

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI KERJA DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP DISIPLIN KERJA PADA KARYAWAN GAJAH MAS

Yosafat Wiliam Yafenusta^{1*}, Susi Damayanti²

^{1),2)} Universitas Nusantara PGRI Kediri, Jl. KH. Ahmad Dahlan No.76, Kec. Mojoroto, Kota Kediri, Jawa Timur

yosafatwiliam@icloud.com*

Informasi Artikel

Tanggal Masuk: 26/06/2026

Tanggal Revisi: 04/07/2026

Tanggal Diterima : 14/07/2026

Abstract

This study aims to analyze the influence of organizational culture, work motivation, and leadership on employee work discipline at Gajah Mas Tulungagung, both partially and simultaneously. This study employs a quantitative approach. The study population consists of 32 employees, and a saturated sampling technique was used, meaning all employees served as respondents. Data were collected via a questionnaire that had been tested for validity and reliability. Data analysis techniques included descriptive statistics, classical assumption tests, multiple linear regression, hypothesis testing, and the coefficient of determination. The results of the study indicate that: (1) organizational culture has a positive and significant effect on work discipline, (2) work motivation does not have a significant effect on work discipline, (3) leadership does not have a significant effect on work discipline, (4) simultaneously, organizational culture, work motivation, and leadership have a significant effect on work discipline. The uniqueness of this study lies in the simultaneous testing of these three variables on work discipline within the context of an integrated hospitality business that combines hotel and café services under family management.

Keywords: Human Resource Management, Work Discipline, Organizational Culture, Work Motivation, Leadership

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepemimpinan terhadap disiplin kerja karyawan Gajah Mas Tulungagung, baik secara parsial maupun simultan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi berjumlah 32 karyawan dan teknik sampel jenuh digunakan sehingga seluruh karyawan menjadi responden. Pengumpulan data melalui kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Teknik analisis data meliputi statistik deskriptif, uji asumsi klasik, regresi linier berganda, uji hipotesis, dan koefisien determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja, (2) motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja, (3) kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja, (4) secara simultan, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian ketiga variabel tersebut secara simultan terhadap disiplin kerja dalam konteks bisnis hospitalitas terpadu yang menggabungkan layanan hotel dan kafe di bawah manajemen keluarga.

Kata Kunci: Manajemen SDM, Disiplin Kerja, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kepemimpinan

PENDAHULUAN

Gajah Mas Tulungagung merupakan sebuah entitas bisnis di bidang hospitalitas yang telah mengakar kuat di Kota Tulungagung sejak 8 Desember 1984. Berkedudukan di alamat strategis Jl. RA Kartini No.19, Kelurahan Kauman, Kecamatan Tulungagung, grup ini menempati lokasi yang sangat mudah diakses karena berada di dekat Kantor Pos dan Alun-alun Tulungagung. Selama hampir empat dekade, Gajah Mas telah berkembang dari sebuah usaha penginapan menjadi sebuah grup yang mengintegrasikan dua lini layanan utama: perhotelan dan kafe, di bawah satu manajemen keluarga yang menjunjung tinggi nilai keramahan dan pelayanan.

Keberhasilan kedua unit usaha ini bertumpu pada kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang mampu memberikan pelayanan prima. Disiplin kerja menjadi tulang punggung terciptanya service excellence di setiap lini, baik di hotel maupun kafe. Seorang resepsionis hotel yang tidak disiplin akan menciptakan keluhan tamu, sama halnya dengan seorang barista yang abai terhadap kebersihan area kerja. Dalam konteks ini, pengalaman negatif di satu titik layanan, misalnya pelayanan kafe yang lambat, bisa berpotensi besar merusak persepsi positif yang telah dibangun oleh staf hotel. Ini berarti bahwa isu disiplin kerja bukanlah persoalan sektoral yang terpisah, melainkan isu bersama yang menentukan reputasi Gajah Mas secara utuh sebagai sebuah ekosistem bisnis keramahan.

Disiplin kerja, dalam konteks Gajah Mas, bukan sekadar kepatuhan terhadap jam masuk dan pulang. Lebih dari itu, disiplin kerja merupakan fondasi terciptanya keunggulan pelayanan. Seorang karyawan hotel yang disiplin akan hadir tepat waktu, mengikuti prosedur standar operasional (SOP) dengan cermat, serta bertanggung jawab penuh atas tugasnya, mulai dari menyapa tamu hingga memastikan kamar dalam kondisi sempurna. Di sisi kafe, disiplin kerja diwujudkan melalui kebersihan alat saji, ketepatan meracik pesanan, dan kesigapan merespons keluhan pelanggan. Tanpa disiplin yang tinggi, standar pelayanan yang telah ditetapkan perusahaan sulit untuk diwujudkan secara konsisten. Hasilnya, tamu yang kecewa tidak hanya meninggalkan ulasan buruk, tetapi juga dapat beralih ke kompetitor. Oleh karena itu, disiplin kerja menjadi variabel kunci yang menentukan reputasi dan keberlanjutan bisnis Gajah Mas sebagai ekosistem keramahan terpadu.

