

## Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Serta Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Bela Belo Transindo Malang

Luber Cahyo Utama<sup>1\*</sup>, Endang Suswati<sup>2</sup>, Djuni Farhan<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Magister Manajemen, Universitas Gajayana, Indonesia

Alamat : Jl. Mertojoyo Blok L, Merjosari, Lowokwaru, Kota Malang

Korespondensi penulis : [lubercahyoutm@email.com](mailto:lubercahyoutm@email.com)

**Abstract.** *In the competitive freight service industry, improving employee performance is key to a company's competitiveness. This study analyzes the influence of organizational culture, motivation, and work discipline on employee performance at Bela Belo Transindo Malang. Using a quantitative approach with multiple linear regression, this study involved 54 permanent employees. Results show that organizational culture significantly affects performance ( $t = 5.095$ ;  $p = 0.000$ ), as does motivation ( $t = 2.340$ ;  $p = 0.023$ ). However, work discipline does not significantly affect performance ( $t = 0.607$ ;  $p = 0.547$ ). Simultaneously, all three variables significantly impact performance ( $F = 38.327$ ;  $p = 0.000$ ), with a determination coefficient ( $R^2$ ) of 0.697. These findings indicate that organizational culture is the most dominant factor in improving employee performance. The study implies that companies should strengthen their organizational culture, enhance motivation through reward systems and a conducive work environment, and improve discipline systems to optimize overall employee performance.*

**Keywords :** *Organizational, culture, motivation, work, discipline.*

**Abstrak.** Dalam industri jasa ekspedisi yang kompetitif, peningkatan kinerja karyawan menjadi kunci daya saing perusahaan. Penelitian ini menganalisis pengaruh budaya organisasi, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Bela Belo Transindo Malang. Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan regresi linear berganda, penelitian ini melibatkan 54 karyawan tetap sebagai responden. Hasil menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja ( $t = 5,095$ ;  $p = 0,000$ ), begitu pula dengan motivasi ( $t = 2,340$ ;  $p = 0,023$ ). Namun, disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan ( $t = 0,607$ ;  $p = 0,547$ ). Secara simultan, ketiga variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja ( $F = 38,327$ ;  $p = 0,000$ ), dengan koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,697. Hasil ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi adalah faktor paling dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Implikasi dari penelitian ini menegaskan pentingnya perusahaan untuk memperkuat budaya organisasi, meningkatkan motivasi melalui sistem penghargaan dan lingkungan kerja yang kondusif, serta memperbaiki sistem disiplin guna mengoptimalkan kinerja karyawan secara keseluruhan.

**Kata kunci:** Budaya, organisasi, motivasi, disiplin, kerja.

### 1. LATAR BELAKANG

Dalam era globalisasi yang semakin kompetitif, perusahaan dituntut untuk terus meningkatkan kualitas layanan guna mempertahankan keberlanjutan dan keunggulan bersaing. Peran sumber daya manusia (SDM) menjadi krusial dalam mencapai keberhasilan organisasi, di mana karyawan yang memiliki keterampilan, motivasi, dan disiplin kerja yang baik akan berkontribusi pada peningkatan kinerja perusahaan (Handoko, 2008). Keberhasilan perusahaan tidak hanya ditentukan oleh teknologi dan strategi bisnis, tetapi juga oleh kemampuan dalam mengelola SDM secara efektif (Edy Sutrisno, 2009).

Dalam industri jasa ekspedisi, persaingan semakin ketat karena meningkatnya permintaan layanan pengiriman barang. Perusahaan harus menghadirkan inovasi dalam sistem logistik dan meningkatkan kualitas layanan demi memenuhi kebutuhan pelanggan. Menurut PT. Dataindo Inti Swakarsa (2013), penyebaran pasar industri ekspedisi menunjukkan dominasi di beberapa wilayah strategis seperti Jakarta (36,8%) dan Jawa Timur (23,2%), yang menegaskan pentingnya optimalisasi SDM untuk mendukung efisiensi operasional.

Salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan adalah budaya organisasi yang kuat, yang berperan sebagai pemersatu nilai dan norma dalam lingkungan kerja (Darsono, 2010). Budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan loyalitas dan motivasi karyawan untuk bekerja lebih produktif. Motivasi, yang didefinisikan sebagai daya pendorong individu dalam menjalankan tugasnya, berperan penting dalam meningkatkan performa kerja (Siagian dalam Sani & Masyhuri, 2010). Motivasi yang baik dapat berasal dari faktor internal maupun eksternal, seperti insentif finansial, pengakuan dari atasan, serta lingkungan kerja yang kondusif (M. Manullang, 2001).

Selain itu, disiplin kerja karyawan juga menjadi indikator penting dalam menentukan efektivitas organisasi. Disiplin yang tinggi akan menciptakan keteraturan dan tanggung jawab dalam bekerja, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap pencapaian target perusahaan (Hasibuan, 2005). Disiplin kerja mencakup kepatuhan terhadap peraturan perusahaan, ketepatan waktu, dan tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas (Priodarminto dalam Sudrajat, 2008).

