baik

Sumber: Elfrianto (2025)

Hasil analisis deskriptif variabel menggunakan *five box method* dapat dilihat pada tabel 4.10 berikut:

Tabel 4.10 Analisis Deskriptif Variabel

Indikator	N	Range	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Budaya Organisasi (X1)	53	7	23	30	28,62	1,800
Disiplin Kerja (X2)	53	5	10	15	13,45	1,353
Beban Kerja (X3)	53	8	3	11	5,94	2,397
Kinerja Kurir (Y)	53	4	11	15	13,75	1,285
Motivasi (Z)	53	8	7	15	11,40	2,003

Sumber: Lampiran 12 (2026)

Berdasarkan tabel 4.10 hasil analisis deskriptif, dapat ditarik suatu penggambaran karakteristik jawaban responden untuk setiap variabel dengan analisis berikut:

- Variabel Budaya Organisasi memiliki nilai minimum 23, nilai maksimum 30 dan diukur menggunakan 6 item pertanyaan dengan nilai rata-rata sebesar 28,62. Apabila nilai rata-rata 28,62 dibagi dengan jumlah item pertanyaan 6, diperoleh hasil 4,77 yakni berada dalam kriteria sangat baik. Artinya, budaya organisasi yang diterapkan dalam lingkungan kerja telah berjalan dengan

sangat baik, tercermin dari nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang mampu dipahami serta dijalankan secara konsisten oleh para kurir.

- b. Variabel Disiplin Kerja memiliki nilai minimum 10, nilai maksimum 15 dan diukur menggunakan 3 item pertanyaan dengan nilai rata-rata sebesar 13,45. Apabila nilai rata-rata 13,45 dibagi dengan jumlah item pertanyaan 3, diperoleh hasil 4,48 yakni berada dalam kriteria sangat baik. Artinya, tingkat disiplin kerja kurir tergolong sangat tinggi, yang ditunjukkan melalui kepatuhan terhadap aturan, ketepatan waktu, serta tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan.
- c. Variabel Beban Kerja memiliki nilai minimum 3, nilai maksimum 11 dan diukur menggunakan 3 item pertanyaan dengan nilai rata-rata sebesar 5,94. Apabila nilai rata-rata 5,94 dibagi dengan jumlah item pertanyaan 3, diperoleh hasil 1,98 yakni berada dalam kriteria tidak baik. Artinya, beban kerja yang dirasakan kurir cenderung kurang ideal atau tidak seimbang, yang dapat mengindikasikan adanya tekanan kerja yang rendah atau ketidaksesuaian distribusi pekerjaan, sehingga berpotensi memengaruhi efektivitas kinerja kurir.
- d. Variabel Kinerja Kurir memiliki nilai minimum 11, nilai maksimum 15 dan diukur menggunakan 3 item pertanyaan dengan nilai rata-rata sebesar 13,75. Apabila nilai rata-rata 13,75 dibagi dengan jumlah item pertanyaan 3, diperoleh hasil 4,58 yakni berada dalam kriteria sangat baik. Artinya, kinerja kurir secara keseluruhan berada pada tingkat yang sangat baik, yang tercermin dari kemampuan kurir dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif, efisien, dan sesuai dengan target yang ditetapkan.
- e. Variabel Motivasi memiliki nilai minimum 7, nilai maksimum 15 dan diukur menggunakan 3 item pertanyaan dengan nilai rata-rata sebesar 11,40. Apabila nilai rata-rata 11,40 dibagi dengan jumlah item pertanyaan 3, diperoleh hasil 3,80 yakni berada dalam kriteria baik. Artinya, tingkat motivasi responden memiliki dorongan yang baik atau kuat dalam bekerja.

4.3 Analisis SEM-PLS

Analisis SEM-PLS merupakan metode *Partial Least Square* yang digunakan untuk menguji hubungan sebab akibat antar variabel-variabel yang terlibat. Analisis SEM-PLS dilakukan melalui beberapa tahap dalam subab berikut:

4.3.1. Outer Model

Terdapat tiga pengujian dalam *outer model* yaitu validitas konvergen, validitas diskriminan, dan uji reliabilitas. Berikut adalah hasil pengujian *outer model*:

a. Validitas Konvergen

Validitas Konvergen dilakukan dengan melihat nilai *loading factor* dan nilai *Average Variance Extracted*. Indikator dianggap valid apabila memiliki nilai *loading factor* $\geq 0,60$ dan nilai AVE diatas 0,50. Hasil uji *loading factor* tahap 1 disajikan pada tabel 4.11 berikut:

Tabel 4.11 Hasil Loading Factor Tahap 1

Variabel	Indikator	Loading Factor		Keterangan
		Score	Rule of Thumb	
Budaya Organisasi (X1)	X1.1	0.768	0.600	Valid
	X1.2	0.647	0.600	Valid
	X1.3	0.643	0.600	Valid
	X1.4	0.798	0.600	Valid
	X1.5	0.575	0.600	Tidak Valid
	X1.6	0.657	0.600	Valid
Disiplin Kerja (X2)	X2.1	0.790	0.600	Valid
	X2.2	0.663	0.600	Valid
	X2.3	0.802	0.600	Valid
Beban Kerja (X3)	X3.1	0.822	0.600	Valid
	X3.2	0.838	0.600	Valid
	X3.3	0.821	0.600	Valid
Kinerja Kurir (Y)	Y1.1	0.809	0.600	Valid
	Y1.2	0.700	0.600	Valid
	Y1.3	0.814	0.600	Valid
Motivasi (Z)	Z1.1	0.690	0.600	Valid
	Z1.2	0.696	0.600	Valid
	Z1.3	0.806	0.600	Valid

Sumber: Lampiran 13 (2026)

Berdasarkan hasil uji *loading factor* tahap 1, terdapat indikator yang tidak memenuhi kriteria sebesar $\geq 0,60$ yaitu indikator X1.5 sebesar 0,575 dari variabel

Budaya Organisasi. Nilai tersebut berada di bawah ambang batas *loading factor* $\geq 0,60$ yang menunjukkan bahwa indikator tersebut tidak mampu mempresentasikan konstruk secara memadai. Oleh karena itu, indikator X1.5 dihapus dari model dan dilakukan pengujian tahap 2 pada tabel 4.12 sebagai berikut:

Tabel 4.12 Hasil *Loading Factor* Tahap 2

Variabel	Indikator	<i>Loading Factor</i>		Keterangan
		<i>Score</i>	<i>Rule of Thumb</i>	
Budaya Organisasi (X1)	X1.1	0.771	0.600	Valid
	X1.2	0.647	0.600	Valid
	X1.3	0.665	0.600	Valid
	X1.4	0.790	0.600	Valid
	X1.6	0.681	0.600	Valid
Disiplin Kerja (X2)	X2.1	0.790	0.600	Valid
	X2.2	0.663	0.600	Valid
	X2.3	0.802	0.600	Valid
Beban Kerja (X3)	X3.1	0.822	0.600	Valid
	X3.2	0.838	0.600	Valid
	X3.3	0.821	0.600	Valid
Kinerja Kurir (Y)	Y1.1	0.808	0.600	Valid
	Y1.2	0.702	0.600	Valid
	Y1.3	0.813	0.600	Valid
Motivasi (Z)	Z1.1	0.690	0.600	Valid
	Z1.2	0.696	0.600	Valid
	Z1.3	0.806	0.600	Valid

Sumber: Lampiran 14 (2026)

Berdasarkan hasil uji *loading factor* tahap 2, seluruh indikator memiliki nilai *loading factor* $\geq 0,60$ sehingga semua indikator dinyatakan valid. Pada variabel Budaya Organisasi lima indikator (X1.1, X1.2, X1.3, X1.4, dan X1.6) valid dengan nilai antara 0,647 hingga 0,790. Variabel Disiplin Kerja dengan tiga indikator (X2.1, X2.2, dan X2.3) valid dengan nilai antara 0,663 hingga 0,802. Variabel Beban Kerja dengan tiga indikator (X3.1, X3.2, dan X3.3) valid dengan nilai antara 0,821 hingga 0,838. Variabel Kinerja Kurir dengan tiga indikator (Y1.1, Y1.2, dan Y1.3) valid dengan nilai antara 0,702 hingga 0,813. Variabel Motivasi dengan tiga indikator (Z1.1, Z1.2, dan Z1.3) valid dengan nilai antara 0,690 hingga 0,806. Dengan demikian semua indikator dalam tabel ini dapat digunakan karena dinyatakan valid.

Setelah uji *loading factor* dilakukan uji *Average Variance Extracted* (AVE). Hasil uji nilai AVE disajikan pada tabel 4.13 berikut:

Tabel 4.13 Hasil Uji AVE

Variabel	<i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	Keterangan
Budaya Organisasi (X1)	0.508	Valid
Disiplin Kerja (X2)	0.569	Valid
Beban Kerja (X3)	0.684	Valid
Kinerja Kurir (Y)	0.603	Valid
Motivasi (Z)	0.537	Valid

Sumber: Lampiran 15 (2026)

Berdasarkan hasil uji AVE pada tabel 4.13, seluruh variabel dinyatakan valid karena memiliki nilai AVE di atas ambang batas minimum 0,50.

b. Validitas Diskriminan

Pengujian validitas diskriminan dilakukan menggunakan metode *Cross Loading* yang disajikan pada tabel 4.14 berikut:

Tabel 4.14 Hasil *Cross Loading*

Indikator	Budaya Organisasi (X1)	Disiplin Kerja (X2)	Beban Kerja (X3)	Kinerja Kurir (Y)	Motivasi (Z)	Keterangan
X1.1	0.771	0.512	-0.312	0.444	0.136	Valid
X1.2	0.647	0.466	-0.207	0.352	0.229	Valid
X1.3	0.665	0.252	-0.081	0.436	0.166	Valid
X1.4	0.790	0.418	-0.186	0.609	0.380	Valid
X1.6	0.681	0.324	-0.342	0.348	0.133	Valid
X2.1	0.204	0.790	-0.301	0.423	0.415	Valid
X2.2	0.359	0.663	-0.182	0.401	0.292	Valid
X2.3	0.608	0.802	-0.333	0.603	0.512	Valid
X3.1	-0.167	-0.195	0.822	-0.316	-0.038	Valid
X3.2	-0.184	-0.409	0.838	-0.409	-0.280	Valid
X3.3	-0.388	-0.290	0.821	-0.397	-0.075	Valid
Y1.1	0.379	0.613	-0.304	0.808	0.444	Valid
Y1.2	0.462	0.378	-0.364	0.702	0.292	Valid
Y1.3	0.612	0.512	-0.393	0.813	0.573	Valid
Z1.1	0.160	0.327	-0.165	0.312	0.690	Valid
Z1.2	0.185	0.487	-0.120	0.399	0.696	Valid
Z1.3	0.307	0.404	-0.104	0.525	0.806	Valid

Sumber: Lampiran 16 (2026)

Nilai *cross loading* untuk variabel Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Beban Kerja, Kinerja Kurir dan Motivasi memiliki nilai korelasi antara indikator dengan variabel latennya lebih besar dari indikator pada variabel laten lainnya. Hasil uji validitas konvergen dan validitas diskriminan menunjukkan angka yang konsisten, dengan semua indikator dinyatakan valid. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid.

c. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai *Composite Reliability* (CR) dari variabel tersebut, Nilai CR dikatakan reliabel apabila memiliki nilai $> 0,70$. Hasil uji reliabilitas disajikan pada tabel 4.15 berikut:

Tabel 4.15 Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Composite Reliability</i> (CR)		Keterangan
	<i>Score</i>	<i>Rule of Thumbs</i>	
Budaya Organisasi (X1)	0.837	0.700	Reliabel
Disiplin Kerja (X2)	0.797	0.700	Reliabel
Beban Kerja (X3)	0.867	0.700	Reliabel
Kinerja Kurir (Y)	0.819	0.700	Reliabel
Motivasi (Z)	0.776	0.700	Reliabel

Sumber: Lampiran 15 (2026)

Berdasarkan tabel 4.15 seluruh variabel memiliki nilai CR di atas ambang minimum 0,70 sehingga dinyatakan reliabel. Variabel Beban Kerja memiliki nilai *composite reliability* paling tinggi sebesar 0,867, diikuti oleh variabel Budaya Organisasi sebesar 0,837, Kinerja Kurir sebesar 0,819, Disiplin Kerja sebesar 0,797 dan Motivasi sebesar 0,776. Dengan demikian semua variabel dalam model memiliki nilai reliabel yang baik.