Unit bisnis pertama, Gajah Mas Hotel, hadir sebagai akomodasi ramah kantong yang mengutamakan kenyamanan fungsional. Hotel ini menawarkan kamar-kamar luas dengan pendingin udara, akses hiburan cepat, serta area parkir yang aman. Dengan harga bersaing dan staf yang dikenal ramah, hotel ini menjadi pilihan utama wisatawan yang ingin menginap di pusat Kota Tulungagung tanpa menguras anggaran. Meskipun mengusung konsep bangunan yang telah berdiri sejak lama, Gajah Mas Hotel terus mempertahankan standar kebersihan dan pelayanan, sehingga tamu tetap mendapatkan nilai lebih dari setiap kunjungannya. Pelengkap dari ekosistem hospitalitas ini adalah kafe. Berbeda dengan Hotel, kafe ini dirancang sebagai ruang ekspresi dan wadah kreativitas, secara rutin menggelar berbagai acara seni, mulai dari pameran, pertunjukan musik, hingga pertemuan komunitas. Konsep ini lahir dari visi keluarga Gajah Mas untuk tidak sekadar menyajikan kopi dan hidangan, tetapi juga membangun ekosistem budaya yang hidup. Dengan dukungan standar operasional prosedur (SOP) dan pelatihan karyawan yang baik, kafe ini mampu memadukan suasana santai kafe kekinian dengan profesionalisme layanan, menjadikannya salah satu destinasi nongkrong favorit sekaligus pusat kegiatan seni di Tulungagung.

Dalam konteks operasional bisnis yang terintegrasi ini, terdapat beberapa faktor internal yang diduga kuat mempengaruhi tingkat disiplin kerja karyawan. Faktor-faktor tersebut antara lain adalah budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepemimpinan. Ketiga variabel ini menjadi fokus utama dalam penelitian ini karena secara teoritis dan empiris memiliki keterkaitan yang erat dengan perilaku disiplin individu di tempat kerja.

Budaya organisasi di Gajah Mas tercermin dari nilai-nilai bersama yang dianut oleh seluruh karyawan, baik yang bertugas di hotel maupun di kafe. Budaya yang kuat, misalnya menjunjung tinggi keramahan, kebersamaan, dan kepedulian terhadap detail, akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk menumbuhkan disiplin. Sebaliknya, jika budaya yang berkembang justru permisif terhadap keterlambatan atau mengabaikan prosedur, maka disiplin kerja akan tergerus. Di Gajah Mas yang terletak di pusat kota Tulungagung dengan interaksi antar lini yang tinggi, budaya organisasi yang positif berperan sebagai perekat sosial. Seorang karyawan hotel yang melihat rekannya dari kafe disiplin membersihkan area akan termotivasi untuk melakukan hal serupa. Dengan demikian, budaya organisasi bukan hanya aturan tertulis, melainkan kebiasaan hidup yang membentuk perilaku disiplin secara alami.

Motivasi kerja menjadi pendorong internal dan eksternal yang membuat karyawan Gajah Mas rela meluangkan energi ekstra untuk mematuhi peraturan dan memberikan pelayanan terbaik. Motivasi dapat berasal dari kebutuhan akan pengakuan, insentif yang adil, atau sekadar rasa bangga menjadi bagian dari tempat yang dikenal luas di Tulungagung. Karyawan yang termotivasi akan memiliki inisiatif untuk datang lebih awal, menyelesaikan tugas tanpa harus diawasi, serta menjaga etika kerja yang tinggi. Sebaliknya, rendahnya motivasi, misalnya karena kurangnya apresiasi atau beban kerja yang tidak seimbang, akan berujung pada sikap masa bodoh, sering mangkir, atau bekerja asal-asalan. Di Gajah Mas, di mana tekanan pelayanan tinggi terutama pada jam-jam sibuk, motivasi kerja menjadi bahan bakar yang menjaga api disiplin tetap menyala.

Kepemimpinan di Gajah Mas, baik di tingkat manajer hotel maupun supervisor kafe, memegang peranan sentral dalam menanamkan dan menjaga disiplin kerja. Seorang pemimpin yang baik tidak hanya memberi perintah, tetapi juga menjadi teladan, memberikan arahan yang jelas, dan melakukan pengawasan secara konsisten. Gaya kepemimpinan yang otoriter mungkin akan efektif dalam jangka pendek, namun dapat menimbulkan ketakutan dan resistensi. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang demokratis dan suportif akan mendorong rasa memiliki dan tanggung jawab. Di Gajah Mas, di mana manajemen dijalankan secara kekeluargaan, keseimbangan antara ketegasan dalam penegakan aturan dan kehangatan dalam hubungan *interpersonal* sangat diperlukan. Pemimpin yang mampu menginspirasi dan mengawasi dengan adil akan menciptakan lingkungan di mana disiplin bukanlah beban, melainkan bagian dari profesionalisme.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa disiplin kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor. Dari penelitian Indrastuti Sri, pengawasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai

dengan kontribusi mencapai 61,1% [1]. Penelitian Rinawati juga mengkonfirmasi bahwa pengawasan kerja cukup berpengaruh positif terhadap disiplin kerja karyawan, meskipun besaran pengaruhnya hanya sebesar 15,4% [2]. Namun, hasil penelitian Mella Melinda Sari [3] menunjukkan bahwa motivasi kerja dan lingkungan kerja terbukti tidak berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan, sementara gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap disiplin kerja. Temuan kontradiktif ini mengindikasikan bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap disiplin kerja tidak selalu konsisten dan perlu diuji kembali pada konteks yang berbeda.

