

## Pengaruh motivasi, kompensasi, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pengemudi melalui disiplin kerja sebagai variabel intervening di pt semen indonesia logistik

Arham S Torik<sup>1\*</sup>, Aminullah Assagaf<sup>2</sup>

Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Dr. Soetomo Surabaya

\*arham.torik16@gmail.com

**Abstract** Every organization is required to always be adaptive in making changes, so it is expected that the competitive advantage of the company can increase and be able to compete with existing competitors. At PT Semen Indonesia Logistik there are problems with the quality of Human Resources (especially truck drivers) who are not disciplined in working. This is known from the evaluation results related to the number of trucks left by the driver on Sundays and Mondays, resulting in a decrease in the amount of transportation realization, besides the low level of driver discipline can also be seen from absenteeism data without information. This study aims to determine the effect of motivation, compensation, organizational commitment and leadership style on driver performance through work discipline as an intervening variable at PT Semen Indonesia Logistik. The results of the study through multiple linear regression analysis and Structural Equation Modeling, obtained simultaneously or simultaneously that motivation, compensation, organizational commitment and leadership style simultaneously influence the driver's performance through work discipline as an intervening variable with the effect of contribution of 70,2% and the remainder equal to Another 29.8% is influenced by other factors outside this study. Based on the partial test results, that the motivation, compensation and leadership style variables significantly influence the performance of the driver through work discipline as an intervening variable, while the variable that does not significantly influence the driver through work discipline as an intervening variable is the organizational commitment variable.

**Keywords:** work discipline; driver performance; intervening; multiple linear regression; structural equation modeling.

### PENGANTAR

Memasuki era globalisasi serta adanya perkembangan dan inovasi yang sangat cepat di berbagai aspek menyebabkan dunia bisnis yang ada saat ini memasuki era VUCA, dimana dunia bisnis saat ini sangat mudah mengalami keadaan yang penuh gejolak (*Volatility*), tidak pasti (*Uncertainty*), rumit (*Complexity*), dan serba kabur (*Ambiguity*). Hal ini menyebabkan setiap organisasi dituntut untuk selalu adaptif dalam melakukan perubahan, sehingga diharapkan *competitive advantage* dari perusahaan tersebut dapat meningkat dan dapat bersaing dengan kompetitor yang ada. Dengan adanya peningkatan *competitive advantage* ini, maka diharapkan permintaan terhadap suatu barang atau jasa oleh konsumen dapat meningkat, dimana salah satu faktor yang dapat mempengaruhi permintaan adalah harga barang/jasa itu sendiri. Jika harga suatu barang semakin murah, maka permintaan barang itu bertambah, demikian sebaliknya bila harga barang tersebut meningkat, maka permintaan barang tersebut berkurang. Hal ini membawa kita pada hukum permintaan yang menyatakan bahwa bila harga suatu barang naik, *ceteris paribus*, maka jumlah barang yang diminta akan berkurang, dan sebaliknya (Assagaf, 2010). *Competitive advantage* (keunggulan bersaing) yang berkelanjutan lebih didasarkan pada optimalisasi pemanfaatan sumber daya yang dimiliki dan sumberdaya yang dapat dikendalikan dan tidak

ada satupun perusahaan yang mempunyai kekuatan dan kelemahan yang sama, sehingga kompetensi pembeda penting diidentifikasi dan dilakukan (Riyadi et al., 2012). Dalam peningkatan *competitive advantage* sebuah organisasi, Sumber daya manusia merupakan faktor penting. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan organisasi. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber dana yang berlebihan, tanpa dukungan sumber daya manusia yang handal, pelaksanaan kegiatan tidak akan terselesaikan dengan baik (M Indrasari et al., 2018; Yunus, 2012).

Di PT Semen Indonesia Logistik terdapat permasalahan terhadap kualitas Sumber Daya Manusia (khususnya pengemudi truk) yang tidak disiplin dalam bekerja. Hal ini diketahui dari hasil evaluasi terkait banyaknya truk yang ditinggal oleh pengemudinya pada hari Minggu dan hari Senin, sehingga terjadi penurunan jumlah realisasi pengangkutan pada hari Minggu dan hari Senin tersebut serta banyaknya truk yang belum kembali untuk melakukan pemuatan sesuai *windows time/jadwal* kedatangan, disamping itu rendahnya tingkat kedisiplinan pengemudi juga dapat dilihat dari data tingkat absensi tanpa keterangan untuk pengemudi tetap PT Semen Indonesia Logistik khususnya pada hari Minggu dan Senin dalam kurun waktu bulan Januari 2019 sampai dengan bulan Desember 2019 maupun tingginya angka keterlambatan kedatangan truk yang akan melakukan pemuatan.

Tabel 1. Data Target dan Realisasi Jumlah Kedatangan Truk dan Pengemudi Tahun 2019

Bulan	Target Kedatangan	Realisasi	%
Januari	306	174	50
Februari	353	250	65
Maret	359	204	47
April	351	231	69
Mei	344	196	57
Juni	332	182	52
Juli	326	168	44
Agustus	318	229	58
September	321	257	71
Total	3009	1891	63

Sumber: Data Diolah 2020

PT Semen Indonesia Logistik merupakan anak perusahaan dari PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. dengan susunan kepemilikan saham PT semen Indonesia (Persero) Tbk. sebanyak 528.350 lembar saham atau sebesar 73,65% dan Koperasi Warga Semen Gresik 189.000 lembar saham atau sebesar 26,35%. PT Semen Indonesia Logistik dibentuk dalam rangka melakukan penanganan logistik yang ada di Semen Indonesia Grup, dengan *core* bisnis utama di bidang logistik dan transportasi. Guna menjamin kepastian pengiriman semen, PT Semen Indonesia Logistik mengoperasikan sebanyak 1.569 unit armada dengan komposisi 825 unit truk mitra serta jumlah pengemudi truk yang dikelola oleh PT Semen Indonesia Logistik sebanyak 744 orang. Memperhatikan kegiatan produksi pabrik semen berjalan secara terus menerus/tidak mengenal hari libur (beroperasi 24 jam dalam sehari dan 7 hari dalam seminggu), maka ketersediaan armada angkutan (truk beserta pengemudi) mutlak diperlukan keberadaannya secara *continue*, sehingga peran kedisiplinan pengemudi sangat diperlukan oleh perusahaan logistik dan transportasi seperti PT Semen Indonesia Logistik.

Karyawan sebagai bagian terpenting dalam organisasi, memiliki peranan besar dalam menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Fungsi dan peran pegawai dibutuhkan untuk memaksimalkan kinerja, produktivitas, maupun efektifitas organisasi melalui cara kerja efisien sehingga menghasilkan nilai tambah bagi organisasi.

Setiap perusahaan ingin karyawannya memiliki kinerja yang tinggi dalam bekerja. Banyak upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawannya, baik melalui upaya peningkatan motivasi, disiplin kerja, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi serta pemberian insentif dan lain sebagainya. Dengan kinerja karyawan yang tinggi, diharapkan tujuan perusahaan akan dapat tercapai sebagaimana telah direncanakan.

Adanya kedisiplinan kerja karyawan yang tinggi menjadi suatu bagian yang mutlak diperlukan oleh semua organisasi.

Upaya peningkatan kedisiplinan akan jauh lebih unik apabila diimplementasikan ke pengemudi, mengingat latar belakang pendidikan yang relatif rendah serta kondisi lingkungan kerja pegawai yang bersifat dinamis dengan jam kerja yang berbeda dengan pegawai kantor atau industri pada umumnya. Faktor lain penentu keberhasilan kinerja organisasi adalah gaya kepemimpinan. Organisasi akan berjalan dengan baik jika pimpinan mempunyai kecakapan dalam bidangnya, dan setiap pimpinan mempunyai keterampilan yang berbeda, seperti keterampilan teknis, manusiawi dan konseptual (Indrasari et al., 2018). Berdasarkan uraian tersebut di atas menjadi dasar untuk melakukan kajian ilmiah guna mengetahui pengaruh antara motivasi, kompensasi, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pengemudi melalui disiplin kerja sebagai variabel intervening di PT Semen Indonesia Logistik.