4.3.2. Inner Model

Inner model dalam SEM-PLS menggambarkan hubungan antar variabel laten dan dievaluasi untuk melihat kekuatan serta signifikansi hubungan tersebut. Pengevaluasian mencakup tiga aspek utama atau uji yaitu *R-Square*, *F-Square* dan signifikansi hubungan.

a. *R-Square*

Hasil pengujian *R-Square* ditunjukkan dalam tabel 4.16 berikut:

Tabel 4.16 Hasil Uji *R-Square*

<i>Variabel Dependen</i>	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>	<i>Keterangan</i>
Kinerja Kurir (Y)	0,674	0.623	Moderat

Sumber: Lampiran 17 (2026)

Hasil Uji *R-Square* menunjukkan bahwa variabel Kinerja Kurir memiliki nilai sebesar 0,674 yang menunjukkan bahwa 67,4% variasi dalam Kinerja Kurir dapat dijelaskan oleh variabel Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, dan Beban Kerja yang mempengaruhinya dalam model sedangkan sisanya 23,6% dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Nilai ini termasuk moderat karena *R-Square* memiliki nilai diantara 0,50 hingga 0,75.

b. *F-Square*

Hasil pengujian *F-Square* ditunjukkan dalam tabel 4.17 berikut:

Tabel 4.17 Hasil Uji *F-Square*

<i>Variabel</i>	<i>F-Square</i>	<i>Keterangan</i>
	Kinerja Kurir (Y)	
Budaya Organisasi (X1)	0.238	Sedang
Disiplin Kerja (X2)	0.030	Rendah
Beban Kerja (X3)	0.159	Sedang
Motivasi (Z)	0.201	Sedang

Sumber: Lampiran 18 (2026)

Berdasarkan hasil uji *f-square* diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Budaya Organisasi terhadap Kinerja Kurir

Nilai *f-square* = 0,238 (pengaruh sedang) menunjukkan bahwa pengaruh Budaya Organisasi memiliki kontribusi yang moderat atau tidak ekstrem terhadap Kinerja Kurir. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik budaya organisasi yang diterapkan, maka kinerja kurir cenderung meningkat secara moderat.

2) Disiplin Kerja terhadap Kinerja Kurir

Nilai $f\text{-square}$ = 0,030 (pengaruh rendah) menunjukkan bahwa pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Kurir relatif rendah. Artinya, meskipun disiplin kerja memiliki pengaruh, kontribusinya dalam meningkatkan kinerja kurir dalam model ini tidak terlalu signifikan.

3) Beban Kerja terhadap Kinerja Kurir

Nilai $f\text{-square}$ = 0,159 (pengaruh sedang) menunjukkan bahwa pengaruh Beban Kerja memiliki kontribusi yang moderat atau tidak ekstrem terhadap Kinerja Kurir. Hal ini mengindikasikan bahwa pengelolaan beban kerja yang tepat dapat memberikan kontribusi moderat dalam meningkatkan kinerja kurir.

4) Motivasi terhadap Kinerja Kurir

Nilai $f\text{-square}$ = 0,201 (pengaruh sedang) menunjukkan bahwa pengaruh Motivasi memiliki kontribusi yang moderat atau tidak ekstrem terhadap Kinerja Kurir. Artinya, semakin tinggi motivasi yang dimiliki kurir, maka kinerja yang dihasilkan juga cenderung meningkat secara moderat.

c. *Q-Square*

Hasil pengujian *Q-Square* ditunjukkan dalam tabel 4.18 berikut:

Tabel 4.18 Hasil Uji *Q-Square*

Variabel Dependen	<i>Q-Square</i>	Keterangan
Kinerja Kurir (Y)	0.477	Moderat

Sumber: Lampiran 19 (2026)

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa nilai *Q-Square* yang diperoleh adalah 0,477 atau 47,7%. Nilai *Q-Square* berada pada kategori moderat mendekati tinggi. Artinya, model penelitian ini memiliki kemampuan prediktif yang cukup baik dalam menjelaskan variabel endogen sehingga dapat digunakan untuk melakukan pengujian hipotesis.

d. *Goodness of Fit Index (GoF Index)*

Setelah instrumen valid, dilakukan perhitungan *GoF Index* untuk melihat apakah hubungan antar variabel (struktural) juga didukung data yang baik.

Perhitungan nilai *GoF Index* diperoleh dengan menghitung akar dari nilai rata-rata AVE dikali nilai rata-rata *R-Square* yang disajikan pada tabel 4.19 berikut:

Tabel 4.19 Hasil Uji *GoF Index*

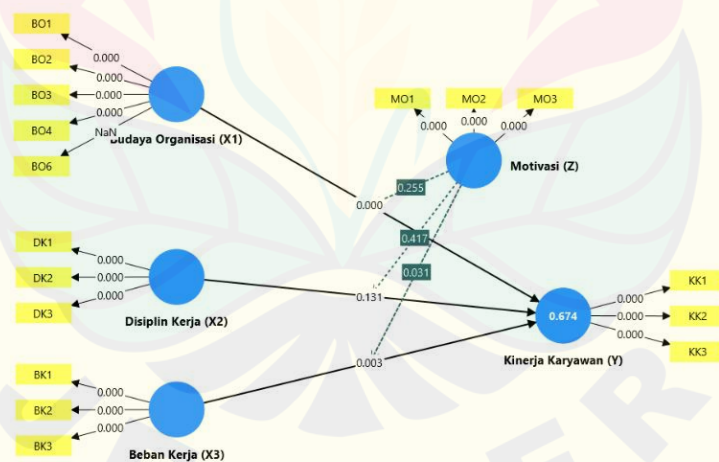
Rerata AVE	Rerata <i>R-Square</i>	<i>GoF Index</i>	Keterangan
0.580	0.674	0.625	GoF Tinggi

Sumber: Lampiran 20 (2026)

Berdasarkan tabel diatas diketahui nilai *GoF Index* yang diperoleh adalah 0,625 atau 62,5%. Nilai akhir dari GoF memperkuat hasil analisis perhitungan *R-Square*. Data empiris mampu menggambarkan model pengukuran dengan tingkat kesesuaian yang tinggi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa model dikatakan baik serta memiliki nilai prediktif yang memadai terhadap kondisi lapangan sehingga dapat digunakan untuk melakukan pengujian hipotesis.

4.4 Konstruksi Diagram Jalur

Konstruksi diagram jalur dilakukan menggunakan aplikasi SmartPLS 4.0 yang disajikan dalam gambar 4.1 berikut:



Gambar 4.1 Konstruksi Diagram Jalur

Berdasarkan gambar 4.1 dapat diketahui bahwa terdapat arah panah langsung dari Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, dan Beban Kerja menuju Kinerja Kurir, hal ini menunjukkan bahwa ketiga variabel independen tersebut secara langsung diasumsikan memengaruhi kinerja kurir. Hubungan moderasi ditunjukkan melalui garis interaksi antara Motivasi dengan masing-masing variabel independen, yang

kemudian diarahkan menuju kinerja kurir. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi berperan sebagai variabel yang memperkuat atau memperlemah pengaruh variabel independen terhadap kinerja kurir. Dengan demikian, diagram jalur penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja kurir dipengaruhi oleh faktor internal organisasi dan individu, baik secara langsung maupun melalui interaksi moderasi, sehingga membentuk suatu model hubungan yang komprehensif antar variabel yang diteliti.

4.5 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan teknik *bootstrapping*, dimana data di *resampling* untuk menghitung nilai koefisien jalur (*path coefficient*) dan kesalahan standardnya. Pengujian hipotesis berdasarkan *path coefficient* disajikan pada tabel 4.20 berikut:

Tabel 4.20 Hasil Uji *Path Coefficient*

Hipotesis Penelitian	<i>Path coefficient</i>	<i>T statistics</i>	<i>P values</i>	Keterangan
(H1) Budaya Organisasi → Kinerja Kurir	0.391	3.370	0.000	Signifikan
(H2) Disiplin Kerja → Kinerja Kurir	0.156	1.121	0.131	Tidak Signifikan
(H3) Beban Kerja → Kinerja Kurir	-0.252	2.742	0.003	Signifikan
(H4) Motivasi x Budaya Organisasi → Kinerja Kurir	0.089	0.659	0.255	Tidak Signifikan
(H5) Motivasi x Disiplin Kerja → Kinerja Kurir	-0.025	0.208	0.417	Tidak Signifikan
(H6) Motivasi x Beban Kerja → Kinerja Kurir	0.181	1.860	0.031	Signifikan

Sumber: Lampiran 21 (2026)

Berdasarkan tabel 4.20 uji *path coefficient* dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Kurir.

Hasil pengujian jalur antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Kurir memiliki nilai koefisien sebesar 0,391 dengan *T-statistic* 3,370 dan *p-value* 0,000 (<0,05), yang menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Artinya semakin tinggi Budaya Organisasi yang diterapkan maka semakin tinggi

Kinerja Kurir. Dengan demikian, Hipotesis 1 diterima dan terbukti secara statistik.

2) Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Kurir.

Hasil pengujian jalur antara Disiplin Kerja terhadap Kinerja Kurir memiliki nilai koefisien sebesar 0,156 dengan *T-statistic* 1,121 dan *p-value* 0,131 ($>0,05$), yang menunjukkan bahwa hubungan ini tidak berpengaruh signifikan. Artinya Disiplin Kerja tidak memiliki pengaruh langsung terhadap Kinerja Kurir. Dengan demikian, Hipotesis 2 tidak terbukti.

3) Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Kurir.

Hasil pengujian jalur antara Beban Kerja terhadap Kinerja Kurir memiliki nilai koefisien sebesar -0,252 dengan *T-statistic* 2,742 dan *p-value* 0,003 ($<0,05$), yang menunjukkan pengaruh negatif dan signifikan. Artinya semakin rendah Beban Kerja yang diterapkan maka semakin tinggi Kinerja Kurir. Dengan demikian, Hipotesis 3 diterima dan terbukti secara statistik.

4) Peran Motivasi dalam Memoderasi Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Kurir.

Hasil pengujian jalur antara Motivasi dalam memoderasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Kurir memiliki nilai koefisien sebesar 0,089 dengan *T-statistic* 0,659 dan *p-value* 0,255 ($>0,05$), yang menunjukkan bahwa hubungan ini tidak berpengaruh signifikan. Artinya Motivasi tidak memperkuat atau memperlemah pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Kurir. Dengan demikian, Hipotesis 4 tidak terbukti.

5) Peran Motivasi dalam Memoderasi Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Kurir.

Hasil pengujian jalur antara Motivasi dalam memoderasi pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Kurir memiliki nilai koefisien sebesar -0,025 dengan *T-statistic* 0,208 dan *p-value* 0,417 ($>0,05$), yang menunjukkan bahwa hubungan ini tidak berpengaruh signifikan. Artinya Motivasi tidak memperkuat atau memperlemah pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Kurir. Dengan demikian, Hipotesis 5 tidak terbukti.

- 6) Peran Motivasi dalam Memoderasi Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Kurir.

Hasil pengujian jalur antara Motivasi dalam memoderasi pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Kurir memiliki nilai koefisien sebesar 0,181 dengan *T-statistic* 1,860 dan *p-value* 0,031 ($<0,05$), yang menunjukkan bahwa hubungan ini berpengaruh positif dan signifikan. Artinya Motivasi mampu memoderasi pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Kurir. Dengan demikian, Hipotesis 6 diterima dan terbukti secara statistik.

4.6 Pembahasan

4.6.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Kurir

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kurir. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,391, nilai *t-statistic* sebesar 3,379, dan nilai *p-value* sebesar 0,000, sehingga hipotesis pertama (H1) dinyatakan diterima. Temuan tersebut menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi yang diterapkan perusahaan Anteraja, maka kinerja kurir akan semakin meningkat. Hasil ini diperkuat oleh analisis deskriptif yang menunjukkan bahwa mayoritas responden memberikan jawaban “selalu” pada setiap indikator pernyataan terkait budaya organisasi. Dengan demikian, nilai-nilai budaya organisasi dapat dikatakan telah tertanam dengan baik dalam lingkungan perusahaan dan menjadi landasan perilaku kerja kurir dalam mendukung terciptanya kinerja yang lebih optimal.

