

Pengaruh Disiplin Kerja dan Loyalitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan Pelayanan

Penulis:

Bobby January
Marham¹
Mulyadi Nursi²
Henny Risnawati³

Afiliasi:

Institut Bisnis dan
Komunikasi
Swadaya^{1,2,3}

Korespondensi:

hennyrisnawati@swins.
ac.id

Histori Naskah:

Submit: 30-05-2026
Accepted: 14-06-2026
Published: 01-07-2026

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja dan loyalitas kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepemimpinan pelayanan pada PT Indah Yatama Jakarta. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT Indah Yatama Jakarta, dengan sampel sebanyak 100 responden yang dipilih menggunakan teknik *proportionate stratified random sampling*. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert. Analisis data dilakukan dengan metode *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) menggunakan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja dan loyalitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan pelayanan. Disiplin kerja, loyalitas kerja, dan kepemimpinan pelayanan juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kepemimpinan pelayanan mampu memediasi pengaruh disiplin kerja dan loyalitas kerja terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh tingkat disiplin dan loyalitas kerja, tetapi juga oleh efektivitas penerapan kepemimpinan pelayanan dalam organisasi. Penelitian ini memberikan implikasi bahwa perusahaan perlu memperkuat budaya disiplin, meningkatkan loyalitas karyawan, serta mengembangkan praktik kepemimpinan pelayanan guna mendukung peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Kata kunci: Disiplin Kerja; Kepemimpinan Pelayanan; Kinerja karyawan; Loyalitas Kerja

Pendahuluan

Di tengah persaingan bisnis yang semakin kompetitif, perusahaan dituntut untuk mengoptimalkan sumber daya manusia sebagai aset strategis dalam mencapai tujuan organisasi. Kinerja karyawan adalah kemampuan individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai standar yang ditetapkan (Armstrong, 2021; Mangkunegara, 2017). Oleh karena itu, peningkatan kinerja karyawan menjadi fokus penting dalam manajemen sumber daya manusia, mengingat pengelolaan kinerja yang efektif terbukti mampu meningkatkan produktivitas, menekan turnover, dan memperkuat daya saing organisasi (Vuong et al., 2022; Zhenjing et al., 2022).

PT Indah Yatama Jakarta tidak terlepas dari berbagai tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam menjaga tingkat kinerja karyawan di tengah dinamika lingkungan bisnis yang semakin kompleks. Berdasarkan data internal perusahaan, jumlah karyawan mengalami penurunan yang cukup signifikan dalam periode 2021–2024, yaitu dari 188 orang menjadi 117 orang. Penurunan tersebut berkaitan dengan sejumlah faktor, antara lain restrukturisasi organisasi, tingginya tingkat perpindahan karyawan (*turnover*), kebijakan *natural attrition*, perubahan kondisi ekonomi, serta meningkatnya penerapan teknologi dan otomatisasi dalam proses bisnis. Kondisi ini dapat berdampak pada efektivitas operasional perusahaan dan menjadi indikasi adanya permasalahan yang berkaitan dengan kinerja karyawan, sehingga diperlukan kajian yang lebih mendalam untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhinya.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah disiplin kerja. Berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan di PT Indah Yatama Jakarta, masih ditemukan beberapa indikasi disiplin kerja yang belum optimal, seperti kurang efektifnya pemanfaatan waktu kerja, keterlambatan dalam penyelesaian tugas, serta kepatuhan terhadap prosedur kerja yang belum konsisten. Kondisi ini berpotensi memengaruhi kinerja perusahaan, sehingga disiplin kerja perlu mendapat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.

Disiplin kerja mencerminkan tingkat kepatuhan karyawan terhadap peraturan, prosedur, dan norma yang berlaku dalam organisasi yang ditunjukkan melalui ketepatan waktu, tanggung jawab, dan konsistensi dalam bekerja (Hasibuan, 2019). Sejalan dengan hal tersebut, berbagai penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui peningkatan produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi (Sutrisno, 2019; Sahertian, 2024; Nurzakiah & Febrian, 2024).

Selanjutnya, loyalitas kerja juga merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan karena mencerminkan komitmen, kesetiaan, dan keterikatan karyawan terhadap organisasi (Steers & Porter, 2003). Karyawan yang loyal cenderung menunjukkan komitmen yang tinggi, bersedia memberikan kontribusi lebih, dan menjaga kualitas kinerjanya secara konsisten (Meyer & Allen, 1997). Penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa loyalitas kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui peningkatan komitmen dan kepuasan kerja (Ateeq et al., 2023; Mulyana et al., 2025).