### **Kajian Teoritis dan Hipotesis**

Dalam penelitian ini menggunakan subyek pengemudi sebagai bahan penelitian, serta dalam penelitian ini menggabungkan 4 (empat) variabel untuk menguji pengaruh terhadap disiplin kerja karyawan (sebagai variabel *intervenient*) serta menguji semua variabel yang ada terhadap kinerja pengemudi.

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Hubungan antara kompensasi, motivasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan telah dibuktikan dengan penelitian terdahulu oleh Fernanda dan Sagoro (Fernanda & Sagoro, 2016), dimana dari hasil penelitiannya yang berjudul pengaruh kompensasi, kepuasan kerja, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, diperoleh hasil bahwa kompensasi, motivasi dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada UMKM di desa Wisata Bobung Gunungkidul Yogyakarta. Di samping penelitian tersebut di atas, pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja telah dilakukan penelitian dan dibuktikan oleh peneliti sebelumnya, dimana berdasarkan hasil penelitian Ida Respatiningsih (Ida & Sudirjo, 2015) yang berjudul pengaruh komitmen organisasi, motivasi, kapabilitas dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai (studi empirik pada inspektorat Kabupaten Pematang Liris) menunjukkan bahwa komitmen organisasi, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **Motivasi**

Dalam melakukan setiap aktivitas, setiap manusia pada dasarnya didorong oleh suatu motivasi tertentu, hal tersebut juga berlaku bagi pegawai, dimana motivasi ini merupakan sebuah dorongan untuk melakukan aktivitas guna memperoleh atau mencapai tujuan yang terpenting dalam memahami motivasi adalah motivasi tersebut haruslah timbul secara sadar dalam karakter dan pribadi setiap pegawai, sehingga akan timbul kesadaran untuk dapat mengarahkan segala daya yang dimiliki demi terwujudnya tujuan organisasi. Berikut ini adalah indikator motivasi kerja menurut George dan Jones (2005;175-176) dalam penelitian Lidia Lusri dan Hotlan Siagian (Lusri & Siagian, 2017), motivasi kerja dapat diukur dengan tiga indikator berikut ini:

1. Arah perilaku (*direction of behavior*)

Perilaku yang dipilih seseorang untuk ditunjukkan. Arah perilaku mengacu pada perilaku yang dipilih pegawai untuk ditunjukkan dari banyak potensi perilaku yang dapat mereka tunjukkan.

2. Tingkat usaha (*level of effort*)

Menggambarkan seberapa keras seseorang bekerja untuk menunjukkan perilaku yang dipilihnya. Motivasi kerja dilakukan bukan hanya agar pegawai menunjukkan perilaku yang bermanfaat bagi instansi tapi juga agar pegawai bekerja keras untuk instansi.

3. Tingkat kegigihan (*level of persistence*)

Perilaku yang dipilih seseorang dalam menghadapi rintangan, menggambarkan usaha yang akan ditempuh untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya atau usaha

seseorang untuk membantu rekan kerjanya dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat diambil hipotesis atas penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1 : Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pengemudi pada PT Semen Indonesia Logistik.

H5 : Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kedisiplinan kerja pengemudi pada PT Semen Indonesia Logistik

### **Kompensasi**

Menurut Sedarmayanti (Sedarmayanti, 2016), pengertian kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka. Kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Menurut A. Anwar Prabu Mangkunegara menyatakan Kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai suatu yang sebanding (Sedarmayanti, 2016). Penjelasan tentang kompensasi yang telah diuraikan oleh para ahli sebagaimana tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung baik berupa pendapatan secara materi atau non materi sebagai imbal jasa atas kontribusi, kerja, pengabdian terhadap perusahaan atau organisasi.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat diambil hipotesis atas penelitian ini adalah sebagai berikut:

H2 : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pengemudi pada PT Semen Indonesia Logistik.

H6 : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kedisiplinan kerja pengemudi pada PT Semen Indonesia Logistik.

### **Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi menurut Hakim (2006) dalam Sukaryanti (Sukaryanti, 2016) mendefinisikan komitmen organisasi merupakan identifikasi rasa, keterlibatan loyalitas yang ditunjukkan oleh pekerja terhadap organisasinya atau unit organisasi. Komitmen organisasi ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan sebuah organisasi, begitu juga adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi. Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli di atas, dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi merupakan rasa kepercayaan akan nilai-nilai organisasi, serta kesetiaan terhadap organisasi untuk berkarya dan memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan di organisasi.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat diambil hipotesis atas penelitian ini adalah sebagai berikut:

H3 : Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pengemudi pada PT Semen Indonesia Logistik

H7 : Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kedisiplinan kerja pengemudi pada PT Semen Indonesia Logistik.

### **Kepemimpinan**

Terdapat banyak definisi yang diberikan oleh para ahli terkait gaya kepemimpinan, menurut (Siagian, 2015) mendefinisikan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain sedemikian rupa sehingga orang lain mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu tidak mungkin disenanginya.

Kepemimpinan muncul dan berkembang sebagai hasil dari interaksi otomatis diantara pemimpin dan individu-individu yang dipimpin. Kepemimpinan bisa berfungsi atas dasar kekuasaan pemimpin untuk mengajak, mempengaruhi, dan menggerakkan orang lain guna melakukan sesuatu demi pencapaian satu tujuan tertentu. Kepemimpinan merupakan tulang

panggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapai tujuan organisasi. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Dari definisi di atas, dapat disimpulkan kepemimpinan adalah kemampuan seorang dalam mempengaruhi, mengarahkan, dan menggerakkan orang lain untuk mencapai suatu tujuan.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat diambil hipotesis atas penelitian ini adalah sebagai berikut:

H4 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pengemudi pada PT Semen Indonesia Logistik.

H8 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kedisiplinan kerja pengemudi pada PT Semen Indonesia Logistik.

### **Disiplin Kerja**

Hasibuan mendefinisikan disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Hasibuan, 2012). Pada dasarnya faktor yang memengaruhi disiplin kerja berasal dari dua faktor, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor-faktor yang memengaruhi disiplin kerja menjadi dua faktor, yaitu faktor kepribadian dan faktor lingkungan.

#### **1. Faktor Kepribadian**

Faktor yang penting dalam kepribadian seseorang adalah sistem nilai yang dianut. Sistem nilai yang dianut ini berkaitan langsung dengan disiplin. Sistem nilai akan terlihat dari sikap seseorang, dimana sikap ini diharapkan akan tercermin dalam perilaku. Perubahan sikap mental dalam perilaku terdapat tiga tingkatan yaitu disiplin karena kepatuhan, disiplin karena identifikasi, dan disiplin karena internalisasi.

#### **2. Faktor Lingkungan**

Disiplin seseorang merupakan produk sosialisasi hasil interaksi dengan lingkungan, terutama lingkungan sosial. Oleh karena itu pembentukan disiplin tunduk pada kaidah-kaidah proses belajar. Disiplin kerja yang tinggi tidak muncul begitu saja tapi merupakan suatu proses belajar terus-menerus. Proses pembelajaran agar efektif maka pemimpin yang merupakan agen pengubah perlu memperhatikan prinsip-prinsip konsisten adil bersikap positif dan terbuka.

Berdasarkan uraian sebelumnya, maka dapat diambil hipotesis atas penelitian ini adalah sebagai berikut:

H9 : Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pengemudi pada PT Semen Indonesia Logistik.