Temuan tersebut juga dapat dijelaskan melalui karakteristik responden sebanyak 52 kurir (98,1%) telah memiliki pengalaman kerja lebih dari satu tahun sehingga nilai-nilai budaya organisasi perusahaan yaitu SATRIA (sigap, aman, terpercaya, ramah, integritas, dan amanah) telah dipahami dan diterapkan dalam aktivitas kerja sehari-hari, sehingga mampu mendorong peningkatan kinerja kurir. Sejalan dengan *Social Exchange Theory*, yang menjelaskan bahwa ketika organisasi memberikan lingkungan kerja yang mendukung melalui budaya yang positif, karyawan termasuk akan membalasnya dengan perilaku kerja yang lebih baik, termasuk peningkatan kinerja. Budaya organisasi yang positif menciptakan

hubungan timbal balik antara organisasi dan kurir yang pada akhirnya berdampak pada pencapaian tujuan organisasi.

Jika dikaitkan dengan fenomena pada latar belakang, hasil penelitian ini juga menjawab terhadap fenomena permasalahan budaya organisasi yang terjadi pada kurir Anteraja Jember. Meskipun secara umum budaya organisasi telah diterapkan dengan baik, masih terdapat beberapa kurir yang belum sepenuhnya mengimplementasikan nilai-nilai SATRIA dalam pelaksanaan tugasnya. Fenomena keterlambatan pengantaran maupun penjemputan paket yang berdampak pada tingginya jumlah paket gagal kirim menunjukkan bahwa nilai Sigap belum diterapkan secara optimal oleh seluruh kurir, hal ini dibuktikan dari hasil kuesioner responden menjawab “kadang-kadang” terhadap indikator “saya mengerjakan pekerjaan secara cepat dengan hasil yang optimal”. Sejalan dengan penjelasan sebelumnya, fenomena terkait kurir yang masih terbawa emosi saat berinteraksi dengan pelanggan serta masih terdapat paket retur dan paket hilang juga dibuktikan dari jawaban kuesioner responden yang menyatakan kadang-kadang pada pernyataan “saya memberikan pengalaman berinteraksi yang mengesankan pada pelanggan” dan “saya melakukan pekerjaan tulus sepenuh hati”. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun budaya organisasi secara umum telah berjalan dengan baik, masih terdapat ruang perbaikan dalam implementasinya pada sebagian kurir.

Berdasarkan hasil wawancara, kondisi tersebut masih terjadi pada beberapa kurir karena penerapan budaya organisasi dilapangan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal individu, tetapi juga oleh faktor eksternal yang berada di luar kendali kurir. Kondisi alam dan cuaca yang tidak menentu dapat menghambat pekerjaan kurir untuk mengirim paket kealamat tujuan sehingga memengaruhi kecepatan pelayanan. Selain itu, kerusakan label alamat pada paket akibat air hujan juga berpotensi menyebabkan alamat tujuan tidak dapat diidentifikasi dengan jelas sehingga paket harus diretur. Oleh karena itu, budaya organisasi menjadi faktor penting yang perlu terus diperkuat oleh perusahaan, karena penerapan nilai-nilai SATRIA secara konsisten dapat membantu meminimalisir berbagai permasalahan

yang terjadi di lapangan sekaligus mendorong peningkatan kinerja kurir dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan.

Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian terdahulu oleh Jufrizen (2021), Putri (2023), Afif (2024), Fitria (2024), Hermawan (2024), Ramadhan (2024), Burhan (2025), José (2025), Pamungkas (2025) dan Sobiri (2025) yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja kurir atau karyawan.

4.6.2 Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Kurir

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja kurir. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,156, nilai *t-statistic* sebesar 1,121, dan nilai *p-value* sebesar 0,131, sehingga hipotesis kedua (H2) dinyatakan ditolak. Temuan tersebut menunjukkan bahwa tingkat disiplin kerja yang dimiliki kurir perusahaan Anteraja tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja kurir. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa secara umum disiplin kerja kurir berada pada kategori baik hingga sangat baik. Meskipun mayoritas responden memberikan jawaban “selalu” pada sebagian besar indikator pernyataan, namun masih terdapat beberapa kurir yang menjawab “kadang-kadang” pada pernyataan “saya hadir tepat waktu sesuai dengan jam kerja yang ditetapkan perusahaan” dan “saya menggunakan atribut berpakaian sesuai peraturan yang ditetapkan perusahaan”. Temuan ini menunjukkan bahwa masih terdapat kurir yang belum sepenuhnya konsisten dalam mematuhi aturan kehadiran dan penggunaan atribut kerja yang ditetapkan perusahaan.

Hasil penelitian ini dapat dipahami dengan melihat fenomena disiplin kerja yang terjadi di Anteraja Jember sebagaimana dijelaskan pada latar belakang penelitian. Berdasarkan data absensi mingguan karyawan, masih terdapat kurir yang datang terlambat dengan rata-rata 29 orang per minggu dan kurir yang pulang lebih awal sebelum jam kerja berakhir dengan rata-rata sekitar 6 orang per minggu. Selain itu, masih ditemukan kurir yang tidak menggunakan atribut kerja secara lengkap maupun tidak berpenampilan sesuai standar operasional perusahaan

dengan berbagai alasan, seperti atribut yang masih dicuci, rusak, atau hilang. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kepatuhan terhadap beberapa peraturan perusahaan belum sepenuhnya diterapkan secara konsisten oleh seluruh kurir.

Namun demikian, berdasarkan hasil wawancara dengan *leader* Anteraja Jember, fenomena tersebut tidak sepenuhnya mencerminkan rendahnya kesadaran kurir dalam mematuhi peraturan perusahaan. Pada aspek penggunaan atribut kerja, sebagian kurir diketahui hanya memiliki satu atribut jaket kerja sehingga atribut tersebut tidak selalu dapat digunakan setiap hari, terutama apabila harus dicuci setelah digunakan atau terkena hujan saat melakukan pengiriman paket pada hari sebelumnya. Sementara itu, fenomena kurir yang pulang lebih awal umumnya terjadi karena seluruh target pengantaran dan penjemputan paket telah selesai diselesaikan sehingga tidak terdapat lagi pekerjaan operasional yang harus dilakukan di kantor. Dengan demikian, kondisi tersebut lebih dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan kurir daripada bentuk pelanggaran disiplin yang disengaja.

Berdasarkan hasil wawancara juga menunjukkan bahwa keterlambatan kehadiran kurir tidak secara langsung memengaruhi pencapaian *Service Level Agreement* (SLA) perusahaan, selama kurir masih mampu menyelesaikan target pengiriman dan penjemputan paket sesuai standar waktu yang ditetapkan. Keterlambatan kehadiran kurir umumnya hanya berakibat pada teguran internal dari *leader* dan tidak berdampak langsung terhadap penilaian kinerja kurir. Hal ini karena karakteristik pekerjaan kurir di Anteraja lebih berorientasi pada pencapaian hasil (*output based*), yaitu kemampuan menyelesaikan pengiriman dan penjemputan paket tepat waktu serta memastikan paket diterima pelanggan dalam kondisi baik. Oleh karena itu, meskipun terdapat ketidaksesuaian terhadap beberapa aturan disiplin aspek formal, kinerja kurir tetap dapat tercapai selama target pekerjaan berhasil diselesaikan sesuai standar perusahaan.

Temuan tersebut juga dapat dijelaskan melalui karakteristik responden penelitian. Mayoritas kurir berada pada rentang usia dewasa awal yang merupakan usia produktif, dimana pada fase ini individu cenderung lebih aktif bekerja, dinamis, berorientasi pada pencapaian target pekerjaan, dan memiliki fisik yang kuat dalam menyelesaikan pekerjaan. Kondisi tersebut menyebabkan kurir lebih

fokus pada penyelesaian tugas dan target pengiriman dibandingkan kepatuhan terhadap aspek disiplin formal seperti ketepatan waktu kehadiran maupun kelengkapan atribut kerja. Akibatnya, disiplin kerja tidak menjadi faktor utama yang menentukan tinggi rendahnya kinerja kurir.

Dengan demikian, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa permasalahan disiplin kerja yang terjadi di Anteraja Jember masih lebih berkaitan dengan kepatuhan terhadap aturan dan tata tertib perusahaan daripada faktor yang secara langsung memengaruhi kinerja kurir. Kinerja kurir cenderung lebih ditentukan oleh kemampuan menyelesaikan target pengiriman, penjemputan paket, serta kualitas pelayanan kepada pelanggan dibandingkan tingkat kepatuhan terhadap aspek disiplin formal. Meskipun disiplin kerja tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja kurir, perusahaan tetap perlu meningkatkan pengawasan dan penegakan disiplin kerja agar tercipta lingkungan kerja yang lebih tertib, profesional, dan mampu mendukung kualitas pelayanan secara berkelanjutan.

Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian terdahulu oleh Lompoliuw (2021), Permana (2021), dan Muna (2022) yang menyatakan disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja kurir atau karyawan.

4.6.3 Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Kurir

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja kurir. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar -0,252, nilai *t-statistic* sebesar 2,742, dan nilai *p-value* sebesar 0,003, sehingga hipotesis ketiga (H3) dinyatakan diterima. Temuan tersebut menunjukkan bahwa semakin rendah beban kerja yang diterima oleh kurir, maka kinerja kurir cenderung meningkat. Sebaliknya, semakin tinggi beban kerja yang diterima, maka kinerja kurir cenderung menurun.

Hasil ini diperkuat oleh analisis deskriptif yang menunjukkan bahwa mayoritas responden memberikan jawaban “tidak pernah” pada setiap indikator pernyataan terkait beban kerja, yang berarti beban kerja yang dirasakan oleh kurir perusahaan Anteraja berada pada tingkat yang relatif rendah atau masih dalam batas yang dapat dikelola dengan baik. Meskipun demikian, masih terdapat beberapa

responden yang menjawab “selalu” pada pernyataan “saya mengalami tekanan mental akibat target kerja yang tinggi”, serta menjawab “sering” pada pernyataan “saya merasa waktu yang tersedia untuk menyelesaikan pekerjaan terbatas” dan “saya mendapatkan tugas tambahan yang menambah beban kerja harian”. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun mayoritas kurir mampu mengelola beban kerja dengan baik, sebagian kurir masih merasakan tekanan kerja, keterbatasan waktu, dan tambahan tugas yang berpotensi meningkatkan beban kerja pada kondisi tertentu.

Hasil penelitian ini dapat dipahami dengan melihat fenomena beban kerja yang terjadi di Anteraja Jember sebagaimana dijelaskan pada latar belakang penelitian. Berdasarkan data absensi karyawan periode Juni–Juli 2025, terdapat peningkatan jumlah karyawan yang izin dan sakit sehingga menyebabkan berkurangnya jumlah kurir aktif yang tersedia untuk melaksanakan pengiriman paket. Kondisi tersebut mengharuskan perusahaan melakukan redistribusi pekerjaan kepada kurir yang hadir, sehingga beban kerja yang harus ditanggung oleh setiap kurir menjadi lebih besar baik dari segi jumlah paket, waktu penyelesaian pekerjaan, maupun cakupan wilayah pengiriman.

Peningkatan beban kerja tersebut semakin terlihat ketika volume pengiriman mengalami kenaikan yang cukup signifikan. Data operasional menunjukkan bahwa pada bulan Maret 2025 jumlah paket yang harus ditangani mencapai 38.475 paket, meningkat dibandingkan bulan sebelumnya. Pada periode yang sama juga ditemukan jumlah paket gagal kirim sebanyak 3.149 paket dan paket retur sebanyak 121 paket. Kondisi ini menunjukkan bahwa peningkatan volume pekerjaan yang tidak diimbangi dengan ketersediaan tenaga kerja yang optimal berpotensi meningkatkan tekanan kerja yang dialami kurir. Akibatnya, kurir dapat mengalami kelelahan fisik maupun mental yang pada akhirnya menurunkan ketelitian, kecepatan, dan kualitas pelayanan dalam proses pengiriman paket. Temuan ini sejalan dengan hasil kuesioner yang menunjukkan bahwa sebagian kurir masih merasakan tekanan mental akibat tingginya target kerja serta keterbatasan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.

