

**PENGARUH DISIPLIN KERJA, BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT ADI SARANA ARMADA TBK (ASSA LOGISTICS) SEMARANG JAWA TENGAH**

Anggraini Hesti Novita<sup>1</sup>, Justita Dura<sup>2</sup>, Agus Rahman Alamsyah<sup>3</sup>  
<sup>1,2,3</sup> Magister Manajemen, Institut Teknologi dan Bisnis Asia Malang  
Alamat e-mail : [anggrainihestinv@gmail.com](mailto:anggrainihestinv@gmail.com)<sup>1</sup>, [justitadura@asia.ac.id](mailto:justitadura@asia.ac.id)<sup>2</sup>,  
[agusra.080808@gmail.com](mailto:agusra.080808@gmail.com)<sup>3</sup>

**ABSTRACT**

*The aim of this research is to analyze the effect of work discipline, organizational culture on employee performance and work motivation as intervening variables at PT Adi Sarana Armada Tbk (ASSA Logistics) Semarang, Central Java. The data used in this research is primary data obtained from the results of distributing questionnaires. In this research, the sample was determined using a non-random sampling method (non-probability sampling) with a purposive sampling procedure with a sample size of 50 people. The research data was processed in a quantitative descriptive manner using path analysis techniques and using Smart PLS 3.29. The results of the study concluded that (1) work discipline had a positive and insignificant effect on work motivation, (2) organizational culture had a positive and significant effect on work motivation, (3) work discipline had a positive and not significant effect on employee performance, (4) organizational culture had a positive effect and significant on employee performance, (5) work motivation has a positive and significant effect on employee performance, (6) work motivation has a positive and insignificant effect as an intervening variable that is able to mediate work discipline on employee work performance, (7) work motivation has a positive and significant effect as a capable intervening variable mediates organizational culture on employee work performance.*

*Keywords: Work Discipline, Organizational Culture, Work Motivation, And Employee Performance.*

**ABSTRAK**

Tujuan dari penelitian ini untuk menganalisa pengaruh disiplin kerja, budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT Adi Sarana Armada Tbk (ASSA Logistics) Semarang Jawa Tengah. Data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner. Dalam penelitian ini penentuan sampel dilakukan dengan metode penarikan sampel secara tidak acak (non probability sampling) dengan prosedur purposive sampling dengan jumlah sampel sebanyak 50 orang. Data penelitian diolah secara kuantitatif deskripsi dengan teknik analisis jalur (path analysis) dan menggunakan Smart PLS 3.29. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa (1) disiplin kerja berpengaruh positif tidak signifikan

terhadap motivasi kerja, (2) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, (3) disiplin kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, (4) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (5) motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (6) Motivasi kerja berpengaruh positif tidak signifikan sebagai variabel intervening yang mampu memediasi Disiplin kerja terhadap kinerja kerja karyawan, (7) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan sebagai variabel intervening yang mampu memediasi budaya organisasi terhadap kinerja kerja karyawan.

Kata Kunci: Disiplin Kerja, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Kinerja Karyawan.

### **A. Pendahuluan**

Pada saat ini, industry jasa berbagai moda transportasi semakin berkembang di Indonesia. Dunia bisnis pun mengalami perkembangan yang sangat pesat, dampak dari kemajuan industry transportasi saat ini. Hal ini juga memicu pesatnya perkembangan Perusahaan penyedia jasa logistic atau jasa pengiriman barang. Salah satu Perusahaan penyedia jasa pengiriman yakni PT. Adi Sarana Armada, Tbk (ASSA Logistics) yang merupakan salah satu lini bisnis dari ASSA Group. Dalam menjalankan bisnisnya, Perusahaan transporter dituntut untuk mampu menciptakan inovasi dan strategi. Untuk menciptakan inovasi dan strategi memerlukan kinerja karyawan yang tinggi, diperlukan peningkatan kerja yang optimal dan kemampuan untuk memanfaatkan sumber daya manusia yang dimiliki oleh karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dan memberikan kontribusi positif untuk kemajuan perusahaan.

Setiap perusahaan mempunyai tujuan tertentu, untuk mencapai tujuan tersebut dapat dilakukan

dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki secara efisien dan efektif. Demi kelangsungan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh sumber daya manusia yang baik dan berkualitas maupun kuantitasnya. Memanfaatkan sumber daya manusia tersebut sesuai dengan kebutuhan perusahaan, diperlukan sumber daya manusia yang dapat mengatur kelangsungan organisasi (Yusnandar & Nefri, 2020)

Kinerja pada dasarnya mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja juga merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Keberhasilan kinerja suatu organisasi ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia dalam organisasi tersebut (Munawaroh, 2021). Salah satu hal penting yang perlu diperhatikan dalam pengembangan sumber daya manusia yaitu disiplin kerja, dengan adanya disiplin kerja maka kegiatan yang dilakukan didalam perusahaan akan sesuai. Disiplin merupakan perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja

yang ada atau disiplin adalah sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis. Sikap disiplin yang diterapkan oleh karyawan akan mencerminkan karyawan tersebut mempunyai rasa tanggungjawab yang besar terhadap tugas-tugasnya sehingga mendorong semangat dalam bekerja untuk terwujudnya tujuan perusahaan dengan menaati peraturan serta norma-norma sosial yang berlaku diperusahaan. Maka dari itu penerapan sikap disiplin kerja terhadap karyawan sangat mendukung pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan.