Perusahaan Bela Belo Transindo Malang merupakan salah satu perusahaan jasa ekspedisi yang tengah berkembang. Namun, tantangan yang dihadapi perusahaan ini berkaitan dengan belum optimalnya budaya organisasi, motivasi, dan disiplin kerja karyawan. Masih terdapat permasalahan seperti rendahnya inisiatif dalam bekerja, minimnya inovasi, serta tingkat kedisiplinan yang kurang optimal, yang dapat menghambat pencapaian target perusahaan.

Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh budaya organisasi, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Bela Belo Transindo Malang. Fokus penelitian ini adalah menganalisis pengaruh ketiga variabel tersebut secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan, serta menentukan variabel yang memiliki pengaruh dominan dalam meningkatkan efektivitas kerja. Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi perusahaan dalam merancang strategi pengelolaan SDM yang lebih efektif. Hasil penelitian dapat menjadi dasar dalam perumusan kebijakan internal yang lebih

berorientasi pada peningkatan budaya organisasi, pemberian motivasi yang tepat, serta pembentukan disiplin kerja yang lebih baik. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi akademik dalam pengembangan teori terkait manajemen sumber daya manusia, serta menjadi referensi bagi penelitian lanjutan di bidang yang sama.

## **2. KAJIAN TEORITIS**

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan asumsi yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan berfungsi sebagai pedoman perilaku dalam mencapai tujuan organisasi (Kilmann dalam Sutrisno, 2013). Budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan loyalitas, motivasi, serta kinerja karyawan karena menciptakan lingkungan kerja yang kondusif (Glaser et al., 1987). Robbins (2007) mengidentifikasi tujuh karakteristik utama budaya organisasi, yaitu inovasi, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi tim, agresivitas, stabilitas, dan orientasi terhadap individu. Ketujuh karakteristik ini menentukan bagaimana budaya organisasi dapat membentuk perilaku kerja karyawan dan meningkatkan kinerja mereka.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Misalnya, penelitian Njugi & Lumwagi (2014) pada World Vision Kenya menemukan bahwa karyawan cenderung lebih inovatif dan produktif dalam lingkungan kerja dengan budaya organisasi yang kuat. Sementara itu, penelitian Owoyemi & Ekwoaba (2014) di Nigeria menegaskan bahwa budaya organisasi dapat digunakan sebagai alat manajemen untuk mengontrol, memotivasi, dan meningkatkan kinerja karyawan. Hasil serupa ditemukan oleh Ali Ibrahim & Ahmed Ali (2013) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di Universitas Mogadishu, Somalia.

Budaya organisasi juga berfungsi sebagai faktor yang dapat meningkatkan efisiensi kerja melalui pembentukan nilai-nilai bersama yang diterapkan dalam lingkungan kerja. Robbins (2007) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kohesif dapat meningkatkan rasa memiliki dan komitmen karyawan terhadap tujuan perusahaan. Budaya organisasi yang positif akan membangun komunikasi yang lebih baik, mengurangi konflik internal, dan meningkatkan kerja sama antar karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas dan kepuasan kerja mereka.

Motivasi merupakan faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Siagian (2007), motivasi adalah daya pendorong yang membuat individu mau dan rela bekerja dengan kemampuan optimal demi mencapai tujuan organisasi. Herzberg (dalam Manullang, 2004) membagi faktor motivasi menjadi dua, yaitu faktor intrinsik seperti pencapaian dan tanggung jawab, serta faktor ekstrinsik seperti gaji dan kondisi kerja. Motivasi yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas karyawan, sebagaimana ditemukan dalam penelitian Mishan (2012) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja guru dan budaya organisasi memiliki dampak signifikan terhadap kinerja guru di SMA Negeri Kota Sibolga.

Menurut teori kebutuhan Maslow, motivasi manusia terbentuk dalam lima tingkatan kebutuhan, yaitu fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Dalam konteks organisasi, pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan melalui insentif finansial, pengakuan atas kerja keras, serta penyediaan peluang pengembangan diri. McClelland (dalam Robbins, 2003) menambahkan bahwa terdapat tiga kebutuhan utama dalam motivasi kerja, yaitu kebutuhan akan pencapaian, kekuasaan, dan afiliasi. Karyawan dengan kebutuhan pencapaian tinggi cenderung menetapkan standar kerja yang lebih tinggi, sementara mereka yang memiliki kebutuhan kekuasaan cenderung ingin mengendalikan lingkungan kerja mereka.

Selain itu, disiplin kerja juga merupakan faktor krusial dalam menentukan efektivitas kinerja karyawan. Hasibuan (2007) mendefinisikan disiplin sebagai kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma sosial yang berlaku. Disiplin kerja mencerminkan sikap tanggung jawab karyawan dalam menjalankan tugas dan menaati prosedur perusahaan. Disiplin kerja yang tinggi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih teratur dan efisien, serta mengurangi tingkat kesalahan dalam pelaksanaan tugas.