Temuan tersebut sejalan dengan *Job Demands-Resources (JD-R) Model* yang menjelaskan bahwa beban kerja merupakan salah satu *job demands* yang dapat menurunkan kinerja karyawan termasuk kurir apabila tidak diimbangi dengan sumber daya (*job resources*) yang memadai. Hal ini dikarenakan ketersediaan sumber daya yang memadai mampu menahan dampak negatif dari beban kerja yang tinggi terhadap kinerja karyawan. Pada konteks perusahaan Anteraja, ketersediaan sumber daya seperti penataan rute yang baik, alat kerja yang lengkap, serta pembagian beban kerja yang proporsional mampu meminimalisir dampak dari beban kerja yang berlebihan sehingga beban kerja yang dirasakan oleh kurir masih dalam batas yang dapat dikelola dengan baik. Oleh karena itu, ketika beban kerja berada pada tingkat yang wajar dan dapat dikelola dengan baik, kurir akan lebih mampu menyelesaikan tugas secara tepat waktu, teliti, dan sesuai standar pelayanan perusahaan sehingga kinerja kurir dapat meningkat.

Meskipun pada periode tertentu terjadi peningkatan volume pengiriman dan berkurangnya jumlah kurir aktif akibat izin atau sakit, hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa mayoritas kurir tidak merasakan beban kerja yang berlebihan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa perusahaan telah mampu mengelola beban kerja secara relatif baik. Selain itu, mayoritas responden berada pada rentang usia dewasa awal yang merupakan usia produktif, sehingga memiliki kondisi fisik, stamina, dan kemampuan adaptasi yang relatif baik untuk menghadapi pekerjaan yang dinamis dan memiliki mobilitas tinggi. Namun berdasarkan hasil penelitian beban kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja kurir, artinya semakin tinggi beban kerja maka kinerja kurir akan menurun. Hal ini menunjukkan bahwa ketika dimasa yang akan datang beban kerja terus meningkat melebihi kapasitas yang dimiliki, maka berpotensi mengalami penurunan kinerja kurir.

Dengan demikian, hasil penelitian ini membuktikan bahwa beban kerja merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja kurir Anteraja Jember. Fenomena meningkatnya jumlah paket, berkurangnya jumlah kurir aktif akibat izin dan sakit, serta tingginya jumlah paket gagal kirim dan retur pada periode tertentu menunjukkan bahwa peningkatan beban kerja yang tidak diimbangi dengan pengelolaan yang baik dapat menurunkan kinerja kurir. Oleh karena itu,

perusahaan perlu memastikan distribusi pekerjaan yang seimbang, ketersediaan tenaga kerja yang memadai, serta dukungan operasional yang cukup agar beban kerja tetap berada pada tingkat yang optimal sehingga kinerja kurir dapat terus dipertahankan dan ditingkatkan. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian terdahulu oleh Andwika (2025), Nurhidayat (2025), Pamungkas (2025), dan Sobiri (2025) yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja kurir atau karyawan.

4.6.4 Peran Motivasi dalam Memoderasi Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Kurir

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa motivasi tidak mampu memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja kurir. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien sebesar 0,089, nilai *t-statistic* sebesar 0,659, dan nilai *p-value* sebesar 0,255, sehingga hipotesis keempat (H4) dinyatakan ditolak. Temuan tersebut menunjukkan bahwa motivasi kurir tidak memperkuat maupun memperlemah hubungan antara budaya organisasi dan kinerja kurir. Hasil ini diperkuat oleh analisis deskriptif menggunakan *five box method* yang menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi dan kinerja kurir berada pada kategori sangat baik, sedangkan variabel motivasi memiliki nilai rata-rata sebesar yang berada pada kategori baik. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang diterapkan perusahaan telah berjalan dengan sangat baik dan mampu secara langsung mendorong peningkatan kinerja kurir tanpa bergantung pada tingkat motivasi individu. Dengan demikian, budaya organisasi menjadi faktor yang lebih fundamental dan dominan dalam membentuk perilaku kerja dan kinerja kurir.

Temuan tersebut dapat terjadi karena budaya organisasi SATRIA yang diterapkan dalam perusahaan Anteraja telah menjadi pedoman kerja yang diterapkan secara konsisten oleh seluruh karyawan termasuk kurir, sehingga keberadaan motivasi tidak memberikan pengaruh tambahan terhadap hubungan tersebut. Jika dikaitkan dengan karakteristik responden, mayoritas kurir telah memiliki pengalaman kerja lebih dari satu tahun sehingga nilai-nilai budaya organisasi perusahaan cenderung telah dipahami, diterapkan, dan menjadi

kebiasaan kerja sehari-hari. Berdasarkan penjelasan dari *leader* Anteraja Jember, budaya organisasi selalu disosialisasikan secara berkala setiap rapat internal maupun *online* antar wilayah cabang. Kondisi tersebut menyebabkan budaya organisasi tidak lagi hanya dipahami sebagai aturan formal perusahaan, tetapi telah menjadi bagian dari rutinitas kerja yang melekat pada diri kurir.

Temuan penelitian ini juga dapat menjelaskan beberapa fenomena pada latar belakang yang terjadi pada Anteraja Jember seperti keterlambatan pengiriman, tingginya jumlah paket gagal kirim, paket retur, paket hilang, penggunaan uang COD pelanggan untuk kepentingan pribadi, serta perilaku kurir yang kurang ramah dalam menghadapi pelanggan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa permasalahan tersebut lebih berkaitan dengan tingkat penerapan nilai-nilai budaya organisasi SATRIA daripada tingkat motivasi kurir. Dengan kata lain, meskipun seorang kurir memiliki motivasi yang tinggi, kinerja yang optimal tetap sulit dicapai apabila nilai sigap, aman, terpercaya, ramah, integritas, dan amanah belum diterapkan secara konsisten dalam aktivitas kerja sehari-hari oleh kurir. Sebaliknya, ketika budaya organisasi telah diterapkan dengan baik, kurir cenderung tetap mampu menunjukkan kinerja yang baik meskipun tingkat motivasinya berbeda-beda. Oleh karena itu, upaya perusahaan untuk meminimalisir berbagai permasalahan operasional yang terjadi tidak cukup hanya melalui peningkatan motivasi kerja, tetapi juga perlu diiringi dengan penguatan dan internalisasi budaya organisasi SATRIA secara berkelanjutan kepada seluruh kurir.

Selain berperan sebagai variabel moderasi, motivasi juga memiliki kontribusi terhadap kinerja kurir dengan hasil Uji *F-Square* sebesar 0,201 yang menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh sedang terhadap kinerja kurir. Temuan ini mengindikasikan bahwa motivasi tetap berperan dalam meningkatkan kinerja kurir secara langsung, namun pada penelitian ini motivasi tidak mampu bertindak sebagai variabel yang memperkuat atau memperlemah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja kurir. Dengan demikian, motivasi lebih tepat dipahami sebagai faktor yang memengaruhi kinerja secara langsung daripada sebagai variabel moderator dalam hubungan tersebut.

Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian terdahulu oleh Jufrizen (2022), Putri (2023), dan Burhan (2024) yang menyatakan motivasi tidak mampu memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja kurir atau karyawan.

4.6.5 Peran Motivasi dalam Memoderasi Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Kurir

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa motivasi tidak mampu memoderasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja kurir. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien sebesar -0,025, nilai *t-statistic* sebesar 0,208, dan nilai *p-value* sebesar 0,417, sehingga hipotesis kelima (H5) dinyatakan ditolak. Temuan tersebut menunjukkan bahwa motivasi tidak memperkuat maupun memperlemah hubungan antara disiplin kerja dan kinerja kurir. Hasil ini diperkuat oleh analisis deskriptif menggunakan *five box method* yang menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja dan kinerja kurir memiliki nilai skor 4,48 dan 4,58 dengan kategori sangat baik, sedangkan variabel motivasi memiliki nilai rata-rata sebesar 3,80 yang berada pada kategori baik. Meskipun disiplin kerja dan kinerja kurir tergolong tinggi, hasil pengujian sebelumnya menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja kurir. Oleh karena itu, motivasi juga tidak mampu memperkuat maupun memperlemah hubungan antara kedua variabel tersebut.

Temuan ini dapat dipahami dengan melihat fenomena disiplin kerja yang terjadi di Anteraja Jember sebagaimana dijelaskan pada latar belakang penelitian. Berdasarkan data absensi mingguan, masih terdapat kurir yang datang terlambat, pulang lebih awal sebelum jam kerja berakhir, serta tidak menggunakan atribut kerja secara lengkap sesuai ketentuan perusahaan. Namun, sebagaimana hasil wawancara dengan leader Anteraja Jember, kondisi tersebut tidak secara langsung memengaruhi pencapaian *Service Level Agreement* (SLA) selama kurir tetap mampu menyelesaikan target pengiriman dan penjemputan paket sesuai standar yang ditetapkan perusahaan. Selain itu, penggunaan atribut yang tidak lengkap juga umumnya disebabkan oleh faktor operasional, seperti seragam yang sedang dicuci setelah digunakan saat hujan atau atribut yang mengalami kerusakan. Dengan demikian, permasalahan disiplin kerja yang terjadi lebih berkaitan dengan

kepatuhan terhadap tata tertib perusahaan daripada faktor yang secara langsung menentukan kinerja kurir.

Kondisi tersebut menyebabkan motivasi tidak mampu mengubah hubungan antara disiplin kerja dan kinerja kurir. Meskipun kurir memiliki motivasi yang tinggi untuk bekerja dan mencapai target, motivasi tersebut lebih banyak diarahkan pada penyelesaian tugas pengiriman dan pelayanan kepada pelanggan dibandingkan pada peningkatan kepatuhan terhadap aspek disiplin formal seperti ketepatan waktu kehadiran atau kelengkapan penggunaan atribut kerja. Sebaliknya, kurir yang memiliki motivasi lebih rendah tetap dapat menunjukkan tingkat disiplin yang relatif sama karena disiplin kerja merupakan bentuk kepatuhan terhadap aturan perusahaan yang tidak selalu dipengaruhi oleh tingkat motivasi individu.

Jika dikaitkan dengan karakteristik responden, mayoritas kurir berada pada rentang usia dewasa awal yang termasuk usia produktif, dimana individu cenderung lebih aktif, dinamis, dan fokus pada pencapaian target kerja. Kondisi tersebut menyebabkan motivasi cenderung mendorong kurir untuk menyelesaikan pekerjaan dan memenuhi target pengiriman, tetapi tidak berkaitan langsung dengan peningkatan disiplin kerja itu sendiri. Temuan ini juga didukung oleh hasil Uji *F-Square* yang menunjukkan bahwa motivasi memiliki nilai F^2 sebesar 0,201 yang termasuk kategori sedang terhadap kinerja kurir. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa motivasi tetap memiliki kontribusi dalam meningkatkan kinerja kurir secara langsung, namun pengaruh tersebut tidak cukup untuk memperkuat ataupun memperlemah hubungan antara disiplin kerja dan kinerja kurir. Dengan kata lain, motivasi lebih berperan sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja secara langsung daripada sebagai variabel yang memoderasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja kurir.

Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian terdahulu oleh Afif (2024), dan Sitepu (2024) menyatakan bahwa motivasi tidak mampu memoderasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja kurir atau karyawan.

4.6.6 Peran Motivasi dalam Memoderasi Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Kurir

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa motivasi mampu memoderasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja kurir. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien sebesar 0,181, nilai *t-statistic* sebesar 1,860, dan nilai *p-value* sebesar 0,031, sehingga hipotesis keenam (H6) dinyatakan diterima. Temuan tersebut menunjukkan bahwa motivasi mampu memoderasi hubungan antara beban kerja dan kinerja kurir. Dengan kata lain, motivasi berperan dalam memperlemah dampak negatif beban kerja terhadap kinerja sehingga kurir tetap mampu mempertahankan kinerjanya meskipun menghadapi tuntutan pekerjaan yang tinggi.

Hasil ini diperkuat oleh analisis deskriptif menggunakan *five box method* yang menunjukkan bahwa variabel beban kerja berada pada kategori tidak baik, sedangkan motivasi berada pada kategori baik dan kinerja kurir berada pada kategori sangat baik. Meskipun secara umum motivasi kurir tergolong baik, masih terdapat beberapa responden yang menjawab “kadang-kadang”, “jarang”, dan “tidak pernah” pada pernyataan “saya tidak merasa terpaksa ketika menerima tugas pengiriman tambahan”. Selain itu, masih terdapat responden yang menjawab “kadang-kadang” dan “tidak pernah” pada pernyataan “saya merasa mampu menangani pengiriman paket berukuran besar” serta “saya bersedia membantu rekan kerja yang berhalangan hadir karena merasa memiliki ikatan kerja yang kuat”. Temuan ini menunjukkan bahwa tingkat motivasi antar kurir tidak sepenuhnya sama, sehingga terdapat kurir yang memiliki motivasi lebih tinggi dan ada pula yang relatif lebih rendah dalam menghadapi tuntutan pekerjaan.