Untuk membuat tujuan organisasi mudah dicapai, diperlukan peraturan. Semua karyawan diharapkan mematuhi peraturan tersebut dan menyadari bahwa disiplin kerja merupakan kunci sukses yang harus diterapkan dan harus dilakukan oleh setiap individu karena dengan disiplin kerja yang baik akan memberikan kelancaran dalam proses pelaksanaan pekerjaan dan juga akan tercapainya hasil kerja yang untuk tujuan organisasi (Arifin & Sasana, 2022). Melalui disiplin akan mencerminkan kekuatan, karena biasanya seorang yang berhasil dalam pekerjaannya adalah karyawan yang memiliki disiplin yang tinggi. Perusahaan untuk menjaga kedisiplinan bagi karyawan perlu adanya sanksi khusus bagi pelanggar aturan yang telah ditetapkan. Sanksi dapat berupa teguran, peringatan atau hal lain yang bertujuan untuk memperbaiki kesalahan pegawai

terhadap pelanggaran yang dilakukan pegawai terhadap peraturan yang telah ditetapkan sehingga teguran ini dapat membuat pegawai benar-benar mematuhi peraturan dan disiplin dalam bekerja. (Arifin & Sasana, 2022).

Pada fenomena diatas dapat disimpulkan bahwa tingkat Kedisiplinan karyawan ASSA Logistics Semarang masih belum optimal, Pelanggaran kedisiplinan tersebut berupa karyawan yang masih sering datang terlambat diluar jam kerja yang telah ditentukan oleh perusahaan tidak jarang juga jam istirahat yang sengaja diperpanjang dari ketentuan perusahaan. Sering kali karyawan lupa melakukan absen pada waktu masuk dan pulang. Masih terdapat pegawai bekerja asal-asalan, sehingga sering terjadi kesalahan dalam menginput data. Karena bekerja hanya asal-asalan sehingga membuat hasil pekerjaannya kurang optimal. Dalam sebuah organisasi tentu adanya tim-tim yang dibagi untuk memperlancar tugas-tugas yang diberikan agar sesuai dengan harapan.

Menurut (Yusnandar & Nefri, 2020), Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugastugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Oleh karena itu, setiap selalu berusaha agar para karyawannya mempunyai disiplin yang baik. Seorang manajer dikatakan efisien dalam

kepemimpinannya, jika para bawahannya berdisiplin baik. Untuk memelihara dan meningkatkan kedisiplinan yang baik adalah hal yang sulit, karena banyak faktor yang mempengaruhi. Demikian juga kondisi kerja ASSA Logistics Semarang, keberhasilan perusahaan dalam menjalankan programnya pastinya dikarenakan oleh karyawan yang kompeten dan mampu memberikan kinerja yang baik bagi perusahaan, perusahaan pasti mengharapkan karyawan selalu memberikan kemampuan terbaiknya sehingga visi dan misi serta tujuan perusahaan bisa tercapai dengan maksimal.

Menurut (Islam et al., 2020) Setiap organisasi pasti akan selalu berusaha meningkatkan kinerja pegawainya agar dapat mencapai tujuan yang lebih baik, dan agar dapat memotivasi seluruh anggotanya untuk meningkatkan kinerja kerjanya. Demi meningkatkan kinerja pegawai, maka sering dilakukan pembenahan dan peningkatan sumber daya manusia dari pegawainya. Namun seringkali kegiatan peningkatan kinerja dari pegawai tidak mencapai hal yang diharapkan. Meskipun telah memiliki pegawai yang berkualitas, belum tentu mampu memberikan hasil kerja yang baik bagi organisasi perusahaan jika pegawai masih berada dalam lingkaran budaya organisasi dan kepemimpinan yang kurang mendukung. Secara sederhana, budaya organisasi juga dapat diartikan bagaimana segala sesuatu diselesaikan di tempat tersebut. Budaya dalam sebuah

organisasi melibatkan sekumpulan pengalaman, filosofi, pengalaman, ekspektasi dan juga nilai yang terkandung di dalamnya yang nanti akan tercermin dalam perilaku anggota, mulai dari inner working, interaksi dengan lingkungan di luar organisasi, sampai ekspektasi di masa depan. Ada beberapa ahli yang mengemukakan pendapatnya mengenai definisi Budaya organisasi. (Islam et al., 2020)

Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah basic atau dasar pendapat dan kepercayaan juga nilai praktek yang dimiliki bersama-sama oleh seluruh civitas dalam suatu organisasi. Bagi perusahaan penerapan budaya organisasi dianggap perlu karena budaya organisasi merupakan suatu prinsip bisnis dan tradisi yang dianut oleh seluruh karyawan disuatu perusahaan atau organisasi yang menjadi sumber bergerak dan pola perilaku karyawan sehingga dianggap sebagai salah satu pemicu kesuksesan sebuah perusahaan dalam mewujudkan tujuannya. (Islam et al., 2020)

Faktor lain yang juga mempunyai peran dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Masalah-masalah yang berkaitan dengan budaya organisasi perusahaan diantaranya kurangnya teladan dari pimpinan dalam hal datang dan pulang kerja tepat pada waktunya sehingga hal tersebut membudaya atau menjadi tradisi dikalangan pegawai sehingga banyak pegawai

yang datang dan pulang juga tidak tepat waktunya.