Penelitian Sahbudin (2009) menemukan bahwa disiplin kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja pegawai negeri sipil di Politeknik Negeri Malang. Sementara itu, Kukuh Mulyadi (2010) menunjukkan bahwa disiplin kerja, bersama dengan motivasi dan budaya organisasi, berpengaruh terhadap kinerja pegawai Politeknik Negeri Malang, dengan budaya organisasi sebagai variabel yang paling dominan. Disiplin kerja tidak hanya mencakup kepatuhan terhadap aturan formal, tetapi juga mencakup etos kerja yang tinggi, rasa tanggung jawab, dan komitmen dalam menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

Disiplin kerja memiliki beberapa indikator utama, seperti tingkat kehadiran, kepatuhan terhadap jam kerja, serta kepatuhan terhadap peraturan perusahaan (Handoko, 2008). Karyawan yang disiplin akan lebih cenderung bekerja secara konsisten sesuai dengan standar

yang telah ditetapkan oleh perusahaan, sehingga dapat meningkatkan produktivitas organisasi secara keseluruhan. Selain itu, disiplin kerja juga memiliki hubungan erat dengan motivasi, di mana karyawan yang memiliki tingkat disiplin tinggi cenderung lebih termotivasi dalam menyelesaikan pekerjaan mereka.

Hipotesis penelitian ini berdasarkan pada penelitian-penelitian sebelumnya yang menunjukkan adanya hubungan antara budaya organisasi, motivasi, dan disiplin kerja dengan kinerja karyawan. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menguji sejauh mana pengaruh budaya organisasi, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Bela Belo Transindo Malang, baik secara parsial maupun simultan, serta untuk mengidentifikasi variabel mana yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam pengelolaan sumber daya manusia, serta menjadi referensi bagi penelitian lebih lanjut di bidang yang sama. Pemahaman yang lebih dalam mengenai faktor-faktor ini dapat membantu organisasi dalam merancang strategi peningkatan kinerja karyawan yang lebih efektif, termasuk melalui penguatan budaya organisasi, pemberian insentif yang sesuai, serta penegakan kedisiplinan di tempat kerja.

Dalam konteks perusahaan ekspedisi seperti Bela Belo Transindo Malang, penerapan budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan efisiensi dalam operasional pengiriman barang. Motivasi kerja yang tinggi dapat membantu karyawan tetap bersemangat dalam menghadapi tantangan kerja yang dinamis, sementara disiplin kerja akan memastikan bahwa proses operasional berjalan lancar dan sesuai dengan standar perusahaan. Dengan memahami interaksi antara ketiga variabel ini, perusahaan dapat mengoptimalkan kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing di industri ekspedisi yang semakin kompetitif.

### **3. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori (explanatory research) yang bertujuan untuk menganalisis hubungan kausal antara variabel independen dan variabel dependen (Faisal, 2008). Pendekatan asosiatif digunakan untuk menjelaskan hubungan budaya organisasi, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan (Sugiyono, 2005). Selain itu, pendekatan deskriptif digunakan untuk menginterpretasikan data sekunder secara lebih mendalam. Penelitian ini dilaksanakan di Perusahaan Bela Belo Transindo yang berlokasi di Jl. Laksada Adisucipto No. 285, Malang. Perusahaan ini bergerak dalam sektor jasa ekspedisi dengan cakupan layanan yang mencakup

Pulau Jawa dan Sumatera. Penelitian ini dilakukan dalam rentang waktu tertentu guna memperoleh data yang valid mengenai budaya organisasi, motivasi, disiplin kerja, serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh karyawan tetap Perusahaan Bela Belo Transindo yang berjumlah 54 orang. Menggunakan teknik sampling jenuh atau sensus, seluruh populasi dijadikan sebagai sampel penelitian (Sani & Masyuri, 2010). Distribusi sampel berdasarkan unit kerja disajikan dalam Tabel 1.

**Tabel 1**  
**Jumlah Sampel Penelitian Karyawan Tetap**

| No | Satuan Unit Kerja       | Jumlah Responden (orang) |
|----|-------------------------|--------------------------|
| 1. | Bidang Marketing        | 1                        |
| 2. | Bidang Pembelian        | 2                        |
| 3. | Bidang Bengkel/Services | 42                       |
| 4. | Bidang Operasional      | 2                        |
| 5. | Bidang HRD & Umum       | 3                        |
| 6. | Bidang Accounting       | 4                        |
|    | <b>Jumlah</b>           | <b>54</b>                |

Sumber: Perusahaan Bela Belo Transindo Malang 2016

Data yang dikumpulkan terdiri atas data kualitatif dan kuantitatif. Data kualitatif mencakup profil perusahaan, struktur organisasi, serta karakteristik karyawan, sedangkan data kuantitatif berupa jumlah karyawan tetap dan distribusi satuan unit kerja. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan di berbagai bidang kerja. Data sekunder diperoleh dari dokumentasi perusahaan, seperti data absensi dan laporan kinerja karyawan (Sani & Vivin, 2013). Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang menggunakan skala Likert dengan rentang nilai sebagai berikut 4 = Sangat Setuju, 3 = Setuju, 2 = Tidak Setuju, 1 = Sangat Tidak Setuju. Selain itu, dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data sekunder guna mendukung analisis penelitian.