Hasil penelitian ini dapat dipahami dengan melihat fenomena beban kerja yang terjadi di Anteraja Kabupaten Jember sebagaimana dijelaskan pada latar belakang penelitian. Berdasarkan data absensi karyawan, peningkatan jumlah karyawan yang izin dan sakit menyebabkan berkurangnya jumlah kurir aktif sehingga leader Anteraja perlu melakukan redistribusi pekerjaan kepada kurir yang hadir. Selain itu, pada periode tertentu jumlah paket yang harus ditangani mengalami peningkatan yang cukup signifikan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa beban kerja yang diterima kurir tidak hanya dipengaruhi oleh tingginya

volume pengiriman, tetapi juga oleh berkurangnya jumlah tenaga kerja aktif. Akibatnya, kurir yang hadir harus menangani tambahan tugas pengiriman, wilayah distribusi yang lebih luas, serta target penyelesaian pekerjaan yang lebih besar dibandingkan kondisi normal. Apabila kondisi tersebut berlangsung secara terus-menerus, maka berpotensi meningkatkan jumlah paket gagal kirim, keterlambatan pengiriman, maupun retur paket sebagaimana fenomena yang ditemukan pada latar belakang penelitian.

Berdasarkan praktik di lapangan, kurir yang memiliki motivasi tinggi cenderung tetap berupaya bertanggung jawab dan menyelesaikan target pengiriman meskipun menghadapi beban kerja yang tinggi. Sebagai contoh, ketika terdapat kurir yang tidak masuk kerja karena sakit atau izin, leader perlu membagi kembali area pengiriman kepada kurir yang hadir. Dalam kondisi tersebut, kurir yang memiliki motivasi tinggi cenderung tetap bersedia menerima tambahan area distribusi, membantu menyelesaikan paket yang belum terdistribusi, serta berusaha mencari cara agar seluruh paket dapat dikirim sesuai target yang ditetapkan perusahaan. Sebaliknya, kurir yang memiliki motivasi lebih rendah cenderung merasa terbebani ketika menerima tugas tambahan, kurang percaya diri dalam menangani pekerjaan yang lebih berat, serta kurang terdorong untuk membantu rekan kerja ketika terjadi kekurangan tenaga kerja. Akibatnya, peningkatan beban kerja akan lebih mudah menurunkan kinerja pada kurir yang memiliki motivasi rendah dibandingkan kurir yang memiliki motivasi tinggi.

Temuan ini menunjukkan bahwa beban kerja yang tinggi tidak selalu menyebabkan penurunan kinerja secara langsung. Dampak tersebut sangat bergantung pada tingkat motivasi yang dimiliki kurir. Kurir dengan motivasi tinggi cenderung tetap mampu mempertahankan kinerja meskipun menghadapi tambahan tugas dan tekanan pekerjaan, sedangkan kurir dengan motivasi rendah lebih rentan mengalami penurunan kinerja ketika menghadapi kondisi kerja yang sama. Dengan demikian, motivasi berfungsi sebagai faktor yang mampu mengurangi dampak negatif beban kerja terhadap kinerja kurir.

Temuan tersebut juga dapat dijelaskan melalui karakteristik responden penelitian. Mayoritas kurir berada pada rentang usia dewasa awal dan telah memiliki pengalaman kerja lebih dari satu tahun. Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar kurir telah memahami pola kerja, wilayah pengiriman, serta tantangan operasional yang dihadapi sehari-hari. Namun demikian, pengalaman kerja saja tidak selalu cukup untuk menghadapi tingginya tuntutan pekerjaan akibat volume pengiriman yang fluktuatif. Kurir tetap membutuhkan motivasi yang kuat agar mampu mempertahankan semangat kerja, mengelola tekanan pekerjaan, dan tetap fokus mencapai target pengiriman ketika beban kerja meningkat.

Temuan penelitian ini sejalan dengan *Self-Determination Theory* yang menjelaskan bahwa motivasi intrinsik mampu meningkatkan ketahanan individu dalam menghadapi tuntutan pekerjaan. Kurir yang memiliki motivasi tinggi cenderung memiliki komitmen yang lebih besar terhadap pekerjaannya, lebih percaya diri dalam menyelesaikan tugas yang menantang, serta tetap berupaya memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan meskipun menghadapi tekanan kerja yang tinggi. Temuan ini juga didukung oleh nilai Uji *F-square* motivasi sebesar 0,201 yang termasuk kategori sedang. Nilai tersebut menunjukkan bahwa motivasi memiliki kontribusi yang cukup berarti terhadap kinerja kurir. Dengan demikian, motivasi tidak hanya berperan sebagai variabel moderasi, tetapi juga merupakan faktor yang cukup penting dalam menjelaskan variasi kinerja kurir Anteraja Kabupaten Jember.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi memiliki peran penting dalam memoderasi hubungan antara beban kerja dan kinerja kurir. Semakin tinggi motivasi yang dimiliki kurir, semakin kecil dampak negatif beban kerja terhadap kinerja karena kurir dengan motivasi tinggi cenderung lebih mampu menghadapi tuntutan pekerjaan, mempertahankan kualitas pelayanan, dan tetap berupaya mencapai target pengiriman yang ditetapkan perusahaan. Sebaliknya, ketika motivasi rendah, peningkatan beban kerja akan lebih mudah menurunkan kinerja kurir. Oleh karena itu, selain mengelola distribusi beban kerja secara proporsional, perusahaan juga perlu meningkatkan motivasi kerja kurir melalui pemberian penghargaan, dukungan dari atasan, penguatan kerja sama tim, serta

menciptakan lingkungan kerja yang mampu mendorong semangat kerja karyawan. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Ananda (2024) yang menyatakan bahwa motivasi mampu memoderasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan.



BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah dilakukan mengenai pengaruh budaya organisasi, disiplin kerja, dan beban kerja terhadap kinerja kurir dengan motivasi sebagai variabel moderasi pada kurir perusahaan Anteraja, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kurir Anteraja Kabupaten Jember. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan nilai-nilai budaya organisasi SATRIA (sigap, aman, terpercaya, ramah, integritas, dan amanah), maka semakin tinggi pula kinerja kurir yang ditunjukkan melalui kemampuan menyelesaikan tugas pengiriman secara tepat waktu, bertanggung jawab, dan sesuai standar pelayanan perusahaan. Dengan demikian, budaya organisasi menjadi salah satu faktor penting yang mampu meningkatkan kinerja kurir serta meminimalisir berbagai permasalahan operasional yang terjadi di lapangan.
- 2) Disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja kurir Anteraja Kabupaten Jember. Temuan ini menunjukkan bahwa kepatuhan terhadap aturan formal perusahaan, seperti ketepatan waktu kehadiran maupun penggunaan atribut kerja, belum menjadi faktor utama yang menentukan tinggi rendahnya kinerja kurir. Hal ini dikarenakan sistem kerja kurir lebih berorientasi pada pencapaian target pengiriman dan pelayanan kepada pelanggan sehingga kinerja lebih ditentukan oleh kemampuan menyelesaikan pekerjaan dibandingkan kepatuhan terhadap aspek disiplin administratif..
- 3) Beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja kurir Anteraja Kabupaten Jember. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi beban kerja yang diterima kurir, maka kinerja cenderung menurun, sedangkan beban kerja yang lebih rendah atau dapat dikelola dengan baik akan meningkatkan kinerja kurir. Ketersediaan sumber daya atau pengelolaan beban kerja yang efektif sangat diperlukan agar kurir mampu menyelesaikan tugasnya secara optimal tanpa mengalami tekanan kerja yang berlebihan.

- 4) Motivasi tidak mampu memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja kurir Anteraja Kabupaten Jember. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi telah tertanam dan diterapkan dengan oleh kurir sehingga mampu memengaruhi kinerja secara langsung tanpa bergantung pada tinggi rendahnya motivasi yang dimiliki kurir, sehingga motivasi tidak memberikan pengaruh tambahan dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja kurir.
- 5) Motivasi tidak mampu memoderasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja kurir Anteraja Kabupaten Jember. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi tidak dapat memperkuat maupun memperlemah hubungan antara disiplin kerja dan kinerja kurir. Hal tersebut terjadi karena kinerja kurir lebih ditentukan oleh keberhasilan dalam menyelesaikan target pengiriman dibandingkan tingkat kepatuhan terhadap aspek disiplin formal, sehingga keberadaan motivasi tidak mengubah hubungan antara disiplin kerja dan kinerja kurir.
- 6) Motivasi mampu memoderasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja kurir Anteraja Kabupaten Jember. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi berperan dalam memperlemah dampak negatif beban kerja terhadap kinerja kurir. Kurir yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih mampu menghadapi tekanan pekerjaan, menerima tambahan tugas, serta mempertahankan kualitas pelayanan meskipun menghadapi beban kerja yang tinggi. Sebaliknya, kurir dengan motivasi rendah lebih rentan mengalami penurunan kinerja ketika menghadapi peningkatan beban kerja. Oleh karena itu, peningkatan motivasi kerja menjadi salah satu upaya yang dapat dilakukan perusahaan untuk menjaga kinerja kurir di tengah tuntutan pekerjaan yang dinamis.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan penelitian yang telah dilakukan, maka terdapat beberapa saran sebagai berikut:

1) Bagi Perusahaan Anteraja Jember

Perusahaan diharapkan dapat mempertahankan dan memperkuat penerapan budaya organisasi SATRIA melalui pelatihan atau evaluasi rutin agar nilai-nilai tersebut semakin terinternalisasi dalam perilaku kerja karyawan termasuk kurir. Selain itu, perusahaan perlu meningkatkan pengawasan dan penegakan aturan disiplin kerja, khususnya terkait ketepatan waktu kehadiran dan penggunaan atribut kerja, sehingga tercipta lingkungan kerja yang lebih tertib dan profesional. Dalam hal beban kerja, perusahaan disarankan untuk melakukan pengelolaan yang lebih efektif, seperti pemerataan jumlah target paket yang dikirim serta pengaturan rute pengiriman agar tidak menimbulkan kelelahan kerja yang berlebihan pada kurir. Di sisi lain, pemberian insentif, penghargaan, serta menciptakan lingkungan kerja yang suportif mampu meningkatkan motivasi karyawan sehingga kurir mampu menghadapi beban kerja yang tinggi dan tetap mempertahankan kinerja yang optimal.

2) Bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti selanjutnya disarankan dapat mengembangkan penelitian tentang topik yang serupa terutama peran motivasi sebagai variabel moderasi dikarenakan masih sedikitnya penelitian yang serupa. Peneliti juga dapat menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja karyawan atau kurir, seperti kepuasan kerja, kepemimpinan, lingkungan kerja, atau stres kerja. Selain itu, penggunaan metode penelitian yang berbeda seperti pendekatan kualitatif atau *mixed methods* juga dapat dipertimbangkan untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam terkait perilaku kerja karyawan. Penelitian selanjutnya juga diharapkan dapat memperluas objek penelitian pada perusahaan atau sektor lain agar hasil penelitian yang diperoleh lebih representatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Afif, M. F., & Ferine, K. F. (2024). The Role of Motivation in Moderating the Influence of Organizational Culture and Work Discipline on Performance Employees at The Employment BPJS Se-Medan Raya. *Best Journal of Administration and Management*, 3(2), 93–107. <https://doi.org/10.56403/bejam.v3i2.211>.
- Ananda, R., & Handayani, S. (2024). Peran Moderasi Motivasi Kerja Pada Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 7(1), 80-93.
- Andwika, I. G. A. S., & Suarmanayasa, I. N. (2025). Pengaruh Disiplin Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan SPX Buleleng Hub. *Prospek: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 7(2). 713-722.
- Anteraja. (2025). Lokasi. <https://anteraja.id/id/coverage>. [Diakses pada tanggal 20 Juli 2025].
- Anteraja. (2026). Mitra Sahabat Satria. <https://rekrutaja.anteraja.id/vacancy/153>. [Diakses pada tanggal 24 April 2026].
- Bareksa. (2024). Efisiensi Anteraja, Adi Sarana Armada (ASSA) Targetkan Laba 2024 Tumbuh hingga 10%. <https://www.bareksa.com/berita/saham/2024-04-18/efisiensi-anteraja-adi-sarana-armada-assa-targetkan-laba-2024-tumbuh-hingga-10>. [Diakses pada tanggal 20 September 2025].
- Blau, P. M. (1967). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Burhan, N., Saleh, H., & Yunus, K. (2025). Pengaruh Persepsi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi Di Kecamatan Ujung Tanah. *Indonesian Journal of Business and Management*, 7(2), 452-456.
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The Modeling and Assessment of Work Performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 47-74.
- Demanto, A., Fanggidae, R. E., & Maak, C. S. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Puskesmas Tarus Kabupaten Kupang. *GLORY Jurnal Ekonomi Dan Ilmu Sosial*, 6(1), 1-11. <https://doi.org/10.70581/glory.v6i1.16982>.
- Elfrianto, Afifah. N., Pulungan, L. H., & Irvan. (2025). *Panduan Lengkap Analisis Statistik Untuk Penelitian Skripsi, Tesis, dan Disertasi*. Medan: UMSU Press.