Hubungan antara disiplin kerja, loyalitas kerja, dan kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh kepemimpinan dalam organisasi. Dari observasi awal di PT Indah Yatama Jakarta, masih diperlukan penguatan peran pemimpin dalam aspek komunikasi, pembinaan, dan pemberdayaan karyawan, terutama di tengah meningkatnya tuntutan kerja akibat berkurangnya jumlah karyawan. Hal ini menunjukkan pentingnya kepemimpinan yang dapat mendukung pengembangan dan keterlibatan karyawan. Salah satu pendekatan yang relevan adalah kepemimpinan pelayanan (*servant leadership*), yaitu gaya kepemimpinan yang mengutamakan pelayanan, pemberdayaan, dan pengembangan karyawan (Greenleaf, 2002; Spears, 2010). Penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan keterlibatan karyawan, serta memperkuat disiplin dan loyalitas kerja yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan (Eva et al., 2019).

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* merupakan pendekatan kepemimpinan yang efektif dalam meningkatkan perilaku kerja dan kinerja karyawan. Saleem et al. (2020) menemukan bahwa *servant leadership* meningkatkan kepercayaan karyawan dan kinerja tugas, sedangkan Canavesi dan Minelli (2021) menunjukkan pengaruhnya terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Selain itu, Sarwar et al. (2021) membuktikan bahwa nilai-nilai altruism, trust, dan empowerment dalam *servant leadership* mampu meningkatkan kinerja karyawan. Temuan tersebut diperkuat oleh Fachrial et al. (2024) yang menyatakan bahwa *servant leadership* berkontribusi terhadap peningkatan kinerja melalui penguatan disiplin kerja dan pengembangan sumber daya manusia.

Meskipun berbagai penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja, loyalitas kerja, dan kepemimpinan pelayanan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, hasil penelitian terdahulu masih menunjukkan inkonsistensi. Sugianto (2024) serta Alhe et al. (2024) menemukan bahwa kepemimpinan dan disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, Situmorang (2025) menunjukkan bahwa loyalitas kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, sedangkan Wijayanti (2024) menemukan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja ketika dimoderasi oleh kepuasan kerja. Perbedaan temuan tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara disiplin kerja, loyalitas kerja, kepemimpinan pelayanan, dan kinerja karyawan masih perlu dikaji lebih lanjut pada berbagai konteks organisasi.

Berdasarkan fenomena yang terjadi pada PT Indah Yatama Jakarta dan adanya inkonsistensi hasil penelitian terdahulu, masih terdapat kesenjangan penelitian terkait peran kepemimpinan pelayanan dalam memediasi pengaruh disiplin kerja dan loyalitas kerja terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh disiplin kerja dan loyalitas kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepemimpinan pelayanan. Hasil penelitian diharapkan dapat memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia serta menjadi masukan bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Studi Literatur

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan tingkat pencapaian hasil kerja yang diperoleh individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan tujuan serta standar yang ditetapkan organisasi (Mangkunegara, 2017). Kinerja adalah kemampuan karyawan menyelesaikan pekerjaan yang diukur dengan kualitas dan kuantitas hasil kerja, efektivitas, efisiensi, serta tanggung jawab terhadap tugas. Tingginya kinerja karyawan menjadi salah satu faktor utama mendukung keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan mempertahankan keunggulan kompetitif di tengah persaingan bisnis yang dinamis (Armstrong, 2021).

Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan sikap dan perilaku karyawan yang mencerminkan kepatuhan terhadap peraturan, prosedur, dan standar kerja yang berlaku dalam organisasi (Hasibuan, 2019). Disiplin yang baik tercermin dari ketepatan waktu, tanggung jawab, kepatuhan terhadap aturan, serta konsistensi dalam melaksanakan tugas. Menurut Rivai dan Sagala (2013), disiplin kerja berperan penting dalam menciptakan keteraturan kerja yang mendukung efektivitas, efisiensi, dan pencapaian kinerja organisasi. Selain berkontribusi terhadap kinerja, disiplin kerja juga dapat mendukung terbentuknya kepemimpinan pelayanan.

Berdasarkan Social Exchange Theory (Blau, 1964), perilaku positif karyawan, seperti kepatuhan dan tanggung jawab, mampu membangun hubungan kerja yang didasarkan pada kepercayaan dan komitmen. Sejalan dengan itu, Leader-Member Exchange Theory (Graen & Uhl-Bien, 1995) menjelaskan bahwa kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan akan semakin baik ketika karyawan memperlihatkan perilaku kerja yang positif. Dalam lingkungan kerja yang disiplin, pemimpin memiliki lebih banyak kesempatan untuk menerapkan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan, seperti pemberdayaan, dukungan, dan pengembangan karyawan. Oleh karena itu, semakin tinggi disiplin kerja, semakin besar peluang berkembangnya praktik kepemimpinan pelayanan dalam organisasi.

Loyalitas Kerja

Loyalitas kerja merupakan komitmen dan kesetiaan karyawan terhadap organisasi yang tercermin dari kesediaan untuk tetap menjadi bagian perusahaan serta memberikan kontribusi terbaik bagi pencapaian tujuan organisasi (Steers & Porter, 2003). Karyawan yang loyal umumnya menunjukkan dedikasi, tanggung jawab, dan komitmen kerja yang tinggi (Meyer & Allen, 1997).