Budaya Organisasi sangatlah berpengaruh dalam peningkatan kerja Pegawai atau Anggota organisasi, dimana Budaya Organisasi tersebut merupakan nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan atau institusi pemerintah, pendidikan serta organisasi kemasyarakatan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan sebagaimana mereka harus bertingkah laku atau berperilaku.

Setelah faktor-faktor yang sudah dijelaskan diatas, adapun faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi. Secara umum, motivasi yang tinggi berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja, sedangkan motivasi rendah berpengaruh negatif terhadap kinerja buruk. Dalam konteks pekerjaan, motivasi merupakan salah satu faktor penting yang memotivasi seseorang untuk mencapai hasil.

Dalam hal ini, organisasi maupun Perusahaan harus memainkan peran dalam meningkatkan disiplin kerja, budaya organisasi terhadap karyawan yang sesuai, dan motivasi kerja sebagai bentuk mendorong sikap dan tindakan profesional yang memperkuat karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang sesuai dengan bidang dan tanggung jawab masing-masing karyawan.

Penelitian ini akan membahas tentang disiplin kerja, budaya organisasi motivasi kerja dan kinerja pegawai. Berkaitan dari persoalan diatas menarik bagi penulis untuk mengkaji dan menganalisis kondisi sebenarnya dari perusahaan berkaitan dengan disiplin kerja, budaya organisasi dan motivasi kerja sebagai variabel intervening yang pada akhirnya berdampak pada kinerja pegawai.

PT Adi Sarana Armada, Tbk atau ASSA Logistics menyediakan jasa transportasi logistik, mulai dari sewa mobil box, truk, blind van, dan lain-lain dengan spesialisasi manajemen distribusi yang terkelola dengan baik. ASSA Logistics memberikan solusi paling efisien dan efektif yang mencakup pengelolaan armada, ritase dan sistem pengantaran untuk meningkatkan efisiensi dalam kegiatan operasional pelanggan. Kantor pusat ASSA berada di Gedung Graha Samudera Kirana Lt. 6, Jalan Yos Sudarso No. 88, Jakarta Utara 14350, Indonesia. Untuk mendukung kegiatan bisnisnya, perusahaan ini juga memiliki 18 kantor cabang dan 26 kantor perwakilan yang tersebar di seluruh Indonesia.

Dimana baru-baru ini, ASSA Logistics raih penghargaan Trucking Company of The Year pada ajang Bisnis Indonesia Logistics Awards (BILA) yang diselenggarakan oleh Bisnis Indonesia. Karyawan ASSA adalah aset penting perusahaan, dan manajemen sangat memerhatikannya. Tanpa Sumber daya manusia yang handal dan

produktif akan membuat bisnis sulit mencapai tujuannya. Dengan menerapkan disiplin kerja sebagai bagian variabel yang sangat penting dalam pengembangan sumber daya manusia, karena itu disiplin diperlukan dalam suatu organisasi agar tidak terjadi keteledoran, penyimpangan atau kelalaian dan akhirnya pemborosan dalam melakukan pekerjaan.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti, ada persoalan mengenai karyawan yang kurang optimal dalam menunjukkan kinerjanya dalam bekerja, dalam kasus ini belum sesuai dengan standar pelayanan perusahaan sehingga dapat menurunkan kompetensi kerja karyawan.

Dengan demikian, latar belakang tersebut menarik perhatian peneliti untuk menjadikannya sebagai bahan penelitian. Peneliti berpendapat bahwa disiplin kerja, budaya organisasi, dan motivasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan di PT Adi Sarana Armada (ASSA Logistics) Semarang Jawa Tengah.