Selain itu, sistem *reward* dan *punishment* terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat disiplin kerja karyawan dengan koefisien regresi 0,738 [4]. Penelitian tentang budaya organisasi menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai, bahkan menjadi variabel paling dominan [5]. Budaya organisasi bersama gaya kepemimpinan juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan dengan kontribusi 70,9% [6]. Penelitian lain mengkonfirmasi bahwa budaya organisasi dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan besaran pengaruh 64,5% [7].

Berdasarkan hasil pengamatan awal penulis di Gajah Mas Tulungagung, ditemukan indikasi bahwa kedisiplinan kerja karyawan masih tergolong longgar. Tidak terdapat keharusan yang tegas bagi karyawan untuk menaati peraturan yang berlaku, dan pemilik cenderung memberikan kebebasan hingga pelanggaran mencapai tingkat yang parah baru kemudian diberikan teguran keras. Selain itu, posisi HRD di Gajah Mas Tulungagung masih tergolong muda sehingga terlihat masih sungkan dalam melakukan fungsi pengawasan dan penegakan disiplin secara konsisten. Fenomena ini sejalan dengan temuan bahwa gaya kepemimpinan yang tidak tegas dapat berkontribusi pada rendahnya disiplin kerja. Kondisi ini semakin memperkuat kebutuhan akan adanya kajian yang dapat menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen dalam menyusun strategi peningkatan kedisiplinan karyawan.

Kebaruan penelitian ini terletak pada penggunaan kombinasi variabel independen Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kepemimpinan secara simultan terhadap Disiplin Kerja, yang belum banyak diuji bersamaan dalam penelitian-penelitian terdahulu. Selain itu, objek penelitian yang menggabungkan dua unit usaha berbeda (hotel dan kafe) di bawah satu manajemen keluarga memberikan konteks unik yang jarang diteliti. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh parsial dan simultan dari ketiga variabel independen terhadap disiplin kerja karyawan Gajah Mas Tulungagung.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, baik dalam bidang praktik maupun teoritis. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan pertimbangan bagi pihak manajemen Gajah Mas Tulungagung dalam merumuskan kebijakan dan strategi pengembangan sumber daya manusia, khususnya dalam memperkuat budaya organisasi dan mengoptimalkan gaya kepemimpinan untuk meningkatkan disiplin kerja. Bagi karyawan, penelitian ini dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai pentingnya budaya organisasi dan peran kepemimpinan dalam membentuk perilaku disiplin. Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam kajian mengenai pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap disiplin kerja, serta memperkaya khazanah kepustakaan mengenai penerapan teori-teori manajemen dalam konteks bisnis jasa terpadu.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif kausal [8]. Desain ini dipilih karena bertujuan untuk membuktikan dan menganalisis arah serta besaran pengaruh dari variabel bebas (independen), yaitu Budaya Organisasi (X_1), Motivasi Kerja (X_2), dan Kepemimpinan (X_3), baik secara parsial maupun simultan terhadap variabel terikat (dependen), yaitu Disiplin Kerja (Y) pada karyawan Gajah Mas Tulungagung. Pendekatan kuantitatif memungkinkan peneliti untuk mengukur hubungan antar variabel secara objektif melalui pengujian hipotesis statistik, sehingga hasil yang diperoleh dapat digeneralisasikan secara ilmiah.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Gajah Mas Tulungagung yang berjumlah 32 orang, yang terdiri dari manajer, supervisor, staf keuangan, staf hotel, dan staf kafe. Mengingat jumlah populasi yang relatif kecil dan terbatas, penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh (*sensus*), di mana seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden penelitian [8]. Teknik ini dipilih dengan pertimbangan: (1) untuk menghindari bias pengambilan sampel yang dapat terjadi pada populasi kecil, (2) untuk memperoleh gambaran yang utuh dan akurat mengenai kondisi di Gajah Mas, serta (3) karena keterbatasan jumlah responden memungkinkan peneliti untuk menjangkau seluruh karyawan secara langsung.

Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner berbentuk skala *Likert* 5 poin dengan rentang 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 5 (Sangat Setuju). Kuesioner disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel. Indikator disiplin kerja mengacu pada Candana [9] yang meliputi kehadiran, ketaatan terhadap peraturan kerja, ketaatan pada standar kerja, tingkat kewaspadaan tinggi, dan bekerja etis. Indikator budaya organisasi mengacu pada Edison dkk. [10] yang meliputi kesadaran diri, keagresifan, kepribadian, performa, dan orientasi tim. Indikator motivasi kerja mengacu pada Hustia [11] yang meliputi kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan hubungan sosial, kebutuhan pengakuan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Indikator kepemimpinan mengacu pada Kartono [12] yang meliputi kemampuan mengambil keputusan, kemampuan memotivasi, kemampuan komunikasi, kemampuan mengendalikan bawahan, tanggung jawab, dan kemampuan mengendalikan emosional.