- Fitria, F. (2024). Pengaruh Beban Kerja, Jam Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Tani Prima Makmur Lerehoma, Kec. Anggaber, Kab. Konawe. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(1), 8100–8109. <https://doi.org/10.31004/innovative.v4i1.8685>.
- Galuh. (2025). “Budaya Organisasi perusahaan Anteraja”. *Hasil Wawancara Pribadi*: 16 Agustus 2025, Anteraja Balung Lor.
- Givan, B., & Pancasilawan, B. H. (2025). *Dasar-Dasar Manajemen Prinsip, Praktik, dan Aplikasi di Era Modern*. Padang: Takaza Innovatix Labs.
- Giovany, R., & Suyana, H. (2024). Enhancing Employee Performance: The Effect of Job Satisfaction, Motivation, Workload, and Work Discipline. *Human Capital and Organizations*, 2(1), 24-34.
- Hamid, R. S., & Anwar, S. M. (2019). *Structural Equation Modeling (SEM) Berbasis Varian: Konsep Dasar dan Aplikasi dengan Program SmartPLS 3.2.8 dalam Riset Bisnis*. Jakarta: PT Inkubator Penulis Indonesia.
- Hermawan, B. W., & Priyastiwi, P. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi: Studi Kasus Pada Rumah Tahanan Negara Kelas IIA Yogyakarta. *Jurnal Riset Mahasiswa*, 2(1), 170-182.
- Jati, A., Sari, A. I., & Ritonga, I. M. (2023). Pengaruh Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Ekonomi Bisnis Digital*, 2(2). 224-231. <https://doi.org/10.47709/jebidi.v2i2.240>.
- José, D., Palma-Moreira, A., & Au-Yong-Oliveira, M. (2025). Organizational Culture and Perceived Performance: Mediation of Perceived Organizational Support and Moderation of Motivation. *Administrative Sciences*, 15(8), 307. <https://doi.org/10.3390/admsci15080307>.
- Jufrizen., Mukmin., Nurmala, D., & Jasin, H. (2021). Effect of Moderation of Work Motivation on the Influence of Organizational Culture On Employee Performance. *International Journal of Business Economics*, 2(2), 86-98.
- Khaeruman, M. (2021). *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Kusworo, A. D. B. (2024). Motivasi Memoderasi Pengaruh Disiplin Kerja Dan Prestasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus Pada Peternak Ikan Lele Dusun Bandarjo Desa Pranggan Pare-Kediri. *Manajemen Business Innovation Conference*, 7(1), 657-661.

- Lompoliuw, B. T., B. Tewal, dan M. D. Walangitan. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pada Bank BRI Kantor Cabang Manado. *Jurnal EMBA*. 9(1): 493-502.
- Lukman & Haris, A. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan)*. Makassar: Intelektual Karya Nusantara.
- Mustikhatul, A., Dini Wulandari, Fahira Amanda Putri, Siti Khotijah, Siti Sulistiawati, & Wulan Ariyanti. (2025). Perkembangan pada Anak menurut Santrock. *Early Childhood Journal*, 3(2), 88–101. <https://doi.org/10.30872/ecj.v3i2.4856>.
- Nurhidayat, A., Rusdianti, E., & Santoso, D. (2025). Pengaruh Beban Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 18(2), 207-225. <https://doi.org/10.26623/jreb.v18i2.12728>.
- Pamungkas, G. S., Sulistyowati, & Roesjanto. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi, Kedisiplinan, Kepemimpinan dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Port Management and Maritime Administration Journal*, 1(2), 72-81. <https://doi.org/10.65428/portman.v1i2.63>.
- Pasaribu, V. L. D. (2025). *ECOMMERCE Menciptakan Daya Saing Melalui Informasi Teknologi*. Cilacap: PT Media Pustaka Indo.
- Permana, P. F. C., & Pracoyo, A. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Perbankan*, 7(3). 80-89.
- Purbasari, R., Novel, N. J. A., & Kostini, N. (2023). Digitalisasi Logistik Dalam Mendukung Kinerja E-Logistic Di Era Digital: A Literature Review. *Journal of Organization, Management, Business and Logistics (JOMBLO)*, 1(2), 177-196.
- Putri, N. S., Bahri, S. & Rambe, M. F. (2023). Pengaruh Beban Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderating Pada Kantor Badan Pusat Statistik Kabupaten Deli Serdang Pengaruh Beban Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *MANEGGIO*, 6(2), 222-235.
- Ramadhan, D. P. (2024). *Pengaruh Budaya Organisasi, Beban Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Komira Jakarta Utara*. Thesis. Universitas Satya Negara Indonesia.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational Behavior (19th ed.)*. Pearson Education.

- Sahir, S. H., Mawati, A. T., Hasibuan, A., Simarmata, N. I. P., Sugiarto, M., Cecep, H., Purba, S., Sari, H., Tanjung, R., Fitriana, N & Lie, D. (2021). *Pengembangan dan Budaya Organisasi*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Sahir, S. H. (2021). *Metodologi Penelitian*. Jogjakarta: KBM Indonesia
- Setiabudhi, H., Suwono., Setiawan, Y. A., & Karim, S. (2025). *Analisis Data Kuantitatif dengan SmartPLS 4*. Balikpapan: Borneo Novelty Publishing.
- Setyawan, D. A. (2021). *Hipotesis dan Variabel Penelitian*. Sukoharjo: Tahta Media Group.
- Sitepu, L. E. B., Akbar, A., & Gultom, P. (2024). Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi. *Asset: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 7(1), 23-37.
- Sitompul, S. S., & Simamora, F. (2021). Pengaruh Beban Kerja, Pengalaman Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Tannery Sejahtera Mandiri Pekanbaru. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 2(2), 142–153. <https://doi.org/10.37385/msej.v2i2.213>.
- Sobiri, M. S., Muttaqien, Z., & Mahaputra, A. P. (2025). Pengaruh Beban Kerja, Budaya Organisasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja pada Ud. Berkah Andita Mandiri II. *Menawan: Jurnal Riset dan Publikasi Ilmu Ekonomi*, 3(5), 42-51. <https://doi.org/10.61132/menawan.v3i5.1832>.
- Soelistya, E. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Budaya Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Tarumingkeng, R. C. (2025). *Model-Model Budaya Organisasi: Konsep, Klasifikasi dan Implikasinya*. Bogor: RUDYCT e-PRESS.
- Tummers, L. G., & Bakker, A. B. (2021). Leadership and Job Demands-Resources Theory: A Systematic Review. *Front. Psychol.* 12:722080. doi: 10.3389/fpsyg.2021.722080
- Wibowo, A. D. (2021). *Metodologi Penelitian*. Cirebon: Penerbit Insania.
- Voi. (2022). Anteraja Banjir Kritik di Media Sosial hingga Seruan Boikot karena Pengiriman Lambat bahkan Sebabkan Barang Hilang. <https://voi.id/ekonomi/179135/anteraja-banjir-kritik-di-media-sosial-hingga-seruan-boikot-karena-pengiriman-lambat-bahkan-sebabkan-barang-hilang>. [Diakses pada tanggal 20 Juli 2025].

Lampiran

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian



KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS, DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS JEMBER

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jalan Kalimantan No. 37 – Kampus Bumi Tegal Boto
Kotak Pos 125 – Telp. (0331) 337990 – Fax. (0331) 332150

Kepada Yth. Karyawan Ekspedisi Anteraja Kabupaten Jember Di – Tempat

Dengan Hormat,

Dalam rangka penyusunan tesis dengan judul “Peran Motivasi Dalam Memoderasi Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Kurir Anteraja Kabupaten Jember”, maka saya:

Nama : Laely Dwi Navitasari
NIM : 240820101012
Universitas : Universitas Jember
Fakultas/Jurusan : Ekonomi dan Bisnis/S2 Manajemen

Dengan kerendahan hati memohon kesediaan Saudara untuk dapat mengisi kuesioner yang terlampir. Jawaban Saudara akan sangat membantu dalam keberhasilan penelitian ini. Hasil jawaban dari kuesioner ini semata-mata hanya untuk kepentingan penelitian. Saya akan sangat menghargai jawaban yang Saudara berikan serta menjaga kerahasiaan dari informasi yang diberikan.

Demikian surat permohonan ini saya buat, atas kesediaan dan partisipasinya saya ucapkan terimakasih.

Hormat saya,

Laely Dwi Navitasari

KUESIONER PENELITIAN

A. Identitas Responden

Berikut ini ada beberapa pertanyaan yang berkaitan dengan identitas Saudara.

1. No Hp Responden :
2. Lokasi Penempatan :
3. Mulai bekerja di perusahaan tahun :
4. Pendidikan terakhir
☐ SMA ☐ D3 ☐ Sarjana ☐ Lainnya,
5. Usia :

B. PETUNJUK PENGISIAN

Saudara dimohon memberikan tanggapan atas pernyataan berikut berdasarkan pengalaman, pengamatan, dan menurut sepengetahuan Saudara selama bekerja di Anteraja Kabupaten Jember dengan memberikan tanda centang (✓) pada alternatif jawaban yang Saudara pilih. Jika menurut Saudara tidak ada jawaban yang tepat, maka jawaban dapat diberikan pada pilihan yang paling mendekati. Skor jawaban adalah sebagai berikut:

- | | | |
|--------|---|--------------------|
| Skor 1 | = | Tidak Pernah (TP) |
| Skor 2 | = | Jarang (J) |
| Skor 3 | = | Kadang-kadang (KK) |
| Skor 4 | = | Sering (S) |
| Skor 5 | = | Selalu (SL) |

C. DAFTAR PERNYATAAN

Saudara dimohon untuk menjawab pernyataan pada kolom dibawah ini dengan memberikan tanda centang (✓) pada salah satu jawaban yang anda pilih, menurut anda tepat dan atau sesuai dengan kondisi kerja anda saat ini.