## **B. Metode Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. (Hernawati, 2017) mendefinisikan bahwa penelitian kuantitatif adalah penelitian yang banyak dituntut menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan hasilnya. Penelitian kuantitatif merupakan pendekatan penelitian yang menggunakan suatu populasi atau sampel tertentu

sebagai objek penelitian, menggunakan instrumen penelitian dalam pengumpulan data, dan analisis data yang bersifat kuantitatif dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sahir, 2021). Adapun tempat penelitian dilaksanakan di PT Adi Sarana Armada Tbk. Perusahaan tersebut bergerak di bidang jasa transportasi, perusahaan penyedia jasa logistic atau jasa pengiriman barang. Alamat PT Adi Sarana Armada Tbk terletak Jl. Walisongo No.KM. 9, RT.1/RW.2, Tambakaji, Kec. Ngaliyan, Kota Semarang. Populasi menurut (Ajjiah & Selvi, 2021) adalah populasi adalah suatu wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian diambil kesimpulannya. Populasi dari penelitian ini adalah karyawan PT Adi Sarana Armada Tbk sebanyak 50 karyawan. Pengumpulan data dilakukan pada variabel yang ada di dalam hipotesis. Pengumpulan data bersumber dari dua komponen, data primer dan data sekunder. metode pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik non probability sampling dilanjutkan dengan accidental sampling. Dalam penelitian ini, teknik analisis yang diterapkan adalah analisis jalur (path analysis), dengan pengolahan data menggunakan perangkat lunak SmartPLS 3. Model analisis jalur digunakan untuk menginvestigasi pola hubungan antar variabel (Bahtiar et al, 2021).

**C. Hasil Penelitian dan Pembahasan**

**Hasil**

**Uji Hipotesis (Uji t)**

Uji t melihat hubungan antar variabel secara parsial. Nilai yang digunakan pada pengolahan ini mengacu pada nilai *path coefficient* (pengaruh secara langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung). Pengujian hubungan struktural adalah menjelaskan hubungan antar variabel dalam penelitian. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai

yang terdapat pada output result for inner weight yang terdapat pada *path coefficients* dan *indirect effect*. *Path coefficient* digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Penilaian tingkat signifikansi didasarkan pada nilai p-value < 0,05 dan nilai t statistik > t-tabel dengan alpha 5% (0,05) yaitu sebesar 1,676. Untuk melihat hasil nilai pengaruh langsung dapat diketahui melalui hasil pengukuran *path coefficient*, dan untuk melihat hasil nilai pengaruh tidak langsung dapat diketahui berdasarkan hasil pengukuran *specific indirect effects* pada pengukuran *bootstrapping*. Berikut hasil *path coefficient*.

**Tabel 1. Nilai Path Coefficients**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
X1 -> Z	0,056	0,075	0,173	0,326	<b>0,372</b>
X2 -> Z	0,802	0,783	0,177	4,540	<b>0,000</b>
X1 -> Y	0,016	0,027	0,138	0,114	<b>0,455</b>
X2 -> Y	0,378	0,359	0,223	1,697	<b>0,045</b>
Z -> Y	0,512	0,520	0,199	2,573	<b>0,005</b>
X1 -> Z -> Y	0,029	0,045	0,103	2,280	<b>0,390</b>
X2 -> Z -> Y	0,411	0,404	0,185	2,218	<b>0,014</b>

Sumber : Data diolah peneliti dengan Smart PLS 3, 2024

Berdasarkan hasil pada tabel 1 diperoleh hasil:

1. Disiplin Kerja (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z), dengan nilai koefisien jalur (kolom *original Sample*) = 0.056, dan T Statistics = 0.326 dengan nilai *P-Values* = 0,372 > 0.05 (Hipotesis ditolak) bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara Disiplin Kerja (X1) dengan Motivasi Kerja (Z). Nilai P (0.372) lebih besar dari 0.05, sehingga hipotesis ini ditolak.

Ini menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh secara positif namun tidak signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Artinya, perubahan pada tingkat kedisiplinan tidak secara langsung meningkatkan motivasi kerja secara statistik.

2. Hubungan variabel budaya organisasi (X2) dengan variabel motivasi kerja (Z) menunjukkan nilai koefisien jalur atau *original sample* sebesar 0.802, nilai t-statistik 4,540 dengan nilai *P-*

- Values* = 0,000 < 0,05. Nilai ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, sehingga H2 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang baik berhubungan dengan peningkatan motivasi kerja karyawan secara statistik.
3. Disiplin Kerja (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) dengan nilai koefisien jalur (kolom *original Sample*) = 0,016, dan T Statistics = 0,114 dengan nilai *P-Values* = 0,455 > 0,05 (Hipotesis ditolak). Ini menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh secara positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, perubahan pada tingkat kedisiplinan tidak secara langsung meningkatkan kinerja karyawan secara statistik.
  4. Hasil pengujian hipotesis selanjutnya membuktikan bahwa hubungan variabel budaya organisasi (X2) dengan variabel kinerja karyawan (Y) menunjukkan nilai koefisien jalur atau *original sample* sebesar 0,378, nilai t-statistik 1,697 dengan nilai *P-Values* = 0,045 < 0,05. Nilai ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga H4 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang tercipta dengan baik berhubungan dengan peningkatan motivasi kerja karyawan secara statistik.
  5. Hasil pengujian hipotesis selanjutnya membuktikan bahwa hubungan variabel motivasi kerja (Z) dengan variabel kinerja karyawan (Y) menunjukkan nilai koefisien jalur atau *original sample* sebesar 0,512, nilai t-statistik 2,573 dengan nilai *P-Values* = 0,005 < 0,05. Nilai ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga H5 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan yang baik berhubungan dengan peningkatan kinerja karyawan secara statistik. Artinya karyawan yang lebih termotivasi akan meningkatkan kinerjanya.
  6. Hasil pengujian hipotesis selanjutnya membuktikan bahwa variabel motivasi kerja (Z) tidak berpengaruh secara signifikan sebagai variabel mediasi yang memediasi pengaruh tidak langsung variabel disiplin kerja (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) dengan menunjukkan nilai koefisien jalur atau *original sample* sebesar 0,029 nilai t-statistik 2,280 dengan nilai *P-Values* = 0,390 > 0,05. (Hipotesis ditolak) hasil tersebut menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif tapi tidak signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.
  7. Hasil pengujian hipotesis selanjutnya membuktikan bahwa variabel motivasi kerja (Z) berpengaruh secara signifikan sebagai variabel mediasi yang memediasi pengaruh tidak