Sebelum digunakan untuk pengambilan data penelitian, instrumen diuji coba (*try-out*) kepada 32 responden yang merupakan sampel penelitian itu sendiri. Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai *r* hitung (*Corrected Item-Total Correlation*) dengan *r* tabel (pada $N=32$, r tabel = 0,349 dengan taraf signifikansi 5%). Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pada variabel Disiplin Kerja memiliki *r* hitung antara 0,556–0,821; Budaya Organisasi antara 0,695–0,758; Motivasi Kerja antara 0,612–0,880; dan Kepemimpinan antara 0,712–0,903. Karena seluruh nilai *r* hitung > *r* tabel (0,349), maka semua item pernyataan dinyatakan valid. Selanjutnya, uji reliabilitas dihitung menggunakan koefisien *Cronbach's Alpha*. Suatu instrumen dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi, yaitu Disiplin Kerja (0,707), Budaya Organisasi (0,776), Motivasi Kerja (0,838), dan Kepemimpinan (0,893). Dengan demikian, seluruh instrumen dinyatakan reliabel dan layak digunakan untuk pengumpulan data.

Prosedur pengumpulan data dilaksanakan melalui tahapan sebagai berikut: (1) Peneliti mengajukan surat izin penelitian kepada pemilik Gajah Mas Tulungagung; (2) Setelah izin diperoleh, peneliti mendistribusikan kuesioner secara langsung kepada seluruh 32 karyawan; (3) Untuk mengantisipasi kendala pemahaman, peneliti mendampingi proses pengisian dan memberikan penjelasan tambahan jika diperlukan tanpa mengarahkan jawaban; (4) Pengisian kuesioner dilakukan secara anonim untuk menjaga objektivitas dan kenyamanan responden; (5) Data yang terkumpul diperiksa kelengkapannya, kemudian ditabulasi menggunakan Microsoft Excel sebelum dianalisis dengan IBM SPSS *Statistics* versi 32.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari beberapa tahapan. Pertama, statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran umum mengenai karakteristik responden dan persepsi mereka terhadap masing-masing variabel melalui nilai mean, standar deviasi, frekuensi, dan persentase. Kedua, uji asumsi klasik dilakukan untuk memastikan bahwa model regresi yang digunakan valid dan memenuhi kriteria *Best Linear Unbiased Estimator* (BLUE). Uji asumsi klasik meliputi: (a) Uji Normalitas menggunakan grafik P-P Plot untuk memastikan residual berdistribusi normal; (b) Uji Multikolinearitas dengan melihat nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF), di mana model dikatakan bebas multikolinearitas jika nilai *Tolerance* > 0,10 dan $VIF < 10$; (c) Uji Heteroskedastisitas menggunakan grafik *scatterplot* untuk memastikan tidak ada pola tertentu pada residual; dan (d) Uji Autokorelasi menggunakan uji *Durbin-Watson* (DW), di mana model dikatakan bebas autokorelasi jika nilai DW berada di antara 1,54 dan 2,46.

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini, persamaan regresi yang digunakan adalah $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$, di mana *Y* merupakan Disiplin Kerja, *a* adalah konstanta, b_1 , b_2 , dan b_3 adalah koefisien regresi masing-masing variabel, X_1 adalah Budaya Organisasi, X_2 adalah Motivasi Kerja, X_3 adalah Kepemimpinan, dan *e* adalah tingkat kesalahan (*error*). Melalui persamaan ini, peneliti dapat mengetahui seberapa besar kontribusi masing-masing variabel independen terhadap disiplin kerja, baik secara individual maupun bersama-sama. Koefisien regresi yang positif menunjukkan hubungan searah, artinya peningkatan pada variabel independen akan diikuti oleh peningkatan pada disiplin kerja. Sebaliknya, koefisien negatif menunjukkan hubungan berlawanan arah.

Pengujian hipotesis dilakukan melalui dua pendekatan. Uji *t* (parsial) digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen secara individual terhadap variabel dependen. Kriteria pengambilan keputusannya adalah: jika nilai signifikansi (Sig.) < 0,05, maka H_0 ditolak (berpengaruh signifikan); sebaliknya, jika Sig. > 0,05, maka H_0 diterima (tidak berpengaruh signifikan). Uji *F* (simultan) digunakan untuk mengetahui pengaruh semua variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Kriteria pengambilannya adalah: jika Sig. < 0,05, maka H_0 ditolak (berpengaruh simultan signifikan). Terakhir, koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) digunakan untuk mengukur seberapa besar kemampuan variabel independen

dalam menjelaskan variasi variabel dependen, dengan mempertimbangkan jumlah variabel dan ukuran sampel (Sugiyono, 2020).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

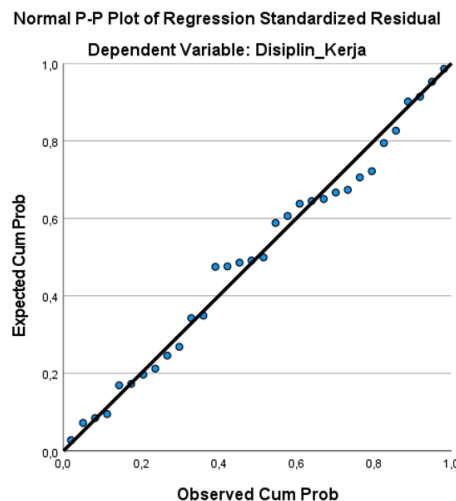
Karakter Responden

Berdasarkan jenis kelamin, responden laki-laki berjumlah 59,375% dan perempuan 40,625%. Berdasarkan usia, responden paling banyak pada rentang 20–25 tahun (53%), diikuti usia 26–30 tahun (13%), 31–35 tahun (13%), 36–40 tahun (9%), dan >40 tahun (13%). Berdasarkan lama kerja, responden dengan masa kerja 1–5 tahun mendominasi (41%), diikuti >5 tahun (31%), dan <1 tahun (28%).