Selain mendukung kinerja, loyalitas kerja juga dapat mendorong berkembangnya kepemimpinan pelayanan. Berdasarkan Social Exchange Theory (Blau, 1964) dan Leader-Member Exchange Theory (Graen & Uhl-Bien, 1995), loyalitas kerja yang tinggi dapat memperkuat hubungan positif antara pemimpin dan bawahan sehingga mendukung berkembangnya perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan. Berbeda dengan sebagian besar penelitian terdahulu yang menempatkan *servant leadership* sebagai antecedent dari loyalitas kerja, penelitian ini memandang loyalitas kerja sebagai kondisi yang dapat mendukung berkembangnya praktik *servant leadership* melalui perspektif *Social Exchange Theory* dan *Leader-Member Exchange Theory*. Sehingga, diajukan hipotesis: Loyalitas kerja berpengaruh terhadap kepemimpinan pelayanan.

Kepemimpinan Pelayanan (*Servant Leadership*)

Kepemimpinan pelayanan atau *servant leadership* merupakan pendekatan kepemimpinan yang menempatkan pelayanan kepada anggota organisasi sebagai prioritas utama sebelum kepentingan pribadi pemimpin (Greenleaf, 2002). Kepemimpinan pelayanan menekankan nilai-nilai empati, pemberdayaan, mendengarkan, kerendahan hati, dan komitmen terhadap pengembangan individu (Spears, 2010). Menurut Eva et al. (2019), *servant leadership* mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan keterlibatan karyawan, serta mendorong peningkatan kinerja individu dan organisasi.

Hubungan Disiplin Kerja dengan Kinerja Karyawan

Disiplin kerja yang tinggi mendorong karyawan bekerja sesuai dengan aturan dan target yang telah ditetapkan organisasi. Karyawan yang disiplin cenderung lebih bertanggung jawab, mampu mengelola waktu secara efektif, dan menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Berbagai penelitian menunjukkan, disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Sutrisno, 2019; Lestari, 2024; Sahertian, 2024).

Berdasarkan Social Exchange Theory (Blau, 1964) dan Leader-Member Exchange Theory (Graen & Uhl-Bien, 1995), disiplin kerja yang tinggi dapat membangun hubungan kerja yang positif antara pemimpin dan bawahan sehingga mendukung penerapan kepemimpinan pelayanan. Oleh karena itu, penelitian ini mengajukan hipotesis bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kepemimpinan pelayanan.

Hubungan Loyalitas Kerja dengan Kinerja Karyawan

Loyalitas kerja mencerminkan komitmen dan kesediaan karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Karyawan yang loyal cenderung memiliki motivasi kerja yang tinggi, mempertahankan kualitas kerja, dan mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Penelitian Ateeq et al. (2023) dan Mulyana et al. (2025) menunjukkan bahwa loyalitas kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hubungan Kepemimpinan Pelayanan dengan Kinerja Karyawan

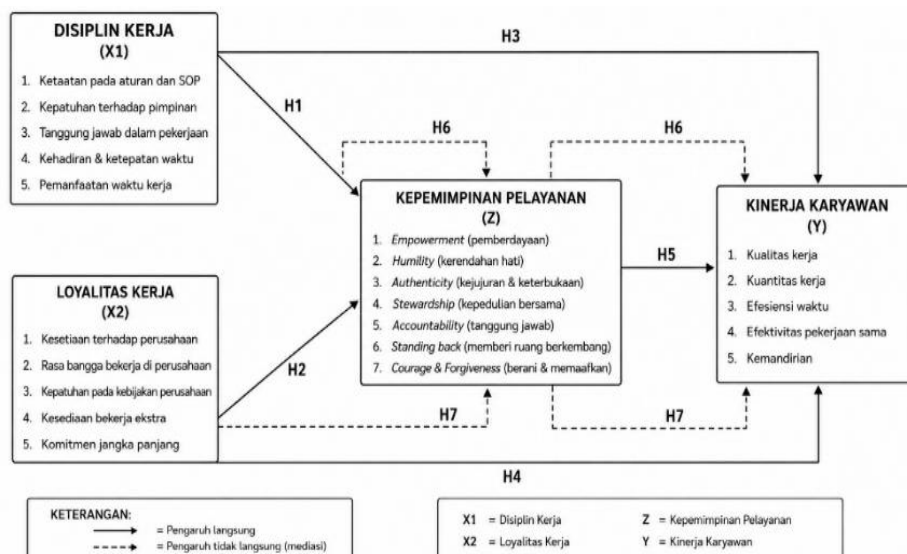
Servant leadership mendorong terciptanya lingkungan kerja yang suportif dan berorientasi pada pengembangan karyawan. Pemimpin yang melayani mampu meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan komitmen karyawan sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Temuan ini didukung oleh penelitian Liden et al. (2008), dan Eva et al. (2019).