langsung variabel budaya organisasi (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja karyawan (Y) dengan menunjukkan nilai koefisien jalur atau *original sample* sebesar 0,411 nilai t-statistik 2,218 dengan nilai *P-Values* = 0,014 < 0,05. (Hipotesis diterima) hasil tersebut menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan.

### **Pembahasan**

Berdasarkan hasil analisis uji hipotesis yang telah dijelaskan di atas, berikut adalah hasil pembahasan pengaruh antar variabel:

#### **1. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Motivasi Kerja**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan diketahui bahwa disiplin kerja berpengaruh positif tapi tidak secara signifikan terhadap motivasi kerja. Disiplin kerja merupakan sifat pegawai yang secara sadar mematuhi aturan atau peraturan organisasi tertentu. Namun, pada penelitian kali ini yang dilakukan pada PT Adi Sarana Armada, Tbk (ASSA Logistics) Semarang berpengaruh positif tapi tidak secara signifikan terhadap motivasi kerja. Artinya, perubahan pada kedisiplinan tidak secara langsung meningkatkan motivasi kerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa disiplin kerja saja tidak cukup untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan secara signifikan, dan mungkin diperlukan

faktor lain seperti penghargaan atau kepuasan kerja untuk memperkuat hubungan tersebut.

Berdasarkan tabel 5.7 menunjukkan bahwa memiliki 8 item dengan nilai rata-rata tertinggi diperoleh dari indikator *Saya menggunakan seragam kerja dengan rapi dan sesuai dengan peraturan perusahaan saat bekerja* sebesar 3,44 yang artinya sangat setuju. Sedangkan nilai terendah ditunjukkan oleh indikator *Saya pulang sesuai jam pulang kerja yang di tentukan perusahaan* dengan nilai rata-rata sebesar 2,98. Hal ini mengindikasikan karyawan ASSA Logistics bersikap patuh terhadap aturan yang berlaku mengenai seragam yang telah ditentukan, dan loyal dalam jam kerja yang berlaku. Hal tersebut dapat berkorelasi dengan hasil yang ditunjukkan pada tabel 5.9, untuk variabel motivasi kerja memiliki 9 item dengan nilai rata-rata tertinggi diperoleh oleh indikator *Saya mampu bekerja dengan penuh rasa tanggungjawab* dengan nilai sebesar 3,36. Hal ini menjelaskan bahwa karyawan ASSA Logistics memiliki kesadaran dan semangat yang tinggi untuk menyelesaikan segala bentuk tanggungjawab yang diberikan oleh perusahaan. Dengan adanya kesadaran ini sangat tidak sulit untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan ASSA Logistics untuk tingkat produktivitas yang lebih baik.

Namun demikian, dapat dikatakan bahwa jika tingkat kedisiplinan meningkat, maka motivasi kerja juga cenderung

meningkat namun secara uji statistik tidak terjadi secara signifikan. Besar kemungkinan Karyawan yang termotivasi untuk mendapatkan pengakuan, insentif, apresiasi dan kompensasi yang sesuai dari perusahaan akan lebih termotivasi untuk patuh terhadap semua aturan yang berlaku di lingkungan kerja terutama pada peraturan kedisiplinan dan ketaatan. Hal tersebut dapat dibuktikan dan kesamaan oleh adanya penelitian yang sebelumnya menyatakan bahwa terdapat pengaruh Disiplin kerja terhadap Motivasi kerja. Ketidakkonsistenan dalam disiplin karyawan berdampak pada motivasi untuk mencapai peningkatan kinerja, hal ini karena atasan akan mempertimbangkan apakah diperlukan peningkatan atau pembinaan bagi karyawan.

Penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian Amy dan Sardjono (2019) dengan judul Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja, lingkungan kerja, terhadap motivasi dan kinerja karyawan RS Anwar medika. Dimana Disiplin kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja. Sementara pada penelitian yang diteliti oleh (Bukhori & Devi, 2018) dengan judul Pengaruh disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening, dikatakan bahwa berdasarkan hasil penelitian dari analisis data yang telah dilakukan, menunjukkan pengaruh langsung disiplin kerja dan lingkungan kerja fisik bersama – sama lebih besar terhadap motivasi,

namun berdasarkan perhitungan tidak ada pengaruh yang signifikan. Hal ini menegaskan bahwa sebagai suatu komponen dalam suatu lembaga/organisasi, disiplin dan lingkungan kerja fisik memiliki peranan penting terhadap tinggi rendahnya motivasi kerja. Dengan semakin meningkatnya atau semakin tinggi disiplin kerja dan lingkungan kerja fisik yang dimiliki karyawan Bagian Produksi ini akan mempengaruhi secara positif terhadap hasil motivasi kerja ada pengaruh langsung, variabel disiplin kerja (X1) berpengaruh secara nyata terhadap motivasi kerja Bagian Produksi PT. Pertamina EP Asset 5 Field Sangasanga (Z). apabila variable disiplin kerja (X1) naik maka akan diikuti oleh kenaikan motivasi kerja bagian produksi PT. Pertamina EP Asset 5 Field Sangasanga (Z).

## **2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan diketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Maka H2 diterima. Budaya organisasi memberi tahu para karyawan bagaimana segala sesuatu dilakukan dan apa yang penting. Namun kita tidak boleh mengabaikan aspek budaya yang secara potensial bersifat disfungsional, teristimewa budaya yang kuat, pada keefektifan suatu organisasi.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yaitu milik (Jumadil & Hasan, 2023) yang menyatakan bahwa budaya

organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Dengan begitu hasil penelitian ini konsisten mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang baik dapat menciptakan suasana kerja yang positif, sehingga meningkatkan motivasi kerja karyawan. Budaya yang mendukung kolaborasi dan komunikasi antara atasan dan bawahan berkontribusi pada peningkatan motivasi.

Budaya merupakan suatu beban, bilamana nilai-nilai bersama tidak cocok dengan nilai yang akan meningkatkan keefektifan organisasi itu (Ibad, 2022). Ini paling mungkin terjadi bila lingkungan organisasi itu dinamis. Bila lingkungan itu mengalami perubahan yang cepat, budaya yang telah berakar dari organisasi itu mungkin tidak lagi tepat. Jadi konsistensi perilaku merupakan suatu asset bagi suatu organisasi bila organisasi itu menghadapi suatu lingkungan yang mantap. Tetapi konsistensi itu dapat membebani organisasi itu dan membuatnya kesulitan dalam menggapai perubahan perubahannya. Manajer harus menerapkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang konsisten dengan kepercayaan dan nilai-nilai dari kultur yang diinginkan.

Hal yang tak kalah penting dalam memelihara budaya organisasi adalah mempertahankannya. Sumber paling akhir dari budaya organisasi adalah pendirinya. Proses penciptaan budaya terjadi dalam tiga cara. Pertama, para pendirinya

mempekerjakan dan menjaga karyawan yang berfikir dan merasakan cara yang mereka tempuh. Kedua, mereka mengindoktrinasi dan mensosialisasikan para karyawan ini dengan cara berfikir dan merasa mereka. Dan akhirnya perilaku pendiri sendiri bertindak sebagai satu model peran yang mendorong karyawan untuk mengidentifikasi diri dengan mereka dan oleh karenanya menginternalisasikan keyakinan, nilai dan asumsi-asumsi mereka. Bila organisasi berhasil, visi pendiri menjadi terlihat sebagai suatu penentu utama keberhasilan. Pada titik ini, keseluruhan kepribadian pendiri menjadi tertanam dalam budaya organisasi. Budaya diteruskan kepada para karyawan dalam sejumlah ragam, yang paling ampuh adalah cerita, ritual, lambing-lambang yang bersifat kebendaan dan bahasa.

### **3. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan diketahui menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja seorang karyawan tidak hanya dilihat dari absensi, tetapi juga bisa dinilai dari sikap karyawan tersebut dalam melaksanakan pekerjaan. Karyawan yang mempunyai disiplin tinggi tidak menunda-nunda pekerjaan dan selalu berusaha menyelesaikan tepat waktu meskipun tidak ada pengawasan langsung dari atasan.

Pada perusahaan jasa yang banyak aktivitas pada operasional

dilapangan, sangat memungkinkan terjadinya perubahan jam kerja. Seperti halnya jika ditemukan *trouble* yang terjadi dipergantian *shift*, hal itu membuat para *leader* diperkenankan memberikan kebijakan atas tim operasionalnya masing masing. Sehingga cukup banyak responden yang memilih pernyataan terkait Ketaatan pada standar kerja dengan pilihan tidak setuju. Karena hal itu yang sebenarnya terjadi dilapangan bahwa kesediaan karyawan dalam menyelesaikan masalah dilapangan diluar jam kerja.

#### **4. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan diketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari hasil tersebut maka H4 diterima. Ketika budaya organisasi kuat dan positif, karyawan cenderung merasa lebih terarah, termotivasi, dan didukung untuk memberikan kinerja terbaik.