Keterangan:

TP : Tidak Pernah

S : Sering

J : Jarang

SL : Selalu

KK : Kadang-kadang

Budaya Organisasi (X1)

No	Pernyataan	TP	J	KK	S	SL
1	Saya mengerjakan pekerjaan secara cepat dengan hasil yang optimal					
2	Saya menangani pekerjaan dengan hati-hati					
3	Saya melakukan tugas sesuai peran yang diberikan perusahaan					
4	Saya memberikan pengalaman berinteraksi yang mengesankan pada pelanggan					
5	Saya berperilaku jujur dalam bekerja					
6	Saya melakukan pekerjaan tulus sepenuh hati					

Disiplin Kerja (X2)

No	Pernyataan	TP	J	KK	S	SL
1	Saya hadir tepat waktu sesuai dengan jam kerja yang ditetapkan perusahaan					
2	Saya fokus melaksanakan pengiriman tanpa banyak waktu yang terbuang					
3	Saya menggunakan atribut berpakaian sesuai peraturan yang ditetapkan perusahaan					

Beban Kerja (X3)

No	Pernyataan	TP	J	KK	S	SL
1	Saya mengalami tekanan mental akibat target kerja yang tinggi					
2	Saya merasa waktu yang tersedia untuk menyelesaikan pekerjaan terbatas					
3	Saya mendapatkan tugas tambahan yang menambah beban kerja harian					

Kinerja Kurir (Y)

No	Pernyataan	TP	J	KK	S	SL
1	Saya berhasil mengirimkan paket dengan tepat waktu					
2	Saya berhasil mengirimkan paket dalam kondisi baik dan aman					
3	Saya mampu bekerjasama dengan tim untuk menyelesaikan pekerjaan					

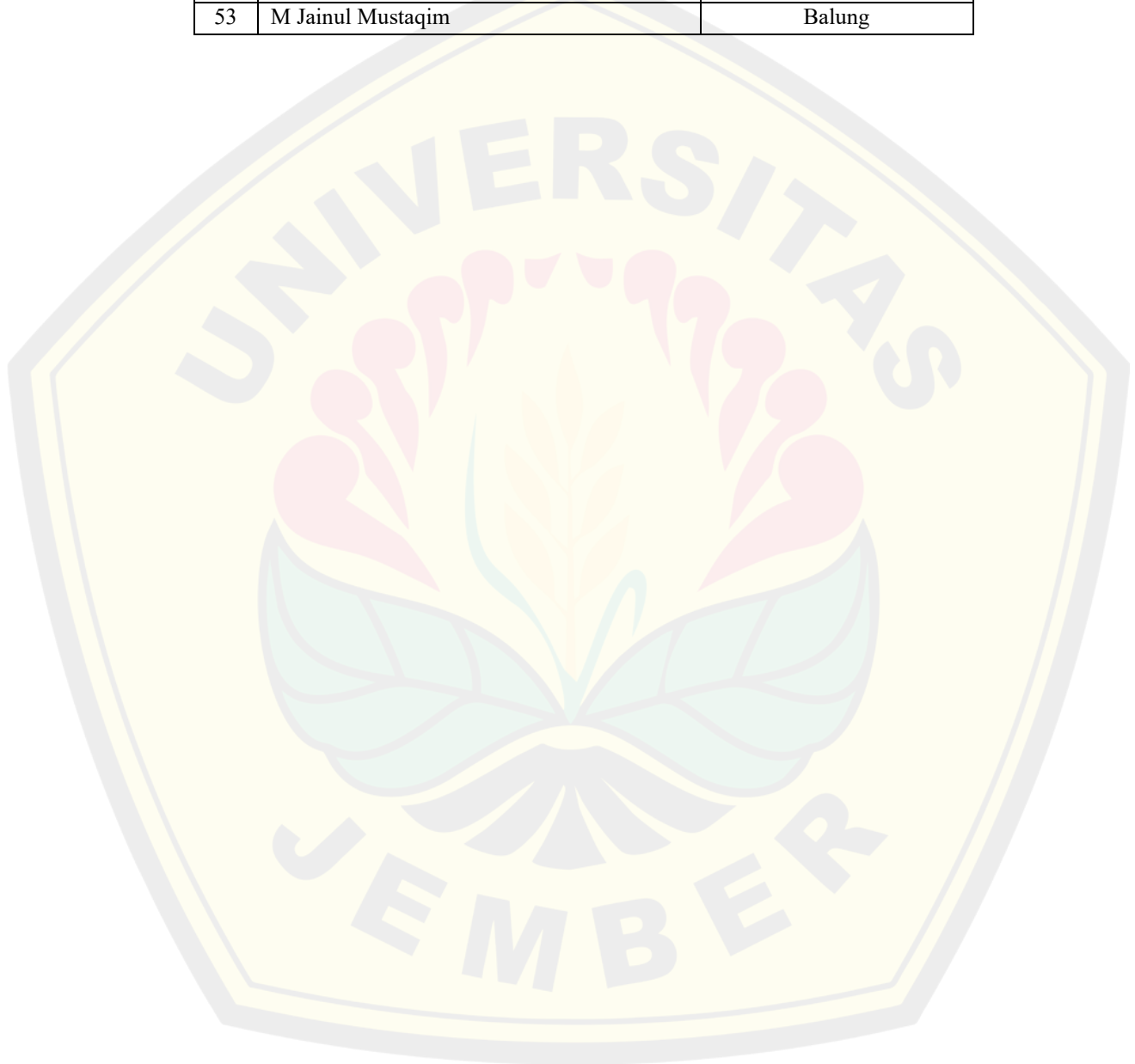
Motivasi (Z)

No	Pernyataan	TP	J	KK	S	SL
1	Saya tidak merasa terpaksa ketika menerima tugas pengiriman tambahan					
2	Saya merasa mampu menangani pengiriman paket berukuran besar					
3	Saya bersedia membantu rekan kerja yang berhalangan hadir karena merasa memiliki ikatan kerja yang kuat					

Lampiran 2 Data Penempatan Pegawai Anteraja Jember

No	Nama	Penempatan
1	Aris Paryanto	Antirogo
2	M. Dimas Fisal T.A	Antirogo
3	Adhitya Firman S	Antirogo
4	Defirst Dian Tito Prasesa	Antirogo
5	Muhammad Kuswandi	Antirogo
6	Sepnico Aditya Izzazhi	Antirogo
7	Yogistira Machrobby	Antirogo
8	M. Hafid Diansyah	Antirogo
9	Ahmad Badrus	Antirogo
10	M. Ivan Alvandi	Antirogo
11	Ananda Febryantara	Antirogo
12	Alfian Bayu Krisna	Antirogo
13	Budi Ariyanzah Setiawan	Antirogo
14	Ahmad Hanafi	Antirogo
15	Tri Yulianto Burhani	Antirogo
16	Moch. Ichwan Fitriantono	Antirogo
17	Aldi Ridho Dwi Pramono	Antirogo
18	M. Robit Raisal Haq	Antirogo
19	Krisna Fyan Cannavaro	Antirogo
20	Mahfud Budiono	Antirogo
21	Rizal Agustian Permana	Antirogo
22	Anggi Indra Bimawan	Antirogo
23	Totok Wahyudi	Antirogo
24	Ahmad Mas'udi	Antirogo
25	Fawaid Amrul Alief	Antirogo
26	Mochamad Riko Fredyansyah	Antirogo
27	Ahmad Afandi	Antirogo
28	Ahmad Holil	Antirogo
29	Riski Imamul Mutakkin	Antirogo
30	Muhamad Antoni Wijaya	Antirogo
31	Fajar Alifyanto	Antirogo
32	Dika Aditya Pratama	Balung
33	Arif Bangga Dwi Riska	Balung
34	M Ghufon	Balung
35	Muhammad Salim	Balung
36	Diken Fauzi Andriawan	Balung
37	Muhammad Fauzi	Balung
38	Yanuarizki Dwi Rahmat	Balung
39	Moh Yusuf Habibi A'la	Balung
40	Imam Al Faruk	Balung
41	Firman	Balung
42	Ahmad Alwi	Balung
43	Rohmad	Balung
44	Suprianto	Balung

No	Nama	Penempatan
45	Ikhsan	Balung
46	M. Nafi Ardani	Balung
47	Moh. Nafi' Ardani	Balung
48	Fahmi Idris Arisandy	Balung
49	Imam Syafii	Balung
50	Adi Prayitno	Balung
51	Bramedian Luky Fitrianto Bintang	Balung
52	Toha Hasan	Balung
53	M Jainul Mustaqim	Balung



DIGITAL REPOSITORY UNIVERSITAS JEMBER

Lampiran 3 Rekapitulasi Kuesioner

Nomor	Budaya Organisasi							Disiplin Kerja				Beban Kerja				Kinerja Kurir				Motivasi			
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1	X2.1	X2.2	X2.3	X2	X3.1	X3.2	X3.3	X3	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1	Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1
1	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	12	3	3	3	9	4	4	4	12	3	3	3	9
2	5	5	5	5	5	5	30	4	5	5	14	1	4	2	7	5	5	5	15	4	4	4	12
3	5	5	5	4	5	5	29	4	4	4	12	3	1	1	5	4	4	4	12	2	3	3	8
4	5	5	5	5	5	5	30	3	4	4	11	3	3	3	9	3	5	4	12	3	3	3	9
5	4	4	4	3	5	5	25	4	5	3	12	3	3	3	9	4	3	4	11	3	4	3	10
6	4	5	5	4	5	5	28	4	4	5	13	1	1	1	3	4	5	5	14	5	4	4	13
7	5	5	5	5	5	5	30	4	5	5	14	1	1	1	3	5	5	5	15	1	5	4	10
8	5	5	5	5	5	5	30	4	4	5	13	1	1	2	4	5	5	5	15	5	4	4	13
9	5	5	5	5	5	5	30	5	5	4	14	1	3	1	5	4	5	5	14	1	3	3	7
10	5	5	5	4	5	5	29	5	5	5	15	1	1	4	6	5	5	5	15	4	4	3	11
11	5	5	4	5	5	5	29	4	4	5	13	2	2	3	7	4	5	4	13	4	3	4	11
12	5	4	5	5	5	5	29	5	5	5	15	1	2	2	5	5	5	5	15	3	4	5	12
13	4	4	5	4	4	5	26	4	4	4	12	3	3	3	9	4	5	4	13	4	4	4	12
14	5	5	5	4	5	5	29	5	5	5	15	1	1	2	4	5	4	5	14	4	4	4	12
15	5	5	4	4	5	5	28	5	5	4	14	1	3	1	5	3	5	4	12	3	3	4	10
16	5	5	4	5	5	5	29	5	5	5	15	1	1	1	3	5	5	5	15	3	3	5	11
17	5	5	5	5	5	5	30	4	5	4	13	1	2	2	5	5	5	5	15	4	4	5	13
18	5	5	5	5	5	5	30	5	5	4	14	1	2	1	4	4	4	5	13	5	3	4	12
19	5	5	5	4	5	5	29	4	5	4	13	3	3	3	9	4	4	5	13	3	3	4	10
20	4	4	4	4	5	4	25	4	4	4	12	3	4	4	11	4	4	4	12	3	3	4	10
21	5	5	5	4	5	5	29	4	5	5	14	2	2	3	7	4	4	3	11	3	3	2	8
22	4	4	5	5	5	5	28	3	4	5	12	2	2	3	7	5	5	5	15	3	4	5	12
23	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	15	3	3	3	9	5	5	5	15	5	5	5	15
24	5	5	4	5	5	5	29	4	5	5	14	1	1	1	3	4	5	5	14	4	5	4	13
25	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	15	5	3	3	11	5	5	5	15	5	4	5	14
26	3	5	4	4	5	3	24	4	5	3	12	2	2	3	7	4	4	4	12	4	4	4	12
27	4	4	5	4	5	5	27	4	5	4	13	1	1	2	4	5	5	4	14	4	4	3	11
28	4	5	5	5	5	4	28	4	5	4	13	3	4	2	9	5	5	4	14	3	4	3	10
29	5	5	5	5	5	5	30	4	5	5	14	2	2	1	5	5	5	5	15	5	3	5	13

DIGITAL REPOSITORY UNIVERSITAS JEMBER

Nomor	Budaya Organisasi							Disiplin Kerja				Beban Kerja				Kinerja Kurir				Motivasi			
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1	X2.1	X2.2	X2.3	X2	X3.1	X3.2	X3.3	X3	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1	Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1
30	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	15	2	1	1	4	5	5	5	15	5	4	4	13
31	4	5	5	5	5	5	29	4	4	4	12	2	3	2	7	4	4	5	13	4	3	4	11
32	4	5	5	4	4	5	27	5	5	5	15	1	1	1	3	5	5	5	15	5	3	4	12
33	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	15	1	1	1	3	5	5	5	15	3	3	3	9
34	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	15	2	2	1	5	5	5	5	15	1	3	5	9
35	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	15	1	1	2	4	5	5	5	15	5	5	5	15
36	4	5	5	4	5	4	27	5	5	4	14	3	4	3	10	4	4	5	13	4	4	5	13
37	4	5	5	5	5	5	29	5	5	5	15	1	1	1	3	4	5	5	14	5	5	5	15
38	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	15	1	1	1	3	5	5	5	15	5	5	5	15
39	5	5	5	5	5	5	30	3	5	3	11	1	3	1	5	4	5	5	14	3	3	3	9
40	4	5	5	5	5	5	29	4	4	4	12	2	3	2	7	4	4	5	13	4	3	4	11
41	5	5	5	5	5	5	30	4	5	4	13	3	3	2	8	4	5	5	14	4	3	5	12
42	5	5	5	5	5	5	30	3	5	5	13	2	4	2	8	4	3	5	12	3	4	4	11
43	5	5	5	5	5	5	30	4	5	5	14	2	2	1	5	5	5	5	15	5	4	3	12
44	4	4	4	3	4	4	23	4	4	3	11	1	1	1	3	4	4	4	12	4	3	3	10
45	4	5	5	4	4	5	27	4	5	4	13	3	4	3	10	4	4	4	12	4	3	4	11
46	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	15	2	1	2	5	5	5	5	15	5	5	5	15
47	4	4	5	4	5	5	27	3	4	3	10	1	3	2	6	4	5	4	13	2	1	4	7
48	4	4	5	5	5	5	28	4	4	5	13	2	2	2	6	4	4	4	12	4	3	4	11
49	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	15	1	1	1	3	5	5	5	15	5	3	5	13
50	5	5	5	4	5	5	29	3	5	4	12	1	2	2	5	4	4	5	13	4	3	4	11
51	4	5	5	5	5	4	28	4	5	4	13	3	4	2	9	5	5	4	14	3	4	3	10
52	5	5	5	5	5	5	30	4	5	5	14	2	2	1	5	5	5	5	15	5	3	5	13
53	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	15	2	1	1	4	5	5	5	15	5	4	4	13