Metode analisis data dalam penelitian ini dilakukan melalui pendekatan kuantitatif menggunakan regresi linear berganda. Teknik ini bertujuan untuk menguji pengaruh variabel independen, yaitu budaya organisasi, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap variabel dependen, yaitu kinerja karyawan. Data yang telah dikumpulkan dianalisis dengan bantuan perangkat lunak *Statistical Program for Social Science* (SPSS) versi 20 untuk memastikan akurasi hasil. Sebelum melakukan analisis regresi, dilakukan uji asumsi klasik untuk memastikan bahwa model regresi yang digunakan memenuhi syarat sebagai estimator terbaik

yang tidak bias (*Best Linear Unbiased Estimator* – BLUE). Uji asumsi klasik yang dilakukan meliputi uji autokorelasi, uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas, dan uji normalitas. Selain itu, analisis ini juga mengukur keeratan hubungan antara variabel melalui nilai koefisien korelasi (R) serta koefisien determinasi ( $R^2$ ), yang menunjukkan sejauh mana variabel independen menjelaskan perubahan pada variabel dependen. Nilai  $R^2$  yang mendekati 1 menunjukkan bahwa model yang digunakan mampu menjelaskan sebagian besar variasi dalam data.

Untuk menguji hipotesis penelitian, digunakan uji t, uji F, dan analisis perbandingan koefisien regresi. Uji t digunakan untuk menguji pengaruh parsial setiap variabel independen terhadap kinerja karyawan, dengan membandingkan nilai signifikansi (p-value) terhadap tingkat signifikansi 5% ( $\alpha = 0,05$ ). Jika nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis alternatif diterima, yang berarti variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Selanjutnya, uji F digunakan untuk menguji pengaruh simultan dari seluruh variabel independen terhadap variabel dependen, dengan kriteria yang sama seperti uji t. Jika nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka seluruh variabel independen secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Terakhir, untuk menentukan variabel independen yang memiliki pengaruh dominan, dilakukan perbandingan nilai koefisien regresi, di mana variabel dengan koefisien terbesar dianggap sebagai faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis ini diharapkan dapat memberikan gambaran empiris yang kuat mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di Perusahaan Bela Belo Transindo.

#### **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan disiplin kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan. Perusahaan Bela Belo Transindo Malang, sebagai objek penelitian, bergerak di bidang jasa ekspedisi dengan pengalaman lebih dari 35 tahun. Dengan visi menjadi perusahaan transportasi dan logistik terdepan serta misi menyediakan layanan yang aman dan tepat waktu, perusahaan ini terus berupaya meningkatkan kualitas kerja karyawan. Data yang diperoleh dalam penelitian ini diperoleh dari 54 responden, mayoritas karyawan berjenis kelamin laki-laki, dengan tingkat pendidikan didominasi oleh lulusan SMK. Dari karakteristik responden ini, terlihat bahwa perusahaan memiliki tenaga kerja yang berpengalaman dengan masa kerja lebih dari tiga tahun bagi sebagian besar karyawan.

**Tabel 2.**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

| Jenis Kelamin | Frekuensi | Persentase |
|---------------|-----------|------------|
| Laki-laki     | 49        | 90%        |
| Perempuan     | 5         | 10%        |
| <b>Total</b>  | 54        | 100%       |

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa semua item dalam kuesioner valid dan reliabel untuk digunakan dalam penelitian ini. Uji asumsi klasik yang dilakukan menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan tidak memiliki masalah autokorelasi, heteroskedastisitas, maupun multikolinearitas, sehingga dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

**Tabel 3.**  
**Hasil Uji Regresi Linear Berganda**

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model               | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|---------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
|                     | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Tolerance               | VIF   |
| (Constant)          | 4,775                       | 2,171      |                           | 2,199 | ,032 |                         |       |
| 1 Budaya Organisasi | ,503                        | ,099       | ,625                      | 5,095 | ,000 | ,403                    | 2,479 |
| Motivasi            | ,149                        | ,063       | ,228                      | 2,340 | ,023 | ,637                    | 1,570 |
| Disiplin Kerja      | ,048                        | ,079       | ,071                      | ,607  | ,547 | ,439                    | 2,278 |

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data Primer diolah, Tahun 2016.

Berdasarkan Tabel 3 di peroleh model persamaan regresi untuk variabel- variabel yang dianalisis dalam penelitian yaitu:

$$Y = 4,775 + 0,503 X_1 + 0,149 X_2 + 0,048 X_3 + e$$

Berdasarkan persamaan regresi tersebut, dapat disimpulkan bahwa jika budaya organisasi, motivasi, dan disiplin kerja tidak ada (bernilai nol), maka kinerja karyawan tetap memiliki nilai awal sebesar 4,775. Budaya organisasi memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja karyawan dengan koefisien regresi sebesar 0,503, yang berarti semakin baik budaya organisasi dalam perusahaan, semakin tinggi kinerja karyawan. Motivasi juga berpengaruh positif terhadap kinerja dengan koefisien regresi 0,149, yang menunjukkan bahwa peningkatan motivasi akan mendorong peningkatan kinerja karyawan. Sebaliknya, jika motivasi menurun, maka kinerja karyawan juga cenderung menurun.