Deskripsi Data Variabel

Rata-rata tanggapan responden pada variabel Disiplin Kerja sebesar 4,39 (kategori sangat tinggi), yang menunjukkan bahwa disiplin kerja karyawan Gajah Mas sudah sangat baik. Indikator tertinggi adalah tingkat kewaspadaan tinggi (4,47) dan bekerja etis (4,47), sedangkan indikator terendah adalah kehadiran (4,25). Budaya Organisasi memiliki rata-rata 4,24 (kategori sangat tinggi), dengan indikator kesadaran diri dan kepribadian menjadi yang tertinggi (4,28), sedangkan keagresifan menjadi yang terendah (4,19). Motivasi Kerja memiliki rata-rata 3,84 (kategori tinggi), dengan indikator kebutuhan aktualisasi diri tertinggi (4,28) dan kebutuhan pengakuan terendah (3,56). Kepemimpinan memiliki rata-rata 3,63 (kategori tinggi), dengan indikator kemampuan komunikasi tertinggi (3,94) dan kemampuan mengendalikan emosional terendah (3,34).

Uji Normalitas



Sumber: Data diolah peneliti, 2026

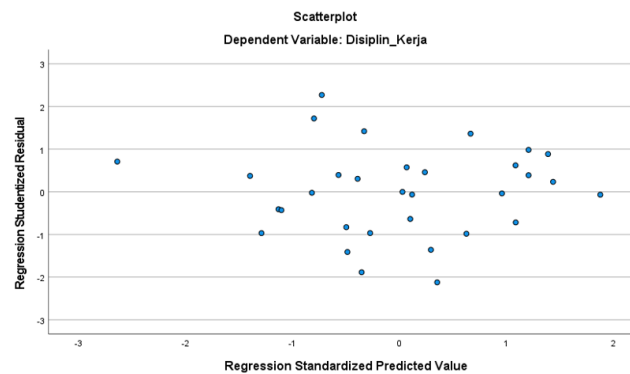
Gambar 1. Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas dengan grafik P-P Plot menunjukkan data menyebar di dekat garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, sehingga model regresi memenuhi asumsi normalitas.

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas menunjukkan nilai VIF untuk Budaya Organisasi (1,047), Motivasi Kerja (2,670), dan Kepemimpinan (2,598) semuanya < 10, dan nilai Tolerance > 0,10, sehingga tidak terjadi multikolinearitas.

Uji Heterokedastisitas



Sumber: Data diolah peneliti, 2026

Gambar 1. Hasil Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas dengan grafik *scatterplot* menunjukkan titik-titik menyebar secara acak di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, sehingga tidak terjadi heteroskedastisitas.

Uji Auto Korelasi

Uji autokorelasi dengan Durbin-Watson menghasilkan nilai 1,686 yang berada di antara 1,54 dan 2,46, sehingga tidak terjadi autokorelasi..

Analisis Regresi Linear Berganda

Berdasarkan hasil analisis, diperoleh persamaan regresi:

$$Y = 10,820 + 0,462X_1 - 0,178X_2 + 0,220X_3$$

Interpretasi: Konstanta sebesar 10,820 menunjukkan bahwa jika budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepemimpinan bernilai 0, maka disiplin kerja sebesar 10,820. Koefisien regresi budaya organisasi (0,462) berarti setiap kenaikan budaya organisasi 1 satuan akan meningkatkan disiplin kerja sebesar 0,462 satuan. Koefisien regresi motivasi kerja (-0,178) menunjukkan bahwa setiap kenaikan motivasi kerja 1 satuan justru menurunkan disiplin kerja sebesar 0,178 satuan. Koefisien regresi kepemimpinan (0,220) berarti setiap kenaikan kepemimpinan 1 satuan akan meningkatkan disiplin kerja sebesar 0,220 satuan.

Uji Hipotesis

Tabel 1. Uji t (Uji pengaruh secara parsial)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	10,820	3,363			3,217	0,003
Budaya Organisasi	0,462	0,142	0,520		3,258	0,003
Motivasi Kerja	-0,178	0,159	-0,285		-1,117	0,273
Kepemimpinan	0,220	0,132	0,419		1,664	0,107

Dependent Variable : Disiplin Kerja

Sumber : Data primer diolah peneliti, 2026

Hasil uji t menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja (*Sig.* 0,003 < 0,05; *t* hitung 3,258 > *t* tabel 2,048), sehingga H1 diterima. Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja (*Sig.* 0,273 > 0,05; *t* hitung -1,117 < *t* tabel 2,048), sehingga H2 ditolak. Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja (*Sig.* 0,107 > 0,05; *t* hitung 1,664 < *t* tabel 2,048), sehingga H3 ditolak.