Peran Kepemimpinan Pelayanan sebagai Variabel Mediasi

Kepemimpinan pelayanan berpotensi menjadi mekanisme yang memperkuat pengaruh disiplin kerja dan loyalitas kerja terhadap kinerja karyawan. Melalui pemberdayaan, dukungan, dan perhatian terhadap kebutuhan karyawan, *servant leadership* dapat meningkatkan efektivitas penerapan disiplin kerja dan loyalitas kerja sehingga berdampak besar terhadap peningkatan kinerja. Dengan demikian, kepemimpinan pelayanan dipandang sebagai variabel mediasi antara disiplin kerja, loyalitas kerja, dan kinerja karyawan.

Hipotesis Penelitian

- H1 : Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H2 : Loyalitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H3 : Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan pelayanan.
- H4 : Loyalitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan pelayanan.
- H5 : Kepemimpinan pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H6 : Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepemimpinan pelayanan.
- H7 : Loyalitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepemimpinan pelayanan.



Gambar 1. Kerangka Pikir Konseptual Penelitian

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory research untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja dan loyalitas kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepemimpinan pelayanan sebagai variabel mediasi. Penelitian dilakukan di PT Indah Yatama Jakarta selama periode Mei–Juli 2025.

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan tetap PT Indah Yatama Jakarta 117 orang per 2024. Teknik pengambilan sampel menggunakan probability sampling dengan metode *Proportional Stratified Random Sampling* untuk keterwakilan setiap unit kerja. Jumlah sampel diambil 100 responden (tidak termasuk pimpinan), jumlah sampel ini memenuhi syarat penggunaan SEM-PLS untuk penelitian ini.

Data yang digunakan terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert lima poin, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen perusahaan dan berbagai literatur yang relevan. Variabel disiplin kerja diukur melalui indikator kepatuhan terhadap peraturan, tanggung jawab, kehadiran, dan pemanfaatan waktu kerja. Variabel loyalitas kerja diukur melalui indikator kesetiaan, komitmen, kepatuhan terhadap organisasi, dan kesiapan memberikan kontribusi lebih. Variabel kepemimpinan pelayanan diukur melalui dimensi *empowerment*, *humility*, *authenticity*, *stewardship*, *accountability*, *standing back*, serta *courage and forgiveness*. Sedangkan, variabel kinerja karyawan diukur melalui kualitas kerja, kuantitas kerja, efektivitas, efisiensi waktu, dan kemandirian dalam bekerja.

Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Evaluasi model meliputi pengujian model pengukuran (*outer model*) melalui uji validitas dan reliabilitas, serta model struktural (*inner model*) melalui pengujian koefisien determinasi (R^2), koefisien jalur (*path coefficient*), dan uji hipotesis menggunakan teknik bootstrapping. Hipotesis diterima apabila nilai p -value $< 0,05$ dan t -statistic $> 1,96$ (Hair et al., 2021). Selain itu, pengujian mediasi dilakukan melalui analisis *indirect effect* untuk mengetahui peran kepemimpinan pelayanan dalam memediasi pengaruh disiplin kerja dan loyalitas kerja terhadap kinerja karyawan.

Hasil

Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan 100 karyawan PT. Indah Yatama Kota Jakarta dari berbagai divisi operasional, administrasi, dan manajerial. Mayoritas responden berusia 26–35 tahun (45%), diikuti usia 36–45 tahun

(30%). Berdasarkan masa kerja, 40% telah bekerja lebih dari 5 tahun, 35% antara 3–5 tahun, dan sisanya kurang dari 3 tahun. Komposisi ini memberikan gambaran bahwa responden cukup berpengalaman, sehingga data yang diperoleh merefleksikan persepsi karyawan yang stabil.

Analisis deskriptif variabel penelitian

Tabel 1. Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Mean	Kategori
Disiplin Kerja (X1)	3,98	Tinggi
Loyalitas Kerja (X2)	4,01	Tinggi
Kepemimpinan Pelayanan (Z)	4,05	Tinggi
Kinerja Karyawan (Y)	3,99	Tinggi

Sumber: Hasil olah data, 2025

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, seluruh variabel penelitian termasuk kategori tinggi. Disiplin kerja memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,98 yang menunjukkan bahwa karyawan memiliki tingkat kepatuhan, tanggung jawab, dan ketepatan waktu yang baik. Sementara itu, loyalitas kerja memiliki nilai rata-rata 4,01 yang mengindikasikan tingginya komitmen, kesetiaan, dan keterikatan karyawan terhadap perusahaan.