Hubungan positif signifikan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan telah terbukti dalam berbagai penelitian. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yaitu milik (Drocella et al, 2016) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi budaya organisasi yang terjadi, maka akan terjadi peningkatan kinerja

pegawai pada PT. Rahmat Jaya Perkasa.

Berdasarkan tabel 5.8 menunjukkan bahwa memiliki 29 item dengan nilai rata-rata tertinggi diperoleh dari indikator *Saya berusaha mengerjakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh* sebesar 3,44 yang artinya sangat setuju. Sedangkan nilai terendah ditunjukkan oleh indikator *Saya merasa nyaman dengan kondisi organisasi yang ada saat ini dan Saya siap mengambil resiko dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya* dengan nilai rata-rata sebesar 3,14. Hal ini mengindikasikan karyawan ASSA Logistics selalu bekerja dengan niat dan sungguh-sungguh. Karyawan juga merasakan kenyamanan dalam ruang lingkup budaya yang sudah ada, dan berani mengambil resiko atas pekerjaan yang menjadi tanggungjawab karyawan. Hal tersebut dapat berkorelasi dengan hasil yang ditunjukkan pada tabel 5.10, untuk variabel kinerja karyawan memiliki 6 item dengan nilai rata-rata tertinggi diperoleh oleh indikator *Saya bekerja dengan fokus walaupun tidak ada atasan yang melakukan pengawasan* dengan nilai sebesar 3,46. Hal ini menjelaskan bahwa karyawan ASSA Logistics memiliki kesadaran atas tanggungjawab pekerjaan yang harus diselesaikan meski tidak didampingi oleh atasan. Dengan adanya kesadaran ini sangat tidak sulit untuk meningkatkan kinerja karyawan ASSA Logistics untuk tingkat produktivitas yang lebih baik.

Budaya organisasi yang baik akan menghasilkan budaya kolaborasi yang baik juga, dimana Ketika kerja sama tim menjadi norma, karyawan bekerja lebih harmonis, menyelesaikan tugas lebih cepat, dan mengurangi konflik. Selain itu, Fokus pada pencapaian target membantu karyawan lebih efisien dan berkontribusi pada hasil yang nyata. Dan Organisasi yang mendorong kreativitas memungkinkan karyawan untuk mencoba ide-ide baru, yang meningkatkan produktivitas dan inovasi.

Pada saat sekarang tuntutan perubahan budaya organisasi tidak cukup hanya dengan mengandalkan perubahan secara tradisional saja. Perubahan organisasi harus dengan tahapan dan proses yang direncanakan, karena disadari pencapaian budaya organisasi yang ideal memerlukan waktu yang panjang dan memerlukan pemantauan secara berkesinambungan.

#### **5. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan diketahui bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari hasil tersebut maka H5 diterima. Dalam hasil Frekuensi Persepsi Responden didapati bahwasanya karyawan memiliki kepuasan tersendiri apabila mampu menyelesaikan pekerjaannya, dan hal itu dikerjakan dengan penuh rasa tanggungjawab. Pekerjaanpun akan tetap diselesaikan sesuai target yang

diberikan meskipun tidak dalam dampingan atasan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yaitu (Drocella,2016) yang menyatakan bahwa Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan kinerja (Rahsel, 2016). Artinya tinggi atau rendahnya motivasi kerja akan memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan.

#### **6. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan diketahui bahwa disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi menunjukkan hasil tersebut menyatakan bahwa motivasi kerja tidak dapat memediasi hubungan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Dari hasil tersebut maka H6 ditolak.

Hal ini berlawanan dengan penelitian terdahulu yaitu (Wijaya & Laily, 2021), yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. Dengan menjelaskan bahwa motivasi mampu memediasi hubungan dari disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) UPT. Balai Yasa Surabaya Gubeng. Dalam hal ini, motivasi dapat berperan penting dalam meningkatkan kinerja

karyawan melalui disiplin kerja. Pada kenyataannya, karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) UPT. Balai Yasa Surabaya Gubeng yang memiliki disiplin kerja yang baik akan dapat meningkatkan kinerjanya dengan dorongan dan semangat kerja dalam diri karyawan berupa motivasi kerja.

Pada penelitian ini Motivasi kerja mungkin tidak dapat memediasi hubungan antara disiplin kerja dan kinerja karyawan karena disiplin sendiri sudah cukup kuat sebagai faktor yang menentukan kinerja secara langsung. Ini berarti perusahaan perlu lebih menekankan penerapan disiplin tanpa terlalu bergantung pada motivasi untuk mencapai peningkatan kinerja. Karena penerapan Disiplin kerja seorang karyawan tidak hanya dilihat dari absensi, tetapi juga bisa dinilai dari sikap karyawan tersebut dalam melaksanakan pekerjaan. Karyawan yang mempunyai disiplin tinggi tidak menunda-nunda pekerjaan dan selalu berusaha menyelesaikan tepat waktu meskipun tidak ada pengawasan langsung dari atasan.