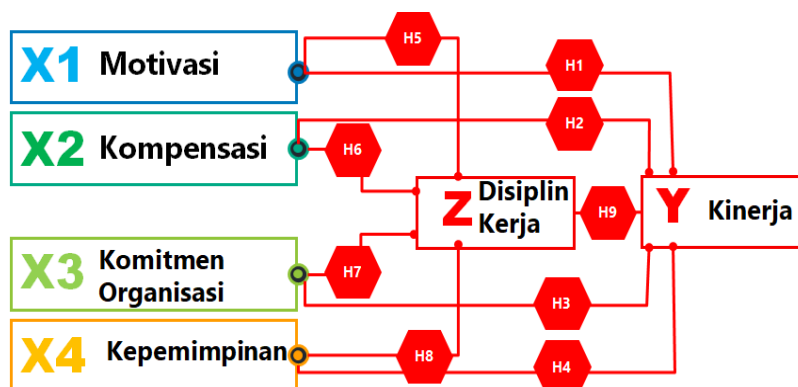
### **Kinerja Karyawan**

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Menurut Mondy & Noe dalam Prameswari (Prameswari & Nugraheni, 2016) penilaian kinerja adalah tinjauan formal dan evaluasi kinerja individu atau tugas tim. Dalam penilaian kinerja sebuah perusahaan akan meninjau sejauh mana hasil kinerja karyawan mereka dengan standar kinerja yang sebelumnya sudah ditentukan / ditetapkan untuk mencapai kesuksesan. Kinerja pegawai yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen yang meliputi 1) kuantitas dari hasil, 2) kualitas dari hasil, 3) ketepatan waktu dari hasil, 4) kehadiran, dan 5) kemampuan bekerja sama (Meithiana Indrasari et al., 2018). Dari berbagai pengertian kinerja karyawan di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah perilaku dan aktivitas karyawan kepada perusahaan, baik itu berdampak positif ataupun negatif.

## Kerangka Konsep

Adapun konsep pengaruh masing-masing variabel penelitian berdasarkan uraian di atas dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konsep

## Ruang Lingkup dan Identifikasi Variabel

Variabel-variabel yang dianalisis adalah:

1. Variabel bebas/independen (X) adalah variabel-variabel yang dapat mempengaruhi variabel lainnya, variabel bebas / independen yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari:
  - a. X1 = Motivasi, dengan indikator sebagai berikut:
    - Arah perilaku (*direction of behavior*);
    - Tingkat usaha (*level of effort*);
    - Tingkat kegigihan (*level of persistance*)
  - b. X2 = Kompensasi, dengan indikator sebagai berikut:
    - Kepuasan terhadap upah dan gaji;
    - Kepuasan terhadap insentif;
    - Kepuasan terhadap tunjangan;
    - Kepuasan terhadap fasilitas.
  - c. X3 = Komitmen organisasi, dengan indikator sebagai berikut:
    - Kemauan karyawan (kesediaan untuk berpihak atau berkorban bagi perusahaan);
    - Kesetiaan karyawan terhadap perusahaan;
    - Kebanggaan karyawan pada organisasi (perusahaan)
  - d. X4 = Gaya kepemimpinan, dengan indikator sebagai berikut:
    - Mampu mempengaruhi bawahan;
    - Memberikan keteladanan;
    - Membangun suasana kerja yang nyaman;
    - Kemampuan berkomunikasi yang baik
2. Variabel terikat / dependen (Y) adalah variabel yang dapat dipengaruhi oleh variabel lainnya. Variabel terikat / dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (pengemudi), dengan indikator sebagai berikut:
  - a. Kuantitas;
  - b. Kualitas;
  - c. Ketepatan waktu;
  - d. Komitmen;
  - e. Efektifitas;
  - f. Kemandirian.
3. Variabel antara/intervening adalah variabel yang memperkuat atau memperlemah pengaruh variabel bebas / independen (X) terhadap variabel terikat / dependen (Y). Variabel antara / intervening yang digunakan dalam penelitian ini adalah kedisiplinan kerja karyawan (pengemudi), dengan indikator sebagai berikut:

- a. Kehadiran;
- b. Ketaatan pada kewajiban tugas dan peraturan;
- c. Bekerja sesuai prosedur

### **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif deskriptif yaitu dengan cara mencari informasi tentang gejala yang ada, didefinisikan dengan jelas tujuan yang akan dicapai, merencanakan cara pendekatannya, mengumpulkan data sebagai bahan untuk membuat laporan. Dalam penelitian ini penulis ingin mengetahui atau mengukur keterkaitan pengaruh motivasi, kompensasi, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pengemudi melalui disiplin kerja sebagai variabel *intervening*.

### **Populasi dan Prosedur Penentuan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah pengemudi (dengan status karyawan tetap) di PT Semen Indonesia Logistik sejumlah 774 orang. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah teknik *probability-simple random sampling*. Untuk penentuan jumlah sampel digunakan rumus Slovin, yaitu:

$$n = \frac{N}{[1+(Ne^2)]} \quad (1)$$

Dimana:

n = jumlah sampel

N = ukuran populasi

e = term of error

Standar error dalam penelitian ini ditentukan sebesar 5%. Dari rumus tersebut di atas, maka dapat dihitung jumlah sampel sebagai berikut:

$$= \frac{774}{[1+(774 \times 0,052)^2]} \quad (2)$$

$$= 263,71 \text{ (dibulatkan menjadi 264 orang)}$$

Dengan demikian jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 264 orang pengemudi (karyawan tetap) PT Semen Indonesia Logistik.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan sampel yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan cara penyebaran kuesioner yaitu sebuah metode pengumpulan data guna mengetahui tanggapan atau jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan sehubungan dengan pengaruh motivasi, kompensasi, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pengemudi melalui disiplin kerja sebagai variabel *intervening*.

Dalam pengukuran hasil kuesioner menggunakan skala likert yaitu skala yang berisi lima tingkat prefensi jawaban. Kriteria dalam skala likert yang digunakan bersifat ordinal yaitu angka-angka yang diberikan mengandung arti tingkatan yaitu:

- |  |          |
|--|----------|
| a. Jawaban sangat setuju (SS)          | : skor 5 |
| b. Jawaban setuju (S)                  | : skor 4 |
| c. Jawaban cukup setuju/ragu-ragu (CS) | : skor 3 |
| d. Jawaban tidak setuju (TS)           | : skor 2 |
| e. Jawaban sangat tidak setuju (STS)   | : skor 1 |

### **Teknik Analisis**

Proses analisis menganalisis rumusan masalah dalam penelitian ini menggunakan metode regresi berganda dengan bantuan program software SPSS versi 21 for windows. Adapun teknis analisis yang digunakan sebagai berikut:

- a. Statistik Deskriptif
- b. Uji Realibilitas dan Validitas
- c. Uji Asumsi Klasik
  - Uji Multikolinieritas
  - Uji Autokorelasi
  - Uji Heteroskedastisitas
  - Uji Normalitas

d. Analisis Statistik.

Analisa regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui adanya hubungan antara variabel independen atau bebas terhadap variabel dependen atau terikat, dengan rumusan sebagai berikut:

- Model 1

Untuk menjawab hipotesa H1, hipotesa H2, hipotesa H3, hipotesa H4 dan hipotesa H9 model regresi liner berganda yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 Z_1 + \epsilon \quad (3)$$

- Model 2

Untuk menjawab hipotesa H5, hipotesa H6, hipotesa H7 dan hipotesa H8 model regresi liner berganda yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$Z = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \epsilon \quad (4)$$

Keterangan:

Y = Variabel dependen (Kinerja Pengemudi)

Z = Variabel dependen (Disiplin Kerja)

a = Konstanta

B1 = Koefisien regresi motivasi

B2 = Koefisien regresi kompensasi

B3 = Koefisien regresi komitmen organisasi

B4 = Koefisien regresi gaya kepemimpinan

Z1 = Disiplin Kerja

e = error

X1 = Motivasi

X2 = Kompensasi

X3 = Komitmen organisasi

X4 = Gaya kepemimpinan

e. *Structural Equation Model* (SEM)

*Structural Equation Model* (SEM) adalah sekumpulan teknik-teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif "rumit" secara simultan (Ferdinand, 2002).

Data diolah dengan menggunakan analisis SEM dengan teknik *Maximum Likelihood* (ML) menggunakan *software Analysis of Moment Structure* (AMOS) versi 6. Proses pengumpulan dan pengolahan data yang dianalisis dengan permodalan SEM harus memenuhi asumsi-asumsi berikut:

- Asumsi Normalitas;
- Asumsi *Outliers*;
- Uji *Goodness-of-fit*

## DISKUSI

### Analisis Statistik Deskriptif

Deskriptif variabel digunakan untuk mengetahui distribusi frekuensi jawaban responden secara terstruktur (*structured data collection*), yaitu pengumpulan data melalui penyampaian kuesioner formal berisi beberapa pertanyaan yang telah disusun secara teratur terlebih dahulu. Kuesioner yang diajukan yang berhubungan dengan korelasi antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, bagi pengemudi (dengan status karyawan tetap) di PT Semen Indonesia Logistik. Setelah itu, jumlah responden yang terkumpul yaitu sebanyak 264 responden.