Sementara itu, disiplin kerja memiliki koefisien regresi sebesar 0,048, yang meskipun bernilai positif, tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun disiplin kerja penting, faktor budaya organisasi dan motivasi memiliki peran yang lebih dominan dalam meningkatkan produktivitas karyawan. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja karyawan secara optimal, perusahaan perlu lebih fokus pada penguatan budaya organisasi dan pemberian motivasi yang lebih efektif.

Hasil analisis analisis regresi berganda yang telah dilakukan pengujian untuk menunjukkan hubungan atau korelasi antara variabel-variabel independen (yaitu; budaya organisasi, motivasi, dan disiplin kerja) dengan variabel dependen (yaitu: kinerja karyawan) adalah relatif tinggi, hal tersebut dapat dilihat pada nilai koefisien korelasi ( $R$ ) yaitu sebesar 0,835 atau mendekati 1. Hasil ini terlihat di tabel 4 sebagai berikut:

**Tabel 4.**  
**Hasil Analisis Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi**

**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | ,835 <sup>a</sup> | ,697     | ,679              | 1,495                      | 2,227         |

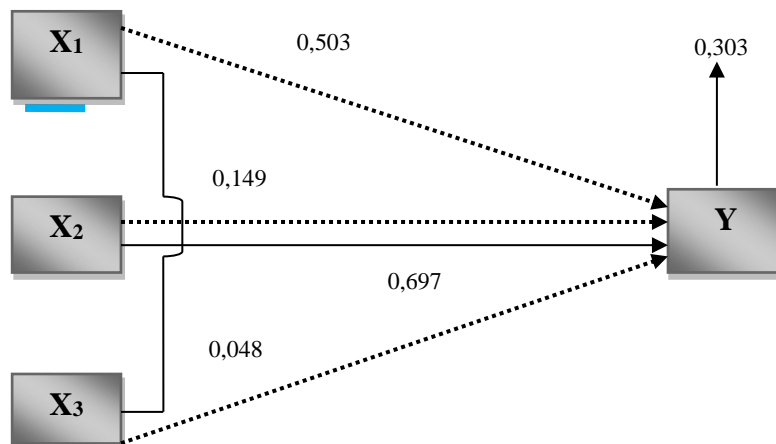
a. Predictors: (Constant), T. X3, T. X2, T. X1

b. Dependent Variable: T. Y

Sumber: Data Primer diolah, Tahun 2016.

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda menunjukkan nilai koefisien determinasi ( $R$ square) sebesar 0,697. Hasil ini menyatakan bahwa variabel-variabel independen (yaitu: budaya organisasi, motivasi, dan disiplin kerja) yang dianalisis dalam penelitian ini mampu menjelaskan perubahan-perubahan yang terjadi pada variabel dependen (yaitu: kinerja karyawan) hanya sebesar 69,7 %. Sedangkan sisa sebesar 30,3 % dijelaskan oleh variabel-variabel independen lainnya yang tidak di cakup dalam model analisis dari penelitian ini.

Koefisien keseluruhan variabel dapat di lihat pada gambar analisis regresi linear berganda berikut :



**Gambar 1**

**Diagram Hasil Analisis Regresi Linear Berganda**

*Sumber:* Data Primer diolah, Tahun 2016

Hasil analisis data menunjukan (budaya organisasi) memiliki nilai t sebesar 5,095 dengan signifikansi (Sig.) sebesar 0,000 ini berarti secara individual variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan variabel motivasi memiliki nilai t sebesar 2,340 dengan signifikansi (Sig.) sebesar 0,023 ini berarti secara individual variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan variabel disiplin kerja memiliki nilai t sebesar 0,607 dengan signifikansi (Sig.) sebesar 0,547 ini berarti secara individual variabel disiplin kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, dari uji Anova, di dapat nilai F hitung adalah sebesar 38,327 dengan tingkat signifikansi (Sig. F) sebesar 0,000 lebih kecil dari  $\alpha$  (0,05) maka memenuhi kriteria bahwa hipotesis pertama dapat diterima. Dengan kata lain, berdasarkan hasil penelitian dapat dinyatakan bahwa hipotesis pertama yang menyebutkan variabel budaya organisasi, variabel motivasi dan variabel disiplin kerja, secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan adalah bisa dibuktikan.

**Tabel 5.**  
**Hasil Uji F**

ANOVA<sup>a</sup>

| Model        | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|--------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 257,053        | 3  | 85,684      | 38,327 | ,000 <sup>b</sup> |
| Residual     | 111,780        | 50 | 2,236       |        |                   |
| Total        | 368,833        | 53 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: T. Y

b. Predictors: (Constant), T. X3, T. X2, T. X1

Sumber: Data Primer diolah, Tahun 2016

Berdasarkan pada tabel 5. bahwa untuk menunjukkan variabel independen (variabel bebas) yang berpengaruh dominan/terbesar terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dari nilai *Unstandardized Coefficient Beta* pada hasil regresi.

