Jurnal Ilmiah untuk Analisis, Inovasi dan Pengembangan Sosial Humaniora (JIPSH),
Volume 2, No. 1, Oktober 2026, hlm 1-9

PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT MULTI SENTOSA PRATAMA

Medianto Kurniadi Putra[1], Jubery Marwan[2], Franky[3]

ABSTRACT

This study analyzes the effect of work discipline and work motivation on employee performance, both directly and indirectly through transformational leadership as an intervening variable, at PT Multi Sentosa Pratama, a building management services company. The study uses a quantitative approach with an explanatory ex-post facto design. Primary data were collected through a census of