**Tabel 2. Hasil Uji F (Uji pengaruh secara simultan)
ANOVA^a**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	40,268	3	13,423	4,335	0,012 ^b
	Residual	86,701	28	3,096		
	Total	126,969	31			

a. Dependent Variable: Disiplin_Kerja

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Budaya_Organisasi, Motivasi_Kerja

Sumber : Data primer diolah peneliti, 2026

Hasil uji F menunjukkan nilai signifikansi $0,012 < 0,05$, yang berarti budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepemimpinan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan, sehingga H4 diterima.

Koefisien Determinasi

Nilai koefisien determinasi ditunjukkan oleh nilai Adjusted R Square yaitu sebesar 0,244 yang artinya bahwa variasi dari semua variabel bebas yaitu Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan dapat menerangkan variabel Disiplin Kerja sebesar 24,4%, sedangkan sisanya sebesar 75,6% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian ini yang tidak dimasukkan ke dalam model regresi maupun faktor-faktor lain yang dapat memengaruhi Disiplin Kerja.

Pembahasan

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Disiplin Kerja

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan Gajah Mas Tulungagung. Nilai signifikansi 0,003 ($< 0,05$) dengan koefisien regresi 0,462 mengindikasikan bahwa semakin kuat budaya organisasi yang diterapkan, maka semakin tinggi tingkat kedisiplinan karyawan. Temuan ini mengonfirmasi bahwa nilai-nilai bersama, norma, dan kebiasaan yang telah mengakar di lingkungan Gajah Mas mampu mendorong karyawan untuk hadir tepat waktu, mematuhi SOP, serta bertanggung jawab penuh atas tugasnya. Budaya organisasi yang positif seperti keramahan, kebersamaan, dan kepedulian terhadap detail telah menjadi perekat sosial yang membentuk perilaku disiplin secara alami.

Teori yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge [13] mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Sobirin [14] menjelaskan bahwa budaya organisasi terdiri dari elemen idealistik (nilai-nilai luhur yang diwariskan pendiri) dan elemen *behavioral* (perilaku sehari-hari yang kasat mata). Ketika kedua elemen ini selaras dan diinternalisasi dengan baik, karyawan akan memiliki kesadaran diri untuk bekerja secara teratur tanpa harus diawasi secara ketat.

Hasil penelitian ini didukung oleh temuan Maimunah dan Hadi [5] yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai, bahkan menjadi variabel paling dominan. Demikian pula Tirtadidjaja dan Sarudin [6] membuktikan bahwa budaya organisasi bersama gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan dengan kontribusi 70,9%. Penelitian oleh Andra dkk. [15] juga mengonfirmasi bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap inovasi bisnis berkelanjutan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Disiplin Kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan Gajah Mas Tulungagung. Nilai signifikansi 0,273 ($> 0,05$) dengan koefisien regresi negatif (-0,178) mengindikasikan bahwa tinggi rendahnya motivasi kerja tidak diikuti oleh perubahan disiplin kerja yang bermakna. Temuan ini menarik karena secara deskriptif rata-rata motivasi kerja tergolong tinggi (3,84), namun aspek kebutuhan pengakuan (mean 3,56) dan kebutuhan rasa aman (mean 3,66) masih rendah. Hal ini mengindikasikan bahwa pemenuhan kebutuhan fisiologis dan aktualisasi diri saja belum cukup untuk mendorong disiplin secara langsung di lingkungan Gajah Mas.

Teori motivasi kerja yang dikemukakan oleh Hermanto dan Asron [16] menjelaskan bahwa motivasi adalah dorongan internal yang mendorong seseorang melakukan tindakan untuk mencapai tujuan tertentu. Namun, teori ini juga menekankan bahwa efektivitas motivasi sangat bergantung pada faktor eksternal seperti sistem penghargaan yang adil, lingkungan kerja yang nyaman, pelatihan, dan kesempatan berkembang. Dalam

konteks Gajah Mas, faktor eksternal tersebut mungkin belum optimal, sehingga dorongan internal karyawan tidak cukup kuat untuk diterjemahkan menjadi perilaku disiplin yang konkret.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Sari dan Ananda [3] yang menemukan bahwa motivasi kerja terbukti tidak berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan. Demikian pula Fransiska dan Tupti [17] menemukan bahwa motivasi kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Meskipun variabel dependennya berbeda (kinerja vs disiplin kerja), pola bahwa motivasi tidak selalu menjadi faktor penentu perilaku kerja tertentu dapat diamati.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan Gajah Mas Tulungagung. Nilai signifikansi 0,107 ($> 0,05$) dengan koefisien regresi positif (0,220) namun tidak signifikan secara statistik. Secara deskriptif, rata-rata kepemimpinan tergolong tinggi (3,63), namun indikator kemampuan mengambil keputusan (*mean* 3,50) dan kemampuan mengendalikan emosional (*mean* 3,34) masih rendah. Hal ini mengindikasikan bahwa peran atasan di Gajah Mas belum optimal dalam mempengaruhi disiplin kerja karyawan.