#### **7. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan diketahui bahwa budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi menyatakan bahwa motivasi kerja dapat memediasi hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Dari hasil tersebut maka H7 diterima. Dalam hasil

Frekuensi Persepsi Responden didapati bahwasanya karyawan berusaha dengan sungguh-sungguh dalam menyelesaikan pekerjaannya, dan hal itu dikerjakan dengan penuh rasa tanggungjawab. Pekerjaan akan tetap diselesaikan sesuai target yang diberikan karena karyawan akan memiliki kepuasan tersendiri.

Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yaitu (Jumadil & Hasan, 2023), (Agustin, 2020), yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui variabel intervening motivasi kerja. Budaya organisasi yang kuat secara positif memengaruhi kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja. Motivasi kerja memperkuat hubungan tersebut dengan menjadikan budaya organisasi lebih relevan dan bermakna bagi karyawan.

#### **D. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisa deskriptif maupun analisa statistik dari hasil penelitian mengenai Pengaruh Disiplin Kerja, Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dan Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Pada ASSA Logistics Semarang memberikan kesimpulan sebagai berikut:

1. Disiplin Kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT Adi Sarana Armada (ASSA Logistics) Semarang Jawa tengah.
2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap

- motivasi kerja karyawan PT Adi Sarana Armada (ASSA Logistics) Semarang Jawa tengah.
3. Disiplin Kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan PT Adi Sarana Armada (ASSA Logistics) Semarang Jawa tengah.
  4. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kerja karyawan PT Adi Sarana Armada (ASSA Logistics) Semarang Jawa tengah.
  5. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kerja karyawan PT Adi Sarana Armada (ASSA Logistics) Semarang Jawa tengah.
  6. Motivasi kerja berpengaruh positif tidak signifikan sebagai variabel intervening yang mampu memediasi Disiplin kerja terhadap kinerja kerja karyawan PT Adi Sarana Armada (ASSA Logistics) Semarang Jawa tengah.
  7. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan sebagai variabel intervening yang mampu memediasi budaya organisasi terhadap kinerja kerja karyawan PT Adi Sarana Armada (ASSA Logistics) Semarang Jawa tengah.
- E. Daftar Pustaka**
- Agustin, D. S. (2020). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Umkm Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *IDEI: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 1(1), 8–18. <https://doi.org/10.38076/ideijeb.v1i1.4>
- Ajjiah, J. H., & Selvi, E. (2021). The Influence of Competence and Communication on the Performance of Village Officials. *Management Journal*, 232-236.
- Arifin, M. Z., & Sasana, H. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Transekonomika: Akuntansi, Bisnis Dan Keuangan*, 2(6), 49-56.
- Bahtiar, I., Martini, N. N. P., & Reskiputri, T. D. (2021). Pengaruh City Branding Pada City Image Dan Keputusan Berkunjung Wisatawan Ke Wisata Hutan Bambu Kabupaten Lumajang. *Jurnal Muhammadiyah Manajemen Bisnis*, 2(2), 99-108.
- Bukhori, M., & Dewi, E. K. (2018). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Akademika*, 16(2), 113–120.
- Drocella, E. F., Richards, J., Sole, R., Najmy, F., Lundy, A., & McKenna, P. (2016). 3.5 GHz exclusion zone analyses and methodology. US Department of Commerce, National Telecommunications and Information Administration.
- Hernawati, S. (2017). Metodologi penelitian dalam bidang kesehatan, kuantitatif & kualitatif. *Library Forikes*.
- Ibad, T. (2022). Identifikasi Faktor Penyebab Ineffective Change Dalam Resistensi Perubahan

- Budaya Organisasi.  
PROGRESSA: Journal of Islamic Religious Instruction, 6(2), 133-151.
- Islam, U., Sultan, N., & Hasanuddin Banten, M. (2020). Budaya Organisasi Habudin. *Jurnal Literasi Pendidikan Nusantara*, 1(1), 23–32.  
<http://jurnal.uinbanten.ac.id/index.php/jlpn>
- Jumadil, W., & Hasan, M. H. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Dinas Pertanian Kota Tidore Kepulauan. *Jurnal Sinar Manajemen*, 10(1), 41-53.
- Munawaroh, N. (2021). Pengaruh disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi pada PT. Sun Star Motor Probolinggo. <http://etheses.uin-malang.ac.id/29974/%0Ahttp://etheses.uin-malang.ac.id/29974/7/17510087.pdf>
- Rahsel, Y. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Administrasi Pusat Universitas Padjadjaran Bandung (Studi Pada Bagian Administrasi Umum UNPAD). *Jurnal Manajemen Magister Darmajaya*, 2(02), 208-220.
- Sahir, S. H. (2021). Metodologi penelitian. Penerbit KBM Indonesia.
- Wijaya, L. A., & Laily, N. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja dan KOMPENSASI Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) UPT. Balai Yasa Surabaya Gubeng). *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, 10(4), 1–18.
- Yusnandar, W., & Nefri, R. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Pada Rumah Sakit Milik Pemerintah di Kota Medan. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 4(1), 61-72.