Variabel kepemimpinan pelayanan memperoleh nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,05, yang menunjukkan bahwa pimpinan telah menerapkan prinsip-prinsip servant leadership dengan baik. Sementara itu, variabel kinerja karyawan memiliki nilai rata-rata sebesar 3,99, yang mengindikasikan bahwa karyawan mampu bekerja secara optimal dan mencapai target yang ditetapkan perusahaan. Secara keseluruhan, seluruh variabel berada pada kategori tinggi, yang menunjukkan persepsi positif responden terhadap kondisi organisasi. Kepemimpinan pelayanan memiliki nilai rata-rata tertinggi, sedangkan disiplin kerja memiliki nilai rata-rata terendah dengan perbedaan yang relatif kecil.

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengujian outer model dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas dari indikator masing-masing konstruk. Hasil outer loading indikator dan reliabilitas konstruk dapat di jelaskan pada tabel berikut.

Tabel 2. Outer Loading Indikator

Konstruk	Indikator	Loading
Disiplin Kerja (X1)	X1_1	0.812
	X1_2	0.846
	X1_3	0.801
	X1_4	0.790
	X1_5	0.825
Loyalitas Kerja (X2)	X2_1	0.833
	X2_2	0.802
	X2_3	0.815
	X2_4	0.847
	X2_5	0.829
Kepemimpinan Pelayanan (Z)	Z_1	0.803
	Z_2	0.792
	Z_3	0.824
	Z_4	0.816
	Z_5	0.801
	Z_6	0.819
	Z_7	0.808
Kinerja Karyawan (Y)	Y_1	0.824
	Y_2	0.817
	Y_3	0.833
	Y_4	0.809
	Y_5	0.821

Sumber: Data Olahan SmartPLS, 2025

Tabel 3. Reliabilitas Konstruk

Konstruk	AVE	Composite Reliability (CR)	Cronbach Alpha
Disiplin Kerja (X1)	0.63	0.89	0.85
Loyalitas Kerja (X2)	0.66	0.90	0.86
Kepemimpinan Pelayanan (Z)	0.62	0.91	0.88
Kinerja Karyawan (Y)	0.69	0.92	0.89

Sumber: Data Olahan SmartPLS, 2025

Uji Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen dilakukan untuk memastikan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk yang diukur secara memadai. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan metode PLS-SEM, seluruh indikator pada variabel Disiplin Kerja (X1), Loyalitas Kerja (X2), Kepemimpinan Pelayanan (Z), dan Kinerja Karyawan (Y) memiliki nilai outer loading di atas 0,70. Hasil ini menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki hubungan yang kuat dengan konstruk yang diwakilinya dan telah memenuhi kriteria validitas konvergen yang direkomendasikan oleh Hair et al. (2021).

Selain itu, nilai Average Variance Extracted (AVE) pada seluruh konstruk juga berada di atas batas minimum 0,50. Nilai AVE tertinggi terdapat pada variabel Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,69, sedangkan nilai AVE terendah terdapat pada variabel Kepemimpinan Pelayanan (Z) sebesar 0,62. Hasil tersebut menunjukkan bahwa masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator-indikator yang membentuknya.

Dengan demikian, seluruh variabel penelitian telah memenuhi kriteria validitas konvergen, sehingga indikator yang digunakan dinyatakan valid dan layak untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut.

Uji Reliabilitas Konstruk

Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha. Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai Composite Reliability di atas 0,70 dan Cronbach's Alpha di atas 0,60. Nilai Composite Reliability tertinggi terdapat pada variabel Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,92, sedangkan nilai terendah terdapat pada variabel Disiplin Kerja (X1) sebesar 0,89.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki konsistensi internal yang baik dan memenuhi kriteria reliabilitas (Hair et al., 2021). Dengan demikian, model pengukuran (*outer model*) dinyatakan valid dan reliabel sehingga layak untuk dilanjutkan pada evaluasi model struktural (*inner model*).

Validitas Diskriminan

Hasil analisis dengan uji Fornell-Larcker dapat dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 4. Fornell-Larcker Criterion

	Disiplin Kerja (X1)	Loyalitas Kerja (X2)	Kepemimpinan Pelayanan (Z)	Kinerja Karyawan (Y)
Disiplin Kerja (X1)	0.794	0.612	0.655	0.63
Loyalitas Kerja (X2)	0.612	0.812	0.64	0.615
Kepemimpinan Pelayanan (Z)	0.655	0.64	0.788	0.67
Kinerja Karyawan (Y)	0.630	0.615	0.670	0.831

Sumber: Data Olahan SmartPLS, 2025

Berdasarkan hasil analisis menggunakan kriteria Fornell-Larcker, terlihat bahwa nilai akar kuadrat AVE (*Average Variance Extracted*) untuk setiap konstruk berada di atas nilai korelasi antar konstruk lainnya

dalam model. Hal ini menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki keterkaitan yang lebih kuat dengan indikator-indikatornya sendiri dibandingkan dengan konstruk lain di dalam model.

Dengan demikian, kriteria Fornell-Larcker terpenuhi sehingga dapat disimpulkan bahwa validitas diskriminan tercapai untuk seluruh konstruk penelitian, baik untuk variabel Disiplin Kerja (X1), Loyalitas Kerja (X2), Kepemimpinan Pelayanan (Z), maupun Kinerja Karyawan (Y).