**Tabel 6.**  
**Hasil Pengujian Hipotesis Ketiga**

Coefficients<sup>a</sup>

| Model               | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | T     | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|---------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
|                     | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Tolerance               | VIF   |
| (Constant)          | 4,775                       | 2,171      |                           | 2,199 | ,032 |                         |       |
| 1 Budaya Organisasi | ,503                        | ,099       | ,625                      | 5,095 | ,000 | ,403                    | 2,479 |
| Motivasi            | ,149                        | ,063       | ,228                      | 2,340 | ,023 | ,637                    | 1,570 |
| Disiplin Kerja      | ,048                        | ,079       | ,071                      | ,607  | ,547 | ,439                    | 2,278 |

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data Primer diolah, Tahun 2016

Dari tabel 6 dapat diketahui bahwa variabel yang berpengaruh terbesar/dominan terhadap kinerja karyawan adalah variabel budaya organisasi, yang ditunjukkan dengan nilai koefisien beta sebesar yaitu 0,503.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial. Budaya organisasi yang kuat dalam suatu perusahaan menjadi faktor penting yang harus diperhatikan oleh seluruh elemen perusahaan, baik karyawan maupun manajemen. Dalam konteks Perusahaan Bela Belo Transindo Malang, budaya organisasi yang kurang kuat akan menyebabkan karyawan tidak

dapat memaksimalkan kinerjanya. Oleh karena itu, penting bagi karyawan untuk menjalin hubungan sosial yang baik, membangun komunikasi yang efektif, serta menjaga budaya kerja yang sudah ada agar dapat meningkatkan produktivitas secara keseluruhan. Budaya organisasi yang kuat merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh seluruh anggota organisasi dan menjadi dasar dalam menjalankan tugas sehari-hari (Njugi & LumWangi, 2014). Selain itu, budaya yang kondusif akan mengarahkan perilaku karyawan menuju pencapaian tujuan organisasi, sebagaimana juga didukung oleh penelitian Misha (2012) dan Kukuh Mulyadi (2010), yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.

Selain budaya organisasi, motivasi juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi karyawan dapat diamati dari penampilan, sikap, serta kemauan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sehari-hari. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih giat bekerja, memiliki semangat untuk meraih prestasi, serta mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dalam perusahaan. Perusahaan Bela Belo Transindo Malang telah menerapkan berbagai strategi motivasi yang berdampak langsung pada peningkatan kinerja karyawan, seperti memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja, menciptakan lingkungan kerja yang suportif, serta mendorong partisipasi aktif karyawan dalam pengambilan keputusan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Owoyemi dan Ekwoaba (2014), serta Sahbudin (2009), motivasi yang baik sangat diperlukan bagi seorang karyawan agar dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja yang lebih optimal.

Berbeda dengan budaya organisasi dan motivasi, hasil penelitian ini menemukan bahwa disiplin kerja, meskipun berpengaruh positif, tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial. Disiplin kerja yang tinggi seharusnya menjadi salah satu faktor utama dalam meningkatkan produktivitas karyawan, namun dalam kasus Perusahaan Bela Belo Transindo Malang, kesadaran karyawan terhadap tanggung jawabnya masih kurang optimal. Beberapa karyawan cenderung tidak patuh terhadap peraturan perusahaan dan kurang memiliki inisiatif untuk bekerja secara disiplin tanpa pengawasan langsung dari atasan. Sikap seperti ini dapat menurunkan semangat dan gairah kerja, sehingga berimplikasi pada kinerja yang kurang maksimal. Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan temuan Kukuh Mulyadi (2010), yang menyatakan bahwa disiplin kerja merupakan faktor penting yang dapat membentuk kebiasaan positif dalam perilaku karyawan, sehingga mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Meskipun secara parsial disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan, hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, motivasi, dan disiplin kerja secara simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketiga variabel ini saling berkaitan dalam membentuk lingkungan kerja yang produktif dan mendukung efektivitas kerja karyawan. Hasil penelitian ini diperkuat oleh temuan Kukuh Mulyadi (2010), yang menyatakan bahwa budaya organisasi, motivasi, dan disiplin kerja secara bersama-sama memberikan kontribusi yang besar terhadap peningkatan kinerja karyawan. Oleh karena itu, Perusahaan Bela Belo Transindo Malang perlu terus meningkatkan aspek budaya organisasi, memberikan motivasi yang tepat, serta membangun kesadaran disiplin kerja yang lebih baik agar kinerja karyawan dapat terus meningkat dan berdampak positif pada perkembangan perusahaan secara keseluruhan.