Lampiran 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

		Pendidikan Terakhir			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Diploma	1	1.9	1.9	1.9
	Sarjana	6	11.3	11.3	13.2
	SMA	43	81.1	81.1	94.3
	SMP	3	5.7	5.7	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Lampiran 5 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

		Usia			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21	1	1.9	1.9	1.9
	22	1	1.9	1.9	3.8
	23	1	1.9	1.9	5.7
	24	1	1.9	1.9	7.5
	25	4	7.5	7.5	15.1
	26	7	13.2	13.2	28.3
	27	8	15.1	15.1	43.4
	28	4	7.5	7.5	50.9
	29	1	1.9	1.9	52.8
	30	3	5.7	5.7	58.5
	31	2	3.8	3.8	62.3
	32	3	5.7	5.7	67.9
	33	5	9.4	9.4	77.4
	34	1	1.9	1.9	79.2
	35	1	1.9	1.9	81.1
	36	2	3.8	3.8	84.9
	39	1	1.9	1.9	86.8
	40	2	3.8	3.8	90.6
	41	1	1.9	1.9	92.5
	43	3	5.7	5.7	98.1
	47	1	1.9	1.9	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Lampiran 6 Karakteristik Responden Berdasarkan Tahun Mulai Bekerja

TahunMulaiBekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2020	4	7.5	7.5	7.5
	2021	10	18.9	18.9	26.4
	2022	9	17.0	17.0	43.4
	2023	3	5.7	5.7	49.1
	2024	11	20.8	20.8	69.8
	2025	15	28.3	28.3	98.1
	2026	1	1.9	1.9	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Lampiran 7 Frekuensi Penilaian Variabel Budaya Organisasi

BO1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	1	1.9	1.9	1.9
	4.00	18	34.0	34.0	35.8
	5.00	34	64.2	64.2	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

BO2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	10	18.9	18.9	18.9
	5.00	43	81.1	81.1	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

BO3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	9	17.0	17.0	17.0
	5.00	44	83.0	83.0	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

B04

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	3.8	3.8	3.8
	4.00	17	32.1	32.1	35.8
	5.00	34	64.2	64.2	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

B05

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	5	9.4	9.4	9.4
	5.00	48	90.6	90.6	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

B06

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	1	1.9	1.9	1.9
	4.00	6	11.3	11.3	13.2
	5.00	46	86.8	86.8	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Lampiran 8 Frekuensi Penilaian Variabel Disiplin Kerja

DK1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	6	11.3	11.3	11.3
	4.00	27	50.9	50.9	62.3
	5.00	20	37.7	37.7	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

DK2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	14	26.4	26.4	26.4
	5.00	39	73.6	73.6	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

DK3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	5	9.4	9.4	9.4
	4.00	19	35.8	35.8	45.3
	5.00	29	54.7	54.7	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Lampiran 9 Frekuensi Penilaian Variabel Beban Kerja**BK1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	24	45.3	45.3	45.3
	2.00	15	28.3	28.3	73.6
	3.00	13	24.5	24.5	98.1
	5.00	1	1.9	1.9	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

BK2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	19	35.8	35.8	35.8
	2.00	13	24.5	24.5	60.4
	3.00	14	26.4	26.4	86.8
	4.00	7	13.2	13.2	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

BK3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	21	39.6	39.6	39.6
	2.00	17	32.1	32.1	71.7
	3.00	13	24.5	24.5	96.2
	4.00	2	3.8	3.8	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Lampiran 10 Frekuensi Penilaian Variabel Kinerja Kurir

KK1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	3.8	3.8	3.8
	4.00	25	47.2	47.2	50.9
	5.00	26	49.1	49.1	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

KK2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	3.8	3.8	3.8
	4.00	15	28.3	28.3	32.1
	5.00	36	67.9	67.9	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

KK3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	1	1.9	1.9	1.9
	4.00	16	30.2	30.2	32.1
	5.00	36	67.9	67.9	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Lampiran 11 Frekuensi Penilaian Variabel Motivasi

MO1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	5.7	5.7	5.7
	2.00	2	3.8	3.8	9.4
	3.00	15	28.3	28.3	37.7
	4.00	17	32.1	32.1	69.8
	5.00	16	30.2	30.2	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

MO2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.9	1.9	1.9
	3.00	25	47.2	47.2	49.1
	4.00	20	37.7	37.7	86.8
	5.00	7	13.2	13.2	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

MO3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.9	1.9	1.9
	3.00	13	24.5	24.5	26.4
	4.00	23	43.4	43.4	69.8
	5.00	16	30.2	30.2	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Lampiran 12 Analisis Deskriptif Variabel

Indicators

 Copy to Excel/Word

Na...	o...	Type	Missings	Mean	Median	Scale min	Scale max	Observed min	Observed max	Standard deviation	Excess kurtosis	Skewness	Cramér-von Mises p value
B01	1	MET	0	4.623	5.000	3.000	5.000	3.000	5.000	0.522	-0.296	-0.926	0.000
B02	2	MET	0	4.811	5.000	4.000	5.000	4.000	5.000	0.391	0.709	-1.638	0.000
B03	3	MET	0	4.830	5.000	4.000	5.000	4.000	5.000	0.375	1.326	-1.810	0.000
B04	4	MET	0	4.604	5.000	3.000	5.000	3.000	5.000	0.561	0.244	-1.087	0.000
B05	5	MET	0	4.906	5.000	4.000	5.000	4.000	5.000	0.292	6.404	-2.857	0.000
B06	6	MET	0	4.849	5.000	3.000	5.000	3.000	5.000	0.407	8.016	-2.827	0.000
DK1	7	MET	0	4.264	4.000	3.000	5.000	3.000	5.000	0.649	-0.680	-0.331	0.000
DK2	8	MET	0	4.736	5.000	4.000	5.000	4.000	5.000	0.441	-0.819	-1.101	0.000
DK3	9	MET	0	4.453	5.000	3.000	5.000	3.000	5.000	0.661	-0.381	-0.832	0.000
BK1	10	MET	0	1.849	2.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.919	0.713	0.912	0.000
BK2	11	MET	0	2.170	2.000	1.000	4.000	1.000	4.000	1.059	-1.188	0.334	0.000
BK3	12	MET	0	1.925	2.000	1.000	4.000	1.000	4.000	0.887	-0.837	0.486	0.000
KK1	13	MET	0	4.453	4.000	3.000	5.000	3.000	5.000	0.569	-0.737	-0.443	0.000
KK2	14	MET	0	4.642	5.000	3.000	5.000	3.000	5.000	0.553	0.751	-1.283	0.000
KK3	15	MET	0	4.660	5.000	3.000	5.000	3.000	5.000	0.512	0.185	-1.126	0.000
MO1	16	MET	0	3.774	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	1.093	0.301	-0.780	0.000
MO2	17	MET	0	3.604	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.785	0.993	-0.115	0.000
MO3	18	MET	0	4.019	4.000	2.000	5.000	2.000	5.000	0.789	-0.743	-0.272	0.000

Lampiran 13 Hasil Loading Factor Tahap 1

Outer loadings - Matrix					
	Beban Kerja (X3)	Budaya Organisasi (X1)	Disiplin Kerja (X2)	Kinerja Karyawan (Y)	Motivasi (Z)
BK1	0.822				
BK2	0.838				
BK3	0.821				
BO1		0.768			
BO2		0.647			
BO3		0.643			
BO4		0.798			
BO5		0.575			
BO6		0.657			
DK1			0.790		
DK2			0.663		
DK3			0.802		
KK1				0.809	
KK2				0.700	
KK3				0.814	
MO1					0.690
MO2					0.696
MO3					0.806

Lampiran 14 Hasil Loading Factor Tahap 2

Outer loadings - Matrix					
	Beban Kerja (X3)	Budaya Organisasi (X1)	Disiplin Kerja (X2)	Kinerja Karyawan (Y)	Motivasi (Z)
BK1	0.822				
BK2	0.838				
BK3	0.821				
BO1		0.771			
BO2		0.647			
BO3		0.665			
BO4		0.790			
BO6		0.681			
DK1			0.790		
DK2			0.663		
DK3			0.802		
KK1				0.808	
KK2				0.702	
KK3				0.813	
MO1					0.690
MO2					0.696
MO3					0.806

Lampiran 15 Hasil Uji AVE dan Reliabilitas

Construct reliability and validity - Overview				
	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (A...
Beban Kerja (X3)	0.771	0.778	0.867	0.684
Budaya Organisasi (X1)	0.760	0.787	0.837	0.508
Disiplin Kerja (X2)	0.629	0.652	0.797	0.569
Kinerja Karyawan (Y)	0.674	0.693	0.819	0.603
Motivasi (Z)	0.580	0.601	0.776	0.537

Lampiran 16 Hasil *Cross Loading*

Discriminant validity - Cross loadings						
	Beban Kerja (X3)	Budaya Organisasi (X1)	Disiplin Kerja (X2)	Kinerja Karyawan (Y)	Motivasi (Z)	
BK1	0.822	-0.167	-0.195	-0.316	-0.038	
BK2	0.838	-0.184	-0.409	-0.409	-0.280	
BK3	0.821	-0.388	-0.290	-0.397	-0.075	
BO1	-0.312	0.771	0.512	0.444	0.136	
BO2	-0.207	0.647	0.466	0.352	0.229	
BO3	-0.081	0.665	0.252	0.436	0.166	
BO4	-0.186	0.790	0.418	0.609	0.380	
BO6	-0.342	0.681	0.324	0.348	0.133	
DK1	-0.301	0.204	0.790	0.423	0.415	
DK2	-0.182	0.359	0.663	0.401	0.292	
DK3	-0.333	0.608	0.802	0.603	0.512	
KK1	-0.304	0.379	0.613	0.808	0.444	
KK2	-0.364	0.462	0.378	0.702	0.292	
KK3	-0.393	0.612	0.512	0.813	0.573	
MO1	-0.165	0.160	0.327	0.312	0.690	
MO2	-0.120	0.185	0.487	0.399	0.696	
MO3	-0.104	0.307	0.404	0.525	0.806	

Lampiran 17 Uji *R-Square*

R-square - Overview		
	R-square	R-square adjusted
Kinerja Karyawan (Y)	0.674	0.623

Lampiran 18 Uji *F-Square*

f-square - List	
	f-square
Beban Kerja (X3) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.159
Budaya Organisasi (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.238
Disiplin Kerja (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.030
Motivasi (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.201
Motivasi (Z) x Beban Kerja (X3) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.089
Motivasi (Z) x Budaya Organisasi (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.010
Motivasi (Z) x Disiplin Kerja (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.001

Lampiran 19 Uji *Q-Square*

PLSpredict LV summary - PLS-SEM

	Q ² predict	RMSE	MAE
Kinerja Karyawan (Y)	0.477	0.754	0.579

Lampiran 20 Uji *GoF Index*

Model fit		
	Saturated model	Estimated model
SRMR	0.116	0.116
d_ULS	2.046	2.045
d_G	0.917	0.917
Chi-square	235.186	235.214
NFI	0.445	0.445

Lampiran 21 Hasil Uji *Path Coefficient*

Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Beban Kerja (X3) -> Kinerja Karyawan (Y)	-0.252	-0.238	0.092	2.742	0.003
Budaya Organisasi (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.391	0.389	0.116	3.370	0.000
Disiplin Kerja (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.156	0.189	0.139	1.121	0.131
Motivasi (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.329	0.325	0.134	2.459	0.007
Motivasi (Z) x Beban Kerja (X3) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.181	0.178	0.097	1.860	0.031
Motivasi (Z) x Budaya Organisasi (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.089	0.087	0.135	0.659	0.255
Motivasi (Z) x Disiplin Kerja (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	-0.025	-0.031	0.121	0.208	0.417