Selanjutnya, hasil pengujian HTMT dapat di lihat pada tabel berikut:

Tabel 5. HTMT Ratio

	Disiplin Kerja (X1)	Loyalitas Kerja (X2)	Kepemimpinan Pelayanan (Z)	Kinerja Karyawan (Y)
Disiplin Kerja (X1)	0	0.74	0.77	0.75
Loyalitas Kerja (X2)	0.74	0	0.76	0.73
Kepemimpinan Pelayanan (Z)	0.77	0.76	0	0.78
Kinerja Karyawan (Y)	0.75	0.73	0.78	0

Sumber: Data Olahan SmartPLS, 2025

Berdasarkan hasil pengujian HTMT, seluruh nilai rasio antar konstruk berada di bawah 0,90. Sesuai dengan kriteria Henseler et al. (2015), hasil tersebut menunjukkan bahwa validitas diskriminan telah terpenuhi. Dengan demikian, setiap konstruk dalam penelitian ini mampu merepresentasikan konsep yang berbeda secara jelas. Hasil pengujian Fornell-Larcker dan HTMT secara konsisten menunjukkan bahwa model pengukuran (*outer model*) telah memenuhi kriteria validitas diskriminan, sehingga analisis model struktural (*inner model*) dapat dilanjutkan.

Analisis Inner Model (Model Struktural)

Analisis inner model dilakukan untuk mengevaluasi hubungan antarvariabel dalam model penelitian melalui nilai koefisien determinasi (R^2). Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Pelayanan (Z) memiliki nilai R^2 sebesar 0,654, yang berarti 65,4% variasinya dapat dijelaskan oleh Disiplin Kerja (X1) dan Loyalitas Kerja (X2). Sementara itu, variabel Kinerja Karyawan (Y) memperoleh nilai R^2 sebesar 0,712, yang menunjukkan bahwa 71,2% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh Disiplin Kerja (X1), Loyalitas Kerja (X2), dan Kepemimpinan Pelayanan (Z), sedangkan sisanya 28,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model.

Mengacu pada kriteria Chin (1998), nilai R^2 sebesar 0,67 atau lebih menunjukkan kategori kuat (substantial), nilai 0,33–0,67 termasuk kategori moderat, dan nilai 0,19–0,33 termasuk kategori lemah. Dengan demikian, nilai R^2 pada variabel Kepemimpinan Pelayanan berada pada kategori moderat, sedangkan nilai R^2 pada Kinerja Karyawan berada pada kategori kuat. Hasil ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan variabel endogen yang diteliti.

Nilai Q^2 sebesar 0,902 menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang sangat kuat, karena nilainya berada jauh di atas 0,35 (Hair et al., 2019).

Jadi, model memiliki kemampuan prediktif yang cukup baik, sehingga layak digunakan untuk memprediksi hubungan antara Disiplin Kerja, Loyalitas Kerja, Kepemimpinan Pelayanan, dan Kinerja Karyawan.

Koefisien jalur dan uji signifikansi melalui bootstrapping ditunjukkan pada berikut.

Tabel 6. Koefisien Jalur dan Signifikansi

Hubungan Jalur	Koefisien Jalur (β)	t-Statistik	p-Value	Keterangan
X1 $\rightarrow$ Z	0,425	5,762	0,000	Signifikan
X2 $\rightarrow$ Z	0,378	5,131	0,000	Signifikan

$X1 \rightarrow Y$	0,241	3,054	0,002	Signifikan
$X2 \rightarrow Y$	0,205	2,782	0,006	Signifikan
$Z \rightarrow Y$	0,463	6,894	0,000	Signifikan

Sumber: Data Olahan SmartPLS, 2025

Berdasarkan tabel tersebut, semua hubungan jalur memiliki p-value < 0,05 dan t-statistik > 1,96, sehingga seluruh hipotesis yang diajukan dapat diterima. Koefisien jalur terbesar terdapat pada hubungan Kepemimpinan Pelayanan (Z) $\rightarrow$ Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,463, yang menunjukkan bahwa Kepemimpinan Pelayanan merupakan faktor paling dominan dalam meningkatkan kinerja.

Efek Tidak Langsung (Mediasi)

Tabel 7. Koefisien Jalur Mediasi

Jalur Mediasi	Indirect β	Signifikansi	Jenis Mediasi
$X1 \rightarrow Z \rightarrow Y$	0.197	p<0,05	Parsial
$X2 \rightarrow Z \rightarrow Y$	0.175	p<0,05	Parsial

Sumber: Data Olahan SmartPLS, 2025

Kepemimpinan pelayanan memediasi secara parsial hubungan antara disiplin kerja dan kinerja karyawan, serta antara loyalitas kerja dan kinerja karyawan.