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan motivasi secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan disiplin kerja secara individu tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Namun, ketika budaya organisasi, motivasi, dan disiplin kerja dianalisis secara simultan, ketiga variabel tersebut secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Bela Belo Transindo Malang. Selain itu, budaya organisasi terbukti menjadi faktor dominan yang paling mempengaruhi kinerja karyawan dibandingkan dengan variabel lainnya. Hal ini menegaskan bahwa aspek budaya dalam perusahaan memiliki peran penting dalam membangun lingkungan kerja yang kondusif, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas karyawan.

Sebagai implikasi dari penelitian ini, perusahaan perlu meningkatkan budaya organisasi dengan mendorong keterbukaan komunikasi, memberikan teladan kepemimpinan yang baik, serta menciptakan lingkungan kerja yang adil dan harmonis agar karyawan semakin solid dalam menjalankan tugasnya. Motivasi karyawan juga perlu diperhatikan dengan memberikan tantangan kerja yang lebih menarik, penghargaan terhadap prestasi, serta kegiatan-kegiatan yang mampu mempererat hubungan antar karyawan. Selain itu, disiplin kerja dapat ditingkatkan dengan menerapkan aturan yang jelas serta pemberian sanksi tegas bagi karyawan yang melanggar kebijakan perusahaan. Dalam upaya lebih lanjut, peningkatan kinerja karyawan juga dapat didukung dengan program pelatihan dan pengembangan, serta perhatian terhadap kesehatan dan keselamatan kerja. Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam ruang

lingkup variabel yang digunakan, sehingga penelitian selanjutnya disarankan untuk menambah faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan agar memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif.

## **DAFTAR REFERENSI**

- Ariefianto, D. (2012). *Ekonometrika: Esensi dan aplikasi menggunakan EVIEWS*. Jakarta: Erlangga.
- Arifin, R., dkk. (2003). *Perilaku organisasi*. Malang: [Publisher].
- Arikunto, S. (2002). *Prosedure penelitian pendekatan praktik*. Jakarta: Bina Aksara.
- Arikunto, S. (2002). *Prosedure penelitian, suatu pendekatan praktek (Edisi Revisi)*. Jakarta: Rineka Cipta.
- As'ad, M. (2001). *Psikologi industri*. Yogyakarta: Liberti.
- Darmawan, D. (2013). *Prinsip-prinsip perilaku organisasi*. Surabaya: Pena Semesta.
- Darsono, P. (2010). *Budaya organisasi*. Jakarta: Nusantara Consulting.
- Data Survei Penyebaran Pasar Industri Ekspedisi Berdasarkan Wilayah Menurut PT. Dataindo Inti Swakarsa. (2013). Retrieved August 10, 2015, from <http://id.scriid.com/doc/164598151/3sdsac/>
- Ghozali, I. (2007). *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS (Cetakan Keempat)*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1996). *Perilaku organisasi, struktur dan proses (8th ed., E. Djarkasih, Trans.)*. Jakarta: Erlangga.
- Glaser, S. R., Zamanou, S., & Hacker, K. (1987). Measuring and interpreting organizational culture. *Journal of Management Communication Quarterly*, 1(2), 173-178.
- Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2013). *Dasar-dasar ekonometrika*. Jakarta: Salemba Empat.
- Handoko, T. H. (2001). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. Yogyakarta: BPFE Press.
- Handoko, T. H. (2008). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. Jakarta: BPFE.
- Hasibuan, S. P. M. (2003). *Organisasi dan motivasi dasar peningkatan produktivitas*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, S. P. M. (2007). *Manajemen sumber daya manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Helmi, A. F. (1996). *Disiplin kerja*. *Buletin Psikologi*, 4(2), [Page Numbers]. Jakarta.

- Jones, G. R., & George, J. M. (2008). *Contemporary management* (5th ed.). USA: McGraw-Hill.
- Kotter, J. P., & Heskert, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press.
- Kusdi. (2009). *Teori organisasi dan administrasi*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Mahsun, M. (2009). *Pengukuran kinerja sektor publik (Edisi Pertama)*. Yogyakarta: BPFE.
- Majalah Bisnis dan Manajemen, Eksekutif. (2010). No. 327, November.
- Mangkunegara, A. P. (2006). *Evaluasi kinerja sumber daya manusia* (2nd ed.). Bandung: PT. Refika Aditama.
- Mangkunegara, A. P. (2008). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan* (8th ed.). Bandung: Rosdakarya.
- Manullang, M. (2004). *Manajemen personalia* (3rd ed.). Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Maria, T. D. C. F. (2012). *Analisis pengaruh insentif, motivasi dan spiritualitas terhadap kinerja pegawai di Dektorat Pencatatan Sipil Distrik Dili Timor-Leste* [Unpublished master's thesis]. Universitas Gajahyana, Malang.
- Martoyo, S. (2000). *Manajemen sumber daya manusia* (4th ed.). Yogyakarta: BPFE.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). *Manajemen sumber daya manusia* (10th ed., D. Angelika, Trans.). Jakarta: Salemba Empat.
- Mishan. (2012). *Pengaruh motivasi kerja guru dan budaya organisasi terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kota Sibolga* [Unpublished master's thesis]. Universitas Terbuka, Jakarta.
- Moeldjono, D. (2003). *Budaya korporat dan keunggulan korporasi*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Mohamed, A. I., & Abukar, A. A. S. (2013). *The impact of organizational culture on employees' performance of Mogadishu University*. Retrieved September 16, 2015, from [http://www.savap.org.pk/journals/Arint/Vol.4\(6\)/2013\(4.6-41\)](http://www.savap.org.pk/journals/Arint/Vol.4(6)/2013(4.6-41))
- Mulyadi, K. (2010). *Pengaruh motivasi, budaya organisasi dan kedisiplinan terhadap kinerja pegawai Politeknik Negeri Malang* [Unpublished master's thesis]. Universitas Gajahyana, Malang.
- Ndraha, T. (2010). *Budaya organisasi*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Nisbet, R. A. (1970). *The social bond: An introduction to the study of society*. New York: Alfred A. Knopf.