Tabel 2. Profil Responden Menurut Usia

Usia responden	Jumlah Responden	Persentase (%)
----------------	------------------	----------------



20 – 30 tahun	17	6%
31 – 40 tahun	109	41%
> 40 tahun	138	52%
Total	264	100%

Sumber: Data Diolah 2020

Dapat diketahui bahwa responden yang memiliki usia 20 – 30 tahun ada sebanyak 17 orang atau 6 %, usia 31 – 40 tahun terdapat 109 orang atau 41 %, usia diatas 40 tahun ke atas sebanyak 138 orang atau 52 %. artinya mayoritas responden yaitu sebesar 52 % berusia di atas 40 tahun.

Tabel 3. Profil Responden Menurut Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan Responden	Jumlah Responden	Persentase (%)
SD/Sederajat	24	9%
SMP/Sederajat	120	45%
SLTA/Sederajat	118	45%
Sarjana	2	1%
Total	264	100%

Sumber: Data Diolah 2020

Dapat diketahui bahwa responden yang berpendidikan terakhir SD/ sederajat sebanyak 24 orang atau 9%, berpendidikan SMP/ sederajat sebanyak 120 orang atau 45 %, berpendidikan SLTA/ sederajat sebanyak 118 orang atau 45%, berpendidikan Diploma sebanyak 0 orang atau %, dan berpendidikan Sarjana sebanyak 2 orang atau 1%.

Tabel 4. Profil Responden Menurut Masa Kerja

Masa Kerja Responden	Jumlah Responden	Persentase (%)
<3 tahun	18	7%
4 tahun – 6 tahun	73	28%
7 tahun – 9 tahun	28	11%
9 tahun keatas	145	55%
Total	264	100%

Sumber: Data Diolah 2020

Dapat diketahui responden yang memiliki masa kerja kurang dari 3 tahun sebanyak 18 orang atau 7%, masa kerja 4 tahun – 6 tahun sebanyak 73 orang atau 28%, masa kerja 7 tahun – 9 tahun sebanyak 28 orang atau 11%, dan masa kerja 9 tahun keatas sebanyak 145 orang atau 55%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas masa kerja karyawan sudah cukup lama berkisar diatas 9 tahun.

## Uji Validitas dan Reabilitas

Tabel 5. Hasil Pengujian Validitas dan Reabilitas

No	Indikator	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Motivasi			0.708	Reliabel
	- Item 1	.355**	.120		Valid
	- Item 2	.393**	.120		Valid
	- Item 3	.419**	.120		Valid
	- Item 4	.378**	.120		Valid
	- Item 5	.233**	.120		Valid
	- Item 6	.458**	.120		Valid
	- Item 7	.309**	.120		Valid

No	Indikator	r <sub>hitung</sub>	r <sub>tabel</sub>	Cronbach's Alpha	Keterangan
2	Kompensasi			0.675	Reliabel
	- Item 1	.568**	.120		Valid
	- Item 2	.506**	.120		Valid
	- Item 3	.449**	.120		Valid
	- Item 4	.487**	.120		Valid
3	Komitmen Organisasi			0.632	Reliabel
	- Item 1	.489**	.120		Valid
	- Item 2	.400**	.120		Valid
	- Item 3	.446**	.120		Valid
	- Item 4	.390**	.120		Valid
	- Item 5	.476**	.120		Valid
4	Gaya Kepemimpinan			0.774	Reliabel
	- Item 1	.588**	.120		Valid
	- Item 2	.589**	.120		Valid
	- Item 3	.393**	.120		Valid
	- Item 4	.239**	.120		Valid
	- Item 5	.459**	.120		Valid
	- Item 6	.359**	.120		Valid
5	Disiplin Kerja			0.755	Reliabel
	- Item 1	.824**	.120		Valid
	- Item 2	.840**	.120		Valid
	- Item 3	.615**	.120		Valid
	- Item 4	.780**	.120		Valid
6	Kinerja Karyawan			0.778	Reliabel
	- Item 1	.355**	.120		Valid
	- Item 2	.315**	.120		Valid
	- Item 3	.333**	.120		Valid
	- Item 4	.393**	.120		Valid
	- Item 5	.540**	.120		Valid
	- Item 6	.419**	.120		Valid

Sumber: SPSS Output 2020

Pada tabel diatas menunjukkan bahwa semua item yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini mempunyai nilai korelasi (r hitung) yang lebih besar dari 0,120, dari hasil tersebut menunjukkan bahwa semua item tersebut adalah valid. Sedangkan dalam uji reliabilitas ini dilihat dari nilai *cronbach alpha*, dari hasil tersebut kita ketahui bahwa nilai cronbach's alpha lebih besar dari nilai standar alpha 0,600 (kategori reabilitas tinggi), sehingga dapat disimpulkan bahwa kuesioner pada masing-masing variabel tersebut telah reliabel.

### Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Uji Terhadap Variabel Independen Kinerja Pengemudi (Y)

a. Uji t (Uji Parsial) Terhadap Variabel Kinerja Pengemudi (Y)

Tabel 6. Hasil Pengujian Secara Parsial Terhadap Kinerja Pengemudi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.291	.416		7.123	.000
Motivasi	.221	.073	.179	2.985	.031
Kompensasi	.104	.061	.126	1.986	.039

Komitmen Organisasi	-.057	.056	-.165	-1.014	.311
Gaya Kepemimpinan	.147	.051	.125	2.130	.026
Disiplin Kerja	.214	.045	.187	3.174	.030

a. Dependent Variable:  
Kinerja Karyawan

Sumber: SPSS Output 2020

Sehingga model persamaan regresi yang dapat dituliskan dari hasil analisis jalur dan output software SPSS dalam bentuk persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 Z + \varepsilon$$

$$Y = 2,291 + 0,221 X_1 + 0,104 X_2 - 0,057 X_3 + 0,147 X_4 + 0,214 Z$$

(5)

b. Uji f (Simultan) Terhadap Variabel Kinerja Pengemudi (Y)

Tabel 7. Hasil Pengujian Secara Simultan Terhadap Kinerja Pengemudi

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	888.410	5	177.662	28.196	.000 <sup>a</sup>
Residual	3408.147	231	14.754		
Total	4296.557	236			

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Kompensasi, Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja Pengemudi

Sumber : SPSS Output 2020

Kriterianya dapat ditentukan berdasarkan uji F atau uji nilai Signifikansi. Cara yang paling mudah dengan uji Sig., dengan ketentuan, jika Nilai Sig. < 0,05, maka model regresi adalah linier, dan berlaku sebaliknya. Berdasarkan tabel ketiga, diperoleh nilai Sig. = 0,000 yang berarti < kriteria signifikan (0,05), dengan demikian model persamaan regresi berdasarkan data penelitian adalah "Signifikan" artinya, model regresi linier memenuhi kriteria linieritas.

Tabel 8. Hasil Pengujian Koefisien Determinasi Terhadap Kinerja Pengemudi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.749 <sup>a</sup>	.702	.112	.30317

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Kompensasi, Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: SPSS Output 2020

Nilai R merupakan koefisien korelasi dari hubungan ke enam variable X1-X4 dan Z ke variabel Y dengan nilai korelasi sebesar 0,749. Nilai ini dapat diinterpretasikan bahwa hubungan variabel penelitian ada di "Kategori Tinggi/Kuat".

Melalui tabel ini juga diperoleh nilai R Square atau koefisien determinasi (KD) yang menunjukkan seberapa bagus model regresi yang dibentuk oleh interaksi variabel bebas dan variabel terikat. Nilai KD yang diperoleh adalah 0,702 yang dapat ditafsirkan bahwa variabel bebas X1 – X4 dan Z memiliki pengaruh kontribusi sebesar 70,2% terhadap variabel Y dan 29,8% lainnya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar variabel X1 – X4 dan Z.