Pembahasan

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis PLS-SEM menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan disiplin kerja akan diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan pandangan Mangkunegara (2017) dan Hasibuan (2016) yang menegaskan bahwa disiplin kerja berperan penting dalam membentuk tanggung jawab, kepatuhan terhadap peraturan, dan efektivitas pelaksanaan tugas.

Pada PT Indah Yatama Jakarta, karyawan yang memiliki tingkat disiplin tinggi cenderung mampu menjalankan pekerjaan sesuai prosedur, menyelesaikan tugas tepat waktu, dan mempertahankan produktivitas secara konsisten. Dengan demikian, disiplin kerja terbukti memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Pengaruh Loyalitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis PLS-SEM menunjukkan bahwa loyalitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi loyalitas karyawan terhadap perusahaan, semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Temuan ini sejalan dengan Mathis dan Jackson (2011) serta Sopiah (2018) yang menyatakan bahwa loyalitas mencerminkan komitmen dan kesediaan karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

Pada PT Indah Yatama Jakarta, karyawan yang memiliki loyalitas tinggi cenderung menunjukkan komitmen, semangat kerja, dan kepedulian terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Hasil ini juga mendukung penelitian Saputra (2019) yang menemukan bahwa loyalitas kerja berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian, loyalitas kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kepemimpinan Pelayanan

Hasil analisis PLS-SEM menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan pelayanan. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat disiplin karyawan,

semakin baik penerapan kepemimpinan pelayanan dalam organisasi. Karyawan yang disiplin cenderung menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga pemimpin dapat lebih fokus pada pemberdayaan, pengembangan, dan dukungan kepada bawahan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Liden et al. (2008) dan Eva et al. (2019) yang menyatakan bahwa budaya kerja yang disiplin dan bertanggung jawab mendukung efektivitas penerapan servant leadership.

Pengaruh Loyalitas Kerja terhadap Kepemimpinan Pelayanan

Hasil analisis PLS-SEM menunjukkan bahwa loyalitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan pelayanan. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi loyalitas karyawan, semakin baik penerapan kepemimpinan pelayanan dalam organisasi. Karyawan yang loyal cenderung memiliki komitmen, kepercayaan, dan hubungan kerja yang positif, sehingga mendukung terciptanya perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan dan pemberdayaan.

Temuan ini sejalan dengan Liden et al. (2008) yang menyatakan bahwa servant leadership berkembang dalam lingkungan kerja yang didukung oleh hubungan positif antara pemimpin dan bawahan. Selain itu, berdasarkan perspektif Social Exchange Theory (Blau, 1964) dan *Leader-Member Exchange Theory* (Graen & Uhl-Bien, 1995), loyalitas karyawan dapat mendorong pemimpin untuk menerapkan kepemimpinan yang lebih suportif dan berorientasi pada pengembangan karyawan.

Pengaruh Kepemimpinan Pelayanan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa penerapan servant leadership mampu menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan memberdayakan sehingga mendorong peningkatan motivasi dan kinerja karyawan. Hasil ini sejalan dengan Fachrial et al. (2024) dan Eva et al. (2019) yang menyatakan bahwa kepemimpinan pelayanan dapat meningkatkan keterlibatan dan produktivitas karyawan. Pada PT Indah Yatama Jakarta, pemimpin yang berorientasi pada pengembangan karyawan terbukti mampu meningkatkan semangat kerja, loyalitas, dan kualitas hasil kerja.

Pengaruh Tidak Langsung Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepemimpinan Pelayanan

Hasil analisis PLS-SEM menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepemimpinan pelayanan. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayanan berperan sebagai mediator yang memperkuat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui peningkatan motivasi, keterlibatan, dan produktivitas kerja.

Hasil ini sejalan dengan Eva et al. (2019), van Dierendonck (2011), dan Liden et al. (2008) yang menyatakan bahwa *servant leadership* mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan, pemberdayaan, dan komitmen karyawan sehingga berdampak pada peningkatan kinerja.

Pengaruh Tidak Langsung Loyalitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepemimpinan Pelayanan

Hasil analisis PLS-SEM menunjukkan bahwa loyalitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepemimpinan pelayanan. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan pelayanan berperan sebagai mediator yang memperkuat pengaruh loyalitas kerja terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang loyal cenderung lebih mudah menerima arahan dan dukungan dari pemimpin sehingga mampu meningkatkan kinerjanya secara optimal.

Hasil ini sejalan dengan Eva et al. (2019) dan van Dierendonck (2011), yang menyatakan bahwa servant leadership mampu meningkatkan komitmen, keterlibatan, dan kinerja karyawan. Dengan demikian, kepemimpinan pelayanan terbukti memediasi pengaruh loyalitas kerja terhadap kinerja karyawan.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja dan loyalitas kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan pelayanan. Temuan ini menunjukkan bahwa tingkat kedisiplinan dan loyalitas karyawan yang tinggi mampu mendukung terciptanya praktik kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan, pemberdayaan, dan pengembangan karyawan.