Teori kepemimpinan yang dikemukakan oleh Hutahaeen [18] mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan seseorang untuk memberi pengaruh terhadap perilaku orang lain. Badu dan Djafri [19] menambahkan bahwa kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi seseorang dengan memberikan dukungan agar dapat meraih tujuan bersama. Namun, dalam praktiknya di Gajah Mas, fungsi pengawasan dan penegakan aturan tidak berjalan secara konsisten, sehingga karyawan cenderung disiplin karena budaya organisasi yang sudah mapan, bukan karena pengaruh atau keteladanan dari pimpinan.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Rivaldo dan Ratnasari [20] yang membuktikan bahwa secara parsial, kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ($\text{sig. } 0,082 > 0,05$), meskipun secara simultan bersama motivasi pengaruhnya signifikan terhadap kinerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengaruh kepemimpinan bersifat kontekstual; dalam organisasi yang masih dikelola secara kekeluargaan, fungsi-fungsi kepemimpinan seperti pengambilan keputusan dan pengendalian emosi belum optimal dalam membentuk variabel-variabel tertentu secara parsial.

Pengaruh Simultan Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa secara simultan, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan Gajah Mas Tulungagung. Nilai F hitung sebesar 4,335 dengan signifikansi 0,012 ($< 0,05$) mengindikasikan bahwa ketiga variabel secara bersama-sama mampu menjelaskan perubahan yang terjadi pada disiplin kerja. Meskipun secara parsial hanya budaya organisasi yang signifikan, namun ketika ketiganya digabungkan, pengaruhnya menjadi signifikan. Hal ini mengindikasikan adanya efek sinergi atau interaksi antara budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepemimpinan.

Teori yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge [13] menjelaskan bahwa perilaku individu dalam organisasi merupakan hasil interaksi kompleks antara faktor individu (motivasi), faktor kelompok (kepemimpinan), dan faktor sistem organisasi (budaya organisasi). Ketiganya tidak dapat dipisahkan secara mutlak ketika menjelaskan perilaku disiplin kerja. Dalam konteks Gajah Mas, budaya organisasi yang kuat menyediakan "peta jalan" perilaku, sementara motivasi dan kepemimpinan berperan sebagai "katalis" atau pendorong. Hasil uji F yang signifikan mengonfirmasi bahwa ketika nilai-nilai budaya didukung oleh dorongan motivasi yang tepat (meskipun tidak signifikan sendiri) dan peran pimpinan yang stabil (meskipun tidak signifikan sendiri), maka efek terhadap disiplin kerja menjadi lebih nyata.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Afandi dan Bahri [21] yang membuktikan bahwa kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi 70,0%. Demikian pula Syahputra dkk. [22] menemukan bahwa kepemimpinan, disiplin, dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian oleh Zainuri dkk. [8] juga membuktikan bahwa budaya organisasi dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan Gajah Mas Tulungagung, menjadikannya faktor paling dominan di antara ketiga variabel yang diteliti. Nilai-nilai bersama yang telah mengakar di lingkungan kerja mampu mendorong karyawan untuk patuh terhadap aturan dan bertanggung jawab tanpa harus diawasi secara ketat. Sebaliknya, motivasi kerja dan

kepemimpinan secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Meskipun motivasi kerja karyawan tergolong tinggi, aspek kebutuhan pengakuan dan rasa aman masih rendah, sehingga pemenuhan kebutuhan fisiologis dan aktualisasi diri saja belum cukup mendorong peningkatan disiplin kerja. Demikian pula, peran kepemimpinan di Gajah Mas belum optimal, tercermin dari lemahnya kemampuan atasan dalam mengambil keputusan dan mengendalikan emosi, sehingga fungsi pengawasan dan penegakan aturan tidak berjalan konsisten. Namun, secara simultan ketiga variabel tersebut berpengaruh signifikan, mengindikasikan adanya efek sinergi antara budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepemimpinan dalam membentuk disiplin kerja.

Implikasi praktis dari penelitian ini bagi manajemen Gajah Mas adalah perlunya memperkuat budaya organisasi yang sudah baik melalui kegiatan rutin seperti *morning briefing*, pemberian penghargaan terhadap tim yang disiplin, serta sosialisasi nilai-nilai budaya secara berkala. Manajemen juga perlu meningkatkan aspek motivasi kerja yang masih lemah, terutama kebutuhan pengakuan melalui program *employee of the month*, pujian langsung, atau insentif non-material, serta memberikan jaminan keamanan kerja yang lebih jelas. Selain itu, pengembangan kapasitas kepemimpinan melalui pelatihan dasar bagi supervisor dan manajer, terutama dalam hal pengambilan keputusan, manajemen konflik, dan kecerdasan emosional, sangat diperlukan. Penegakan disiplin secara konsisten juga perlu diperketat, terutama pada aspek kehadiran yang masih memiliki nilai terendah.