- Uji Terhadap Variabel Independen Disiplin Kerja (Z)  
 c. Uji t (Uji Parsial) Terhadap Variabel Disiplin Kerja (Z)

Tabel 9. Hasil Pengujian Secara Parsial Terhadap Disiplin Kerja

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.392	.556		6.119	.000
Motivasi	.226	.102	.139	2.223	.027
Kompensasi	.260	.171	.154	2.147	.018
Komitmen Organisasi	-.043	.079	.035	-.544	.587
Gaya Kepemimpinan	.310	.271	.109	2.241	.008

- a. Dependent Variable: Disiplin Kerja  
 Sumber: SPSS Output 2020

Sehingga model persamaan regresi yang dapat dituliskan dari hasil analisis analisis jalur dan output software SPSS dalam bentuk persamaan regresi sebagai berikut:

$$Z = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \varepsilon$$

$$Z = 1,392 + 0,226 X_1 + 0,260 X_2 - 0,043 X_3 + 0,310 X_4$$

(6)

- d. Uji f (Uji Simultan) Terhadap Variabel Disiplin Kerja (Z)

Tabel 10. Hasil Pengujian Secara Simultan Terhadap Disiplin Kerja

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	484.875	4	161.625	4.445	.009 <sup>a</sup>
Residual	1309.100	253	36.364		
Total	1793.975	257			

- a. Predictors: (Constant), motivasi, kompensasi, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan  
 b. Dependent Variable: disiplin kerja  
 Sumber : SPSS Output 2020

Kriterianya dapat ditentukan berdasarkan uji F atau uji nilai Signifikansi. Cara yang paling mudah dengan uji Sig., dengan ketentuan, jika Nilai Sig. < 0,05, maka model regresi adalah linier, dan berlaku sebaliknya. Berdasarkan tabel ketiga, diperoleh nilai Sig. = 0,009 yang berarti < kriteria signifikan (0,05), dengan demikian model persamaan regresi berdasarkan data penelitian adalah "Signifikan" artinya, model regresi linier memenuhi kriteria linieritas.

Tabel 11. Hasil Pengujian Koefisien Determinasi Terhadap Disiplin Kerja

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.699 <sup>a</sup>	.729	.479	7.79013

- a. Predictors: (Constant), motivasi, kompensasi, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan  
 b. Dependent Variable: disiplin kerja  
 Sumber: SPSS Output 2020

Nilai R merupakan koefisien korelasi dari hubungan ke lima variable X1-X4 ke variabel Z dengan nilai korelasi sebesar 0,699. Nilai ini dapat diinterpretasikan bahwa hubungan variabel penelitian ada di “Kategori Tinggi”.

Melalui tabel ini juga diperoleh nilai R Square atau koefisien determinasi (KD) yang menunjukkan seberapa bagus model regresi yang dibentuk oleh interaksi variabel bebas dan variabel terikat. Nilai KD yang diperoleh adalah 0,729 yang dapat ditafsirkan bahwa variabel bebas X1 – X4 memiliki pengaruh kontribusi sebesar 72,9% terhadap variabel Z dan 27,1% lainnya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar variabel X1 – X4.

## Uji Asumsi Klasik

### a. Uji Normalitas

Tabel 12. Hasil Pengujian Kolmogorof Smirnov Test  
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		264
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.30020413
Most Extreme Differences	Absolute	.170
	Positive	.170
	Negative	-.035
Kolmogorov-Smirnov Z		1.131
Asymp. Sig. (2-tailed)		.155

a. Test distribution is Normal.

Sumber: SPSS Output 2020

Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai signifikansi Asymp.Sig (2-tailed) sebesar 0,115 lebih besar dari 0,05. Maka sesuai dengan dasar pengambilan keputusan dalam uji normalitas dengan Kolmogorov-Smirnov Test, dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal. Dengan demikian, asumsi atau persyaratan normalitas dalam model regresi sudah terpenuhi.

### b. Uji Multikolonieritas

Tabel 13. Hasil Pengujian Multikolonieritas

Variabel	Tolerance	VIF
Motivasi	.978	1.022
Kompensasi	.975	1.026
Komitmen Organisasi	.952	1.050
Gaya Kepemimpinan	.958	1.043
Disiplin Kerja	.998	1.002

Sumber: SPSS Output 2020

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa nilai VIF variabel menunjukkan nilai kurang dari 10 dan nilai tolerance lebih besar dari 0,1. Hal ini menunjukkan bahwa pengujian asumsi klasik dalam penelitian ini sudah terbebas dari penyimpangan multikolinier. Dengan demikian, persamaan regresi yang dihasilkan dalam penelitian ini dikategorikan baik.

c. Uji Autokorelasi

Tabel 14. Hasil Uji Autokorelasi Durbin-Watson

R	R Square	Sig. Value	Durbin-Watson
.749 <sup>a</sup>	.702	.000 <sup>a</sup>	1.912

Dependent Variable: (Y) Kinerja Pengemudi

Sumber: SPSS Output 2020

Deteksi uji Durbin-Watson memiliki beberapa ketentuan seperti tabel yang terdapat pada lampiran penelitian, hasil yang diperoleh adalah:

- N = 264 maka sama artinya dengan T = 260
- Banyak variabel 4 maka sama artinya K = 4
- Nilai Durbin Watson = 1,912
- Nilai DL = 1,77344 dan nilai DU = 1,82010

Dengan ketentuan:

- Jika DW (1,912) < DL (1,77344) maka terdapat autokorelasi positif
- Jika DW (1,912) > DU (1,82010) maka tidak terdapat autokorelasi positif
- Jika  $1,46246 < 1,912 < 1,62833$  maka pengujian tidak meyakinkan atau tidak dapat disimpulkan

Maksud di atas adalah, DW: 1,912 > DU: 1,82010, maka tidak terdapat autokorelasi positif. menunjukkan bahwa yang artinya hal ini menunjukkan tidak ada autokorelasi positif, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak ada autokorelasi positif terpenuhi.

d. Uji Heterokedastisitas

Tabel 15. Hasil Uji Heterokedastisitas Pemodelan Regresi

Variabel	t hitung	Sig. Value
Motivasi	2.985	.181
Kompensasi	.086	.212
Komitmen Organisasi	-1.014	.331
Gaya Kepemimpinan	2.130	.122
Disiplin Kerja	1.174	.113

Dependent

Variable:y\_Kinerja

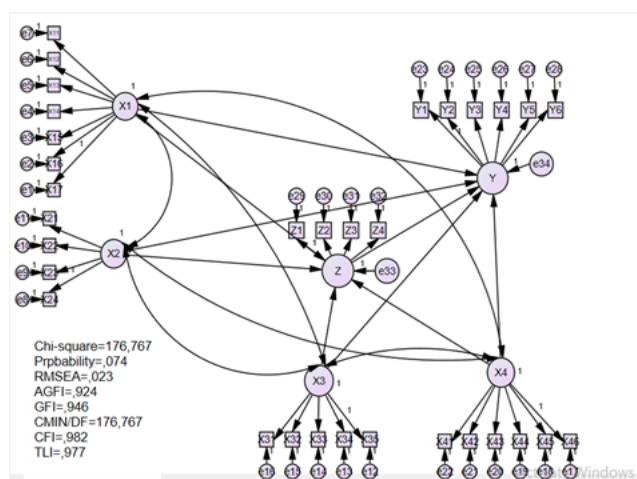
Karyawan

Sumber: SPSS Output 2020

Menunjukkan bahwa berdasarkan uji heterokedastisitas maka model regresi memenuhi uji asumsi heterokedastisitas, karena model regresi yang dihasilkan memiliki nilai Sig.Value > 0,05. Artinya adalah bahwa data yang digunakan untuk membentuk model regresi adalah bebas heterokedastisitas.

e. Hasil *Structural Equation Modeling*

Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa model yang dikonstruksi mempunyai kesesuaian yang baik dengan setting yang digunakan sebagai obyek amatan melalui data yang diperoleh. Hasil analisis struktural dapat dilihat pada gambar 2.