Penelitian ini juga membuktikan bahwa disiplin kerja dan loyalitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat disiplin dan loyalitas yang tinggi cenderung mampu bekerja lebih efektif, produktif, serta memberikan kontribusi yang optimal bagi pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, kepemimpinan pelayanan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang menunjukkan bahwa pemimpin yang menerapkan prinsip-prinsip servant leadership mampu meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan kualitas kinerja karyawan.

Lebih lanjut, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayanan berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara disiplin kerja dan loyalitas kerja terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan pelayanan mampu memperkuat pengaruh disiplin kerja dan loyalitas kerja terhadap kinerja karyawan melalui penciptaan lingkungan kerja yang suportif, kolaboratif, dan berorientasi pada pengembangan individu. Dengan demikian, peningkatan kinerja karyawan pada PT Indah Yatama Jakarta tidak hanya dipengaruhi oleh faktor kedisiplinan dan loyalitas kerja, tetapi juga oleh efektivitas penerapan kepemimpinan pelayanan dalam organisasi.

Referensi

- Alhe, R. R., La OLA, L., Junaidi, A., Sahlan, S., Satriadi, S., Supeno, B., & Endri, E. (2023). *Effects of Leadership and Work Discipline on Employee Performance: The Mediation Role of Work Motivation*. *Quality*, 25(198). Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/375528480>
- Ateeq, A., Alzoraiki, M., Milhem, M., and Al-Absy, M. (2023). Impact of employee loyalty on job performance: Mediating role of job satisfaction on the example of Zain company, Bahrain. *Problems and Perspectives in Management*, 21(2), 470-481. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(2\).2023.44](https://doi.org/10.21511/ppm.21(2).2023.44)
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Canavesi, A., et al. (2021). Servant leadership and employee engagement: Systematic review. *Leadership Quarterly*.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Fachrial, P., et al. (2024). Examining the impacts of servant leadership, training, and work discipline on employee performance improvement. *Dinasti International Journal of Management Science*, 6(2), 295–308.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness* (25th anniversary ed.). Paulist Press.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Hasibuan, M.S.P (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT Bumi Aksara.

- Nurzakiah, E.L., & Febrian, W.D. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT Billy Indonesia). *Jurnal Manajemen dan Bisnis Madani*. 2024, 6(1), 46–64. <https://journal.paramadina.ac.id/>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management* (13th ed.). Mason: South-Western Cengage Learning.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
- Mulyana, R., Pratama, A., & Sari, W. (2025). Pengaruh loyalitas kerja terhadap kinerja karyawan PT Ichi Bento Kota Banjar. *Jurnal Ekonomi Manajemen Pemerintahan dan Perbankan (JEMPPER)*, 3(1), 45–56.
- Nurzakiah, E.L., & Febrian, W.D. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT Billy Indonesia). *Jurnal Manajemen dan Bisnis Madani*. 2024, 6(1), 46–64. <https://journal.paramadina.ac.id/>
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2019). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik*. Rajawali Pers.
- Sahertian, H. (2024). Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Tri Samudra Ambon. *Jurnal Administrasi Terapan*, 3(2), 115–125.
- Saleem, F., Zhang, Y., Gopinath, C., & Adeel, A. (2020). Impact of servant leadership on performance: The mediating role of affective and cognitive trust. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019900562>
- Saputra, I. K. (2019). Pengaruh Loyalitas dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 8(2), 115–124. <https://doi.org/10.1234/jeb.v8i2>.
- Sarwar, G. S., Cavaliere, L. P. L., Ammar, K., & Afzal, F. U. (2021). The impact of servant leadership on employee performance. *International Journal of Management*, 12(5), 165–173.
- Situmorang, M., & Panggabean, R. (2025). Pengaruh loyalitas dan komitmen terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja. *International Journal of Management, Economics and Accounting*, 4(2), 133–142.
- Sopiah. (2018). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25–30.
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (2003). *Motivation and work behavior* (7th ed.). McGraw-Hill.
- Sugianto, E. (2024). The influence of work discipline, leadership style, and training on employee performance with job satisfaction as an intervening variable. *International Journal of Social Research*, 5(1), 87–95.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Kencana.
- van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Vuong, T.D.N., & Nguyen, L.T. (2022). The Key Strategies for Measuring Employee Performance in Companies: A Systematic Review. *Sustainability* 2022, 14, 14017. <https://doi.org/10.3390/su142114017>
- Wijayanti, A., & Putra, M. H. (2024). Servant leadership, job satisfaction, and employee performance: An empirical study. *International Journal of Economics, Finance, and Management*, 7(8), 233–242.
- Zhenjing et al. (2022). Impact of Employees' Workplace Environment on Employees' Performance: A Multi-Mediation Model. *Frontiers Public Health*. Vol.10:890400. doi: [10.3389/fpubh.2022.890400](https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.890400)