- Owoyemi, O. O., & Ekwoaba, J. O. (2014). Organizational culture: A tool for management to control, motivate, and enhance employees' performance. Retrieved August 19, 2015, from <http://econjurnal.com/index.php/irmm>
- Pace, R. W., & Paules, D. F. (2000). Komunikasi organisasi: Strategi meningkatkan kinerja perusahaan. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Poerwanto. (2008). Budaya perusahaan. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Prasetyo, J. (2005). Metode penelitian kuantitatif. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Pratama, Y. (2012). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kecamatan Nanggung Kabupaten Bogor [Unpublished research report].
- Priyatno, D. (2012). Belajar cepat olah data statistik dengan SPSS. Yogyakarta: ANDI.
- Priyatno, D. (2014). SPSS 22 pengolahan data terpraktis. Yogyakarta: ANDI.
- Razak, Y. (2008). Sosiologi: Sebuah pengantar: Tujuan pemikiran sosiologi perspektif Islam. Jakarta: Laboratorium Sosiologi Agama.
- Riani, A. L. (2011). Budaya organisasi. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Ristawati. (2011). Pengaruh kepemimpinan, disiplin dan motivasi terhadap kinerja. *Jurnal Riset Bisnis Indonesia*, 1(9).
- Rivai. (2004). Retrieved from <http://id.wikipedia.org/wiki/kinerja>
- Robbins, S. P. (2001). Perilaku organisasi, konsep, kontroversi, aplikasi. Jakarta: Prenhallindo.
- Robbins, S. P. (2003). Perilaku organisasi (Tim Indeks, Trans.). Jakarta: PT. INDEKS Kelompok GRAMEDIA.
- Robbins, S. P. (2007). Perilaku organisasi: Konsep kontroversi, aplikasi (Vol. I, Trans.). Jakarta: Prenhallindo.
- Rosadi, D. (2012). Ekonometrika & analisis runtun waktu terapan. Yogyakarta: ANDI.
- Sahbudin. (2009). Pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai negeri sipil non dosen pada Politeknik Negeri Malang [Unpublished master's thesis]. Universitas Gajahyana, Malang.
- Sani, A. S., & Machfudz, M. (2010). Metodologi riset manajemen sumber daya manusia (1st ed.). Malang: UIN–MALIKI PRESS.
- Sani, A. S., & Maharani, V. (2013). Metodologi penelitian manajemen sumber daya manusia: Teori, kuesioner, dan analisis data (2nd ed.). Malang: UIN–MALIKI PRESS.
- Schuler, R., & Jackson, S. E. (1999). Manajemen sumber daya manusia menghadapi abad 21 (6th ed., Vol. I, A. Rosyid & P. R. Y. Pasla, Trans.). Jakarta: Erlangga.
- Siagian, S. P. (2007). Manajemen sumber daya manusia (14th ed.). Jakarta: Bumi Aksara.



- Singarimbun, M. (1989). *Metode penelitian survei*. Jakarta: LP3ES.
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan pengembangan kompetensi SDM (1st ed.)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sudrajat. (2008). *Sekilas tentang disiplin kerja*. Retrieved July 6, 2015, from <http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/11/05/>
- Sunarti. (2007). *Pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Timur Selatan [Unpublished master's thesis]*. Universitas Gajahyana, Malang.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Sutrisno, E. (2013). *Budaya organisasi (3rd ed.)*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (2002). *Organizational behavior: Solutions for management*. McGraw-Hill.
- Umam, K. (2010). *Perilaku organisasi*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Wanjiku, N. A., & Agusioma, N. L. (2014). *Effect of organizational culture on employee performance in non-governmental organizations*. Retrieved August 18, 2015, from <http://ijrsp.org/research-paper-1114/ijrp-p3503>
- Waridin, & Masrukhin. (2006). *Pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai*. *Ekobis*, 7(2).
- Widodo. (2011). *Pengaruh budaya dan motivasi kerja terhadap kinerja guru*. *Jurnal Penelitian, Prodi Pendidikan Penabur Tasikmalaya*, 16(10), June.
- Wirawan, H. (2009). *Evaluasi kinerja sumber daya manusia: Teori, aplikasi, dan penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.