Gambar 2. Model Persamaan *Structural Equation Modeling*  
 Sumber: AMOS Output 2020

f. *Uji Goodness of Fit*

Tabel 16. Hasil Uji *Goodness of Fit*

<b>Goodness of Fit</b>	<b>Hasil Uji Model</b>	<b>Cut-Off Value</b>	<b>Keterangan</b>
Chi Square	176,767	Diharapkan kecil	Signifikan
Probabilitas	0,074	≥ 0,05	Signifikan
RMSEA	0,023	≤ 0,08	Signifikan
AGFI	0,924	≥ 0,90	Signifikan
GFI	0,946	≥ 0,90	Signifikan
CMIN/DF	1,171	≤ 2,00	Signifikan
CFI	0,982	≥ 0,95	Signifikan
TLI	0,977	≥ 0,95	Signifikan

Sumber: AMOS Output 2020

Dapat dilihat bahwa chi-square yang bernilai 176,767 Probabilitas sebesar 0,074 lebih besar dari 0,05 yang artinya merupakan indikasi yang baik. Dengan demikian, terdapat perbedaan antara matrik kovarian sampel dengan matrik kovarian populasi yang diamati. Nilai GFI sebesar 0,946 merupakan indikasi yang marginal. Selanjutnya nilai AGFI sebesar 0,924 merupakan indikasi yang signifikan. Nilai TLI sebesar 0,977 merupakan indikasi marginal. Nilai CFI sebesar 0,982 merupakan indikasi signifikan. Nilai RMSEA sebesar 0,023 merupakan indikasi yang signifikan. Sebagai tambahan dari indeks parsimony fit measures didapat nilai CMIN/df sebesar 1,171 merupakan indikasi yang signifikan.

Dari keseluruhan pengukuran goodness of fit tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa dimensi – dimensi yang digunakan dalam penelitian ini belum mencerminkan variabel laten yang dianalisis.

g. Uji Validitas Konvergen

Setelah kriteria *goodness of fit* model struktural yang diestimasi dapat terpenuhi, maka tahap selanjutnya adalah analisis terhadap hubungan-hubungan struktural model (pengujian hipotesis). Hubungan antar konstruk dalam hipotesis ditunjukkan oleh nilai Validitas Konvergen. Uji validitas konvergen dinilai dari measurement model yang dikembangkan dalam penelitian dengan menentukan apakah setiap indikator yang diestimasi secara valid mengukur dimensi dari konsep yang diujinya, bila setiap indikator memiliki  $C.R > SE$ , hal ini menunjukkan bahwa indikator itu secara valid mengukur apa yang sebenarnya diukur dalam model yang disajikan. Tabel berikut ini menunjukkan nilai regression weights dari variabel variabel yang diuji hubungan kausalitasnya.

Tabel 17. Hasil Uji Validitas Konvergen dalam *Goodness of Fit*

Variabel	<i>Standar Estimate</i>	<i>Standar Error</i>	CR	Prob.	Status
Z <--- X1	,022	,023	,969	,043	Signifikan
Z <--- X2	,016	,026	,618	,037	Signifikan
Z <--- X3	,021	,030	1,726	,468	Tidak Signifikan
Z <--- X4	,016	,029	,544	,016	Signifikan
Y <--- Z	-,021	,035	,604	,047	Signifikan
Y <--- X4	-,011	,014	,133	,041	Signifikan
Y <--- X3	,014	,016	,922	,357	Tidak Signifikan
Y <--- X2	,053	,031	1,702	,029	Signifikan
Y <--- X1	,011	,012	,113	,031	Signifikan

Sumber: AMOS Output 2020

h. Analisis Kausalitas

- Bila setiap indikator memiliki  $C.R > SE$  indikator yang diestimasi secara valid mengukur dimensi dari konsep yang diujinya. Hasil analisis model struktural menunjukkan X1, X2, X3, X4 dan Z memiliki nilai CR > nilai Standart Error, maka semua indikator memiliki validitas konsep yang diuji.
- Bila nilai Probability < 0,05 maka Variabel dapat dinyatakan signifikan. Hasil analisis model struktural yang menunjukkan hubungan positif dan signifikan yaitu variabel X1, X2 dan X4 ke Z; serta X1,X2,X4 dan Z ke Y.

**DISKUSI**

Bagian ini akan membahas tentang hasil penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya. Penelitian ini adalah penelitian yang meneliti tentang pengaruh variabel Motivasi (X1), Kompensasi (X2), Komitmen Organisasi (X3), dan Gaya Kepemimpinan (X4) terhadap Disiplin Kerja (Z) sebagai variabel intervening, serta Motivasi (X1), Kompensasi (X2), Komitmen Organisasi (X3), Gaya Kepemimpinan (X4) dan Disiplin Kerja (Z) terhadap Kinerja Pengemudi (Y) di PT. Semen Indonesia Logistik.

a. Pengaruh Motivasi, Kompensasi, Komitmen Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan Secara Simultan Terhadap Disiplin Kerja

Adapun secara simultan, analisis data menggunakan uji F menghasilkan F hitung sebesar 4,445 dengan nilai signifikansi sebesar 0.009 (kurang dari 0.05). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi, kompensasi, komitmen organisasi, dan gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pengemudi di PT Semen Indonesia Logistik. Hal ini menunjukkan bahwa keempat variabel bebas yang ada dalam penelitian ini, mempengaruhi variabel terikat secara bersama-sama. Hal ini harus dipahami benar oleh manajemen untuk meningkatkan disiplin pengemudi.

Secara nilai R merupakan koefisien korelasi dari hubungan ke enam variable X1-X4 ke variabel Z dengan nilai korelasi sebesar 0,699. Nilai tersebut dapat diinterpretasikan



bahwa hubungan variabel penelitian ada di “Kategori Tinggi”. Untuk hasil nilai R Square atau koefisien determinasi (KD) yang menunjukkan seberapa bagus model regresi yang dibentuk oleh interaksi variabel bebas dan variabel terikat. Nilai KD yang diperoleh adalah 0,489 yang dapat ditafsirkan bahwa variabel bebas X1 – X4 memiliki pengaruh kontribusi sebesar 48,9% terhadap variabel Z dan 51,1% lainnya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar variabel X1 – X4.

b. Pengaruh Motivasi, Kompensasi, Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Secara Simultan Terhadap Kinerja Pengemudi

Adapun secara simultan, analisis data menggunakan uji F menghasilkan F hitung sebesar 28.196 dengan nilai signifikansi sebesar 0.000 (kurang dari 0.05). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi, kompensasi, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pengemudi di PT. Semen Indonesia Logistik. Hal ini menunjukkan bahwa keempat variabel bebas dan variabel intervening yang ada dalam penelitian ini, mempengaruhi variabel terikat secara bersama-sama. Hal ini harus dipahami benar oleh manajemen untuk meningkatkan kinerja pengemudi.

Nilai koefisien korelasi dari hubungan ke enam variabel X1-X4 dan Z ke variabel Y dengan nilai korelasi sebesar 0,449. Nilai tersebut dapat diinterpretasikan bahwa hubungan variabel penelitian ada di “Kategori Cukup”. Untuk hasil koefisien determinasi (KD) yang menunjukkan seberapa bagus model regresi yang dibentuk oleh interaksi variabel bebas dan variabel terikat. Nilai KD yang diperoleh adalah 0,402 yang dapat ditafsirkan bahwa variabel bebas X1 – X4 dan Z memiliki pengaruh kontribusi sebesar 40,2% terhadap variabel Y dan 59,8% lainnya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar variabel X1 – X4 dan Z.

Hal tersebut didukung dengan hasil pengujian *goodness of fit* dalam *Structural Equation Modeling*. Dari 8 poin hasil pengujian semua poin dinyatakan signifikan, dapat disimpulkan bahwa dimensi–dimensi yang digunakan dalam penelitian ini belum mencerminkan variabel laten yang dianalisis. Selain itu nilai C.R > SE pada setiap indikator yang diestimasi secara valid mengukur dimensi dari konsep yang diujinya. Hasil analisis model struktural menunjukkan X1, X2, X3, X4 dan Z memiliki nilai CR > nilai Standart Error, maka semua indikator memiliki validitas konsep yang diuji.

c. Pengaruh Motivasi, Kompensasi, Komitmen Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan Secara Parsial Terhadap Kinerja Pengemudi.