Keterbatasan penelitian ini antara lain jumlah sampel yang terbatas (32 responden) sehingga hasil tidak dapat digeneralisasikan secara luas, nilai koefisien determinasi yang hanya 24,4% menunjukkan masih ada variabel lain yang mempengaruhi disiplin kerja, serta penggunaan kuesioner tertutup yang tidak menggali secara mendalam alasan di balik jawaban responden. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambah variabel lain seperti kompensasi, lingkungan kerja, pengawasan, atau karakteristik individu, memperluas populasi dan sampel dengan melibatkan lebih banyak perusahaan sejenis, menggunakan metode campuran (*mixed methods*) dengan wawancara mendalam atau *focus group discussion*, serta melakukan penelitian longitudinal untuk mengamati perubahan disiplin kerja dalam jangka waktu tertentu.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Sri I, Amries TR, Asril, Rendi KR. Peran Pengawasan Kerja dan Pengaruhnya Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada Dinas Perikanan Dan Kelautan Provinsi Riau. *Ekon kiat* 2020;1–9. [https://doi.org/https://doi.org/10.25299/kiat.2017.vol28\(2\).2898](https://doi.org/https://doi.org/10.25299/kiat.2017.vol28(2).2898).
- [2] Zailani R, Edi Subarkah. PENGARUH PENGAWASAN KERJA TERHADAP DISIPLIN KERJA (STUDI KASUS MANAJEMEN ANGKASA RUMAH MAKAN RATA-RATA). *J Ilmu Manajemen, Ekon dan Kewirausahaan* 2022;1:60–5. <https://doi.org/10.55606/jimek.v1i3.153>.
- [3] Sari MM, Ananda DF. PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN FAKTOR LAINNYA TERHADAP DISIPLIN KERJA CV. SBE. *E-Jurnal Manaj Trisakti Sch Manag* 2023;3:81–8. <https://doi.org/10.34208/ejmtsm.v3i3.2230>.
- [4] Manurung NOB, Pratama MH, Simanjuntak RF., Pakpahan Y, Sitompul MA, D MAK, et al. Reward Punishment Terhadap Disiplin Kerja. *J Rev Pendidik dan Pengajaran* 2025;8:4608–11.
- [5] Maimunah, Hadi Suriono. Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Asahan. *J Sains Ekon* 2021:67–76.
- [6] Tirtadidjaja A, Sarudin R. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan Front Office Grand Hyatt Jakarta. *J Manaj Perhotelan dan Pariwisata* 2022;5:198–204. <https://doi.org/10.23887/jmpp.v5i2.50839>.
- [7] Zainuri MH, Rahayu S, Soffiatun S. PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN YAYASAN SASMITA JAYA STAF UNIVERSITAS PAMULANG TANGERANG SELATAN. *PEKA* 2025;13:69–77. [https://doi.org/10.25299/peka.2025.vol13\(1\).21798](https://doi.org/10.25299/peka.2025.vol13(1).21798).
- [8] Sugiyono. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. 2020.
- [9] Candana DM. Determinasi Prestasi Kerja Dan Kepuasan Kerja: Etos Kerja Dan Disiplin Kerja (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia). *J Ilmu Manaj Terap* 2021;2:544–61. <https://doi.org/10.31933/jimt.v2i4.471>.
- [10] Edison, Emron YA, Komariyah. I. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi dan Perubahan dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi*. Cetakan Ketiga. Penerbit Alfabeta. Bandung. 2022:268.

- [11] Hustia A. Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan WFO Masa Pandemi. *J Ilmu Manaj* 2020;10:81. <https://doi.org/10.32502/jimn.v10i1.2929>.
- [12] Kartono K. Pemimpin dan kepemimpinan: apakah pemimpin abnormal itu ? RajaGrafindo Persada; 2017.
- [13] Robbins SP, Judge T. *Organizational Behavior*. Pearson; 2022.
- [14] Sobirin A. *Budaya Organisasi: Pengertian, Makna dan Aplikasinya Dalam Kehidupan Organisasi*. Yogyakarta: IBPP STIM YKPN; 2007.
- [15] Andra Y, Indrayani TI, Putri AWE. PENGARUH KEPEMIMPINAN KEWIRAUSAHAAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP INOVASI BISNIS BERKELANJUTAN PADA UKM DI KOTA PADANG. *Menara Ekon* 2024. <https://doi.org/https://doi.org/10.31869/me.v10i2.5933>.
- [16] Hermanto Asron HS. The Effect of Work Motivation, Work Discipline and Workload on Employee Performance at PT Batam Bahari Sejahtera. *Primanomics J Ekon Bisnis* 2025:133–44.
- [17] Fransiska Y, Tupti Z. Pengaruh Komunikasi, Beban Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio J Ilm Magister ...* 2020;3:224–34.
- [18] Dr. Wendy Sepmady Hutahaeen SEMT. *PENGANTAR KEPEMIMPINAN*. Ahlimedia Book; 2021.
- [19] Badu SQ, Djafri N. *Kepemimpinan & Perilaku Organisasi*. 2013.
- [20] Rivaldo Y, Ratnasari SL. INFLUENCE OF LEADERSHIP AND MOTIVATION ON EMPLOYEE SATISFACTION AND ITS IMPACT ON EMPLOYEE PERFORMANCE Yandra. *J China Univ Posts Telecommun* 2020;9:505–15.
- [21] Afandi A, Bahri S. Pengaruh Kepemimpinan Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan 2020;3:235–46.
- [22] Syahputra ME, Bahri S, Rambe MF. Pengaruh Kepemimpinan , Disiplin dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Tarukim Labura. *J Pamator* 2020;13. <https://doi.org/https://doi.org/10.21107/pamator.v13i1.7017>.