1. Hasil dari Hipotesisi H1

Bahwa nilai t hitung variabel motivasi adalah sebesar 2,985 sedangkan nilai t tabel 1,969 (t hitung > t tabel), pada tingkat signifikansi sebesar 0,031 nilai signifikansi *P – value* ini lebih kecil dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi (X1) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pengemudi (Y). Berdasarkan hasil persamaan regresi variabel motivasi sebesar 0,221. Hal ini menunjukkan apabila pendapat responden terhadap motivasi akan mengalami kenaikan sebesar satu satuan, maka akan menaikkan kinerja pengemudi sebesar 0,221 satuan, dengan asumsi variabel yang lain konstan.

2. Hasil dari Hipotesisi H2

Bahwa nilai t hitung variabel kompensasi adalah sebesar 1,986 sedangkan nilai t tabel 1,969 (t hitung < t tabel) pada tingkat signifikansi sebesar 0,039 nilai signifikansi *P – value* ini lebih kecil dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel kompensasi (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pengemudi (Y). Berdasarkan hasil persamaan regresi variabel kompensasi sebesar 0,104. Hal ini menunjukkan apabila pendapat responden terhadap kompensasi akan mengalami kenaikan sebesar satu satuan, maka akan menaikkan kinerja pengemudi sebesar 0,104 satuan, dengan asumsi variabel yang lain konstan.

3. Hasil dari Hipotesisi H3

Bahwa nilai t hitung variabel komitmen organisasi adalah sebesar -1,014 sedangkan nilai t tabel 1,969 (t hitung < t tabel), pada tingkat signifikansi sebesar 0,311 dengan nilai signifikansi *P – value* ini lebih besar dari 0,05. Maka dapat disimpulkan

bahwa variabel komitmen organisasi (X3) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pengemudi (Y). Berdasarkan hasil persamaan regresi variabel komitmen organisasi sebesar -0,57. Hal ini menunjukkan apabila pendapat responden terhadap kompensasi akan mengalami penurunan sebesar satu satuan, maka akan menurunkan kinerja pengemudi sebesar -0,57 satuan, dengan asumsi variabel yang lain konstan.

4. Hasil dari Hipotesisi

Bahwa nilai  $t$  hitung variabel gaya kepemimpinan adalah sebesar 2,130 sedangkan nilai  $t$  tabel 1,969 ( $t$  hitung  $>$   $t$  tabel) pada tingkat signifikansi sebesar 0,026 nilai signifikansi  $P - value$  ini lebih kecil dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel rekan kerja (X4) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pengemudi (Y). Berdasarkan hasil persamaan regresi variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,147. Hal ini menunjukkan apabila pendapat responden terhadap gaya kepemimpinan akan mengalami kenaikan sebesar satu satuan, maka akan menaikkan kinerja pengemudi sebesar 0,147 satuan, dengan asumsi variabel yang lain konstan.

d. Pengaruh Motivasi, Kompensasi, Komitmen Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan Secara Parsial Terhadap Disiplin Kerja

1. Hasil dari Hipotesisi H5

Bahwa nilai  $t$  hitung variabel motivasi adalah sebesar 2,223 sedangkan nilai  $t$  tabel 1,969 ( $t$  hitung  $>$   $t$  tabel), pada tingkat signifikansi sebesar 0,027 dengan nilai signifikansi  $P - value$  ini lebih kecil dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi (X1) berpengaruh signifikan terhadap variabel disiplin kerja (Z). Berdasarkan hasil persamaan regresi variabel motivasi sebesar 0,226. Hal ini menunjukkan apabila pendapat responden terhadap motivasi akan mengalami kenaikan sebesar satu satuan, maka akan menaikkan disiplin kerja sebesar 0,226 satuan, dengan asumsi variabel yang lain konstan.

2. Hasil dari Hipotesisi H6

Bahwa nilai  $t$  hitung variabel kompensasi adalah sebesar 2,147 sedangkan nilai  $t$  tabel 1,969 ( $t$  hitung  $<$   $t$  tabel) pada tingkat signifikansi sebesar 0,018 dengan nilai signifikansi  $P - value$  ini lebih kecil dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel kompensasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap variabel disiplin kerja (Z). Berdasarkan hasil persamaan regresi variabel kompensasi sebesar 0,260. Hal ini menunjukkan apabila pendapat responden terhadap kompensasi akan mengalami kenaikan sebesar satu satuan, maka akan menaikkan disiplin kerja sebesar 0,260 satuan, dengan asumsi variabel yang lain konstan.

3. Hasil dari Hipotesisi H7

Bahwa nilai  $t$  hitung variabel komitmen organisasi adalah sebesar -,544 sedangkan nilai  $t$  tabel 1,969 ( $t$  hitung  $<$   $t$  tabel), pada tingkat signifikansi sebesar 0,587 dengan nilai signifikansi  $P - value$  ini lebih besar dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen organisasi (X3) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel disiplin kerja (Z). Berdasarkan hasil persamaan regresi variabel komitmen organisasi sebesar -0,043. Hal ini menunjukkan apabila pendapat responden terhadap komitmen organisasi akan mengalami penurunan sebesar satu satuan, maka akan menurunkan disiplin kerja sebesar -0,043 satuan, dengan asumsi variabel yang lain konstan.

4. Hasil dari Hipotesisi H8

Bahwa nilai  $t$  hitung variabel gaya kepemimpinan adalah sebesar 2,241 sedangkan nilai  $t$  tabel 1,969 ( $t$  hitung  $<$   $t$  tabel) pada tingkat signifikansi sebesar 0,008 dengan nilai signifikansi  $P - value$  ini lebih kecil dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan (X4) berpengaruh signifikan terhadap variabel disiplin kerja (Z). Berdasarkan hasil persamaan regresi variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,310. Hal ini menunjukkan apabila pendapat responden terhadap gaya kepemimpinan akan mengalami kenaikan sebesar satu satuan, maka akan menaikkan disiplin kerja sebesar 0,310 satuan, dengan asumsi variabel yang lain konstan.

e. Pengaruh Disiplin Kerja Secara Parsial Terhadap Kinerja Pengemudi.

1. Hasil dari Hipotesis H9

Bahwa nilai  $t$  hitung variabel disiplin kerja adalah sebesar 3,174 sedangkan nilai  $t$  tabel 1,969 ( $t$  hitung  $>$   $t$  tabel) pada tingkat signifikansi sebesar 0,030 dengan nilai signifikansi  $P$  – *value* ini lebih kecil dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel disiplin kerja (X) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pengemudi (Y). Berdasarkan hasil persamaan regresi variabel disiplin kerja sebesar 0,214. Hal ini menunjukkan apabila pendapat responden terhadap disiplin kerja akan mengalami kenaikan sebesar satu satuan, maka akan menaikkan kinerja pengemudi sebesar 0,214 satuan, dengan asumsi variabel yang lain konstan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebanyak sembilan hipotesis dan berdasarkan analisa data dan pembahasan yang telah dilakukan dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja pengemudi pada PT Semen Indonesia Logistik. Hal ini dapat dilihat dari hasil nilai  $t$  hitung variabel motivasi adalah sebesar 2,985 sedangkan nilai  $t$  tabel 1,969 ( $t$  hitung  $>$   $t$  tabel), pada tingkat signifikansi sebesar 0,031 nilai signifikansi  $P$  – *value* ini lebih kecil dari 0,05. Kesimpulan ini sejalan dengan hasil penelitian (Fernanda & Sagoro, 2016), dimana berdasarkan penelitian tersebut diperoleh hasil bahwa motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada UMKM di desa Wisata Bobung Gunungkidul Yogyakarta.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kinerja pengemudi pada PT Semen Indonesia Logistik. Hal ini dapat dilihat dari hasil nilai  $t$  hitung variabel kompensasi adalah sebesar 1,986 sedangkan nilai  $t$  tabel 1,969 ( $t$  hitung  $>$   $t$  tabel) pada tingkat signifikansi sebesar 0,039 nilai signifikansi  $P$  – *value* ini lebih kecil dari 0,05. Kesimpulan ini sejalan dengan hasil penelitian (Beta, 2018) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi dengan kinerja pegawai.
3. Komitmen organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pengemudi pada PT Semen Indonesia Logistik. Hal ini dapat diketahui dari nilai  $t$  hitung variabel komitmen organisasi sebesar -1,014 sedangkan nilai  $t$  tabel 1,969 ( $t$  hitung  $<$   $t$  tabel), pada tingkat signifikansi sebesar 0,311 dengan nilai signifikansi  $P$  – *value* ini lebih besar dari 0,05.
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pengemudi pada PT Semen Indonesia Logistik. Hal ini dapat dilihat dari hasil nilai  $t$  hitung variabel gaya kepemimpinan adalah sebesar 2,130 sedangkan nilai  $t$  tabel 1,969 ( $t$  hitung  $>$   $t$  tabel) pada tingkat signifikansi sebesar 0,026 nilai signifikansi  $P$  – *value* ini lebih kecil dari 0,05. Kesimpulan ini sejalan dengan hasil penelitian (Fernanda & Sagoro, 2016), dimana berdasarkan penelitian tersebut diperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada UMKM di desa Wisata Bobung Gunungkidul Yogyakarta.
5. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap kedisiplinan kerja pengemudi pada PT Semen Indonesia Logistik. Hal ini dapat dilihat dari hasil nilai  $t$  hitung variabel motivasi adalah sebesar 2,223 sedangkan nilai  $t$  tabel 1,969 ( $t$  hitung  $>$   $t$  tabel), pada tingkat signifikansi sebesar 0,027 dengan nilai signifikansi  $P$  – *value* ini lebih kecil dari 0,05. Kesimpulan ini sejalan dengan hasil penelitian (Syahrial & Chalidyanto, 2014) dan (Muharsih, 2016), dimana berdasarkan penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kedisiplinan kerja.
6. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kedisiplinan kerja pengemudi pada PT Semen Indonesia Logistik. Hal ini dapat dilihat dari hasil nilai  $t$  hitung variabel kompensasi adalah sebesar 2,147 sedangkan nilai  $t$  tabel 1,969 ( $t$  hitung  $>$   $t$  tabel) pada tingkat signifikansi sebesar 0,018 dengan nilai signifikansi  $P$  – *value* ini lebih kecil dari 0,05. Kesimpulan ini sejalan dengan hasil penelitian (Bharata, 2016) dan (Beta, 2018) yang menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja.

7. Komitmen organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kedisiplinan kerja pengemudi pada PT Semen Indonesia Logistik. Hal ini dapat diketahui dari nilai  $t$  hitung variabel komitmen organisasi adalah sebesar  $-0,544$  sedangkan nilai  $t$  tabel  $1,969$  ( $t$  hitung  $<$   $t$  tabel), pada tingkat signifikansi sebesar  $0,587$  dengan nilai signifikansi  $P - value$  ini lebih besar dari  $0,05$ .
8. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kedisiplinan kerja pengemudi pada PT Semen Indonesia Logistik. Hal ini dapat dilihat dari hasil nilai  $t$  hitung variabel gaya kepemimpinan adalah sebesar  $2,241$  sedangkan nilai  $t$  tabel  $1,969$  ( $t$  hitung  $>$   $t$  tabel) pada tingkat signifikansi sebesar  $0,008$  dengan nilai signifikansi  $P - value$  ini lebih kecil dari  $0,05$ . Kesimpulan ini sejalan dengan hasil penelitian (Sunarsi, 2018) yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
9. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja pengemudi pada PT Semen Indonesia Logistik. Hal ini dapat dilihat dari hasil nilai  $t$  hitung variabel disiplin kerja adalah sebesar  $3,174$  sedangkan nilai  $t$  tabel  $1,969$  ( $t$  hitung  $>$   $t$  tabel) pada tingkat signifikansi sebesar  $0,030$  dengan nilai signifikansi  $P - value$  ini lebih kecil dari  $0,05$ . Kesimpulan ini mendukung hasil penelitian dari (Beta, 2018) yang menyebutkan bahwa kinerja pegawai sangat tergantung dari kontribusi beberapa variabel, dimana salah satunya adalah disiplin kerja.

## REFERENSI

- Assagaf, A. (2010). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Permintaan Tenaga Listrik Konsumen Sektor Konsumtif Perusahaan Listrik Negara. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 14(3), 330. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2010.v14.i3.2173>
- Beta, A. A. (2018). Pengaruh karakteristik pekerjaan dan kompensasi terhadap disiplin kerja dan dampaknya terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Asset Daerah Kabupaten Rokan Hulu. *Jurnal Cano Ekonomos*, 4(1), 1–10.
- Bharata, A. (2016). The Influence of Compensation and Training toward Work Discipline and Its Impact on the Employees' Performance in the Research Center of Science and Technology (PUSPIPTEK). *The Winners*. <https://doi.org/10.21512/tw.v17i1.1803>
- Ferdinand, A. (2002). Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen: Aplikasi Model-Model rumit dalam penelitian untuk tesis magister dan disertasi doktor. *BP Universitas Diponegoro*.
- Fernanda, R., & Sagoro, E. M. (2016). PENGARUH KOMPENSASI, KEPUASAN KERJA, MOTIVASI KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *Nominal, Barometer Riset Akuntansi Dan Manajemen*. <https://doi.org/10.21831/nominal.v5i2.11727>
- Hasibuan, M. S. P. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. . pp : 141 -150. *Jakarta: PT.Bumi Aksara*. <https://doi.org/10.1016/j.chemosphere.2018.05.062>
- Ida, R., & Sudirjo, F. (2015). Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi, Kapabilitas dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empirik Pada Inspektorat Kabupaten Pemalang). *Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang*.
- Indrasari, M, Purnomo, B., Yunus, E., Haryati, E., & Hashmi, A. (2018). The Effect of Salary Satisfaction, Work Satisfaction and Organizational Commitment To Work Intention. *Journal Didaskalia*, 1(1), 45–53.
- Indrasari, Meithiana, Syamsudin, N., Purnomo, B. R., & Yunus, E. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Dosen. *Akademika*, 16(1).
- Lusri, L., & Siagian, H. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Pt . Borwita Citra Prima Surabaya. *Agora*, 5(1), 2–8.
- Muharsih, L. (2016). ANALISIS MOTIVASI KERJA TERHADAP DISIPLIN KERJA KARYAWAN DI RUMAH SAKIT RAWAMANGUN JAKARTA TIMUR. *PSYCHOPEDIA : Jurnal Psikologi Universitas Buana Perjuangan Karawang*, 1(1). <https://doi.org/10.36805/psikologi.v1i1.39>

- Prameswari, A. A., & Nugraheni, R. (2016). Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Diponegoro Jurnal Of Mangement*, 5(1), 11–12.
- Riyadi, S., Hadiwidjojo, D., Djumahir, & Hakim, L. (2012). Daya Saing Daerah Tujuan Wisata (Studi Kasus Rendahnya Daya Saing Taman Wisata Alam Kawah Ijen Banyuwangi). *Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM)*, 10(3), 520–531.  
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Sedarmayanti. (2016). Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil. In *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Siagian, S. P. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Jakarta : Bumi Aksara*.
- Sukaryanti, D. (2016). *Pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai badan pusat statistik provinsi lampung*.
- Sunarsi, D. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pendidik Yayasan Marvin. *Inovasi*, 5(1), 1.  
<https://doi.org/10.32493/inovasi.v5i1.y2018.p1-18>
- Syahrial, I. R., & Chalidyanto, D. (2014). *Pengaruh komitmen, motivasi dan struktur organisasi terhadap disiplin kerja*. 2, 101–107.
- Yunus, E. (2012). PENGARUH KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA PEGAWAI KPPBC TIPE MADYA PABEAN TANJUNG PERAK SURABAYA. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 16(3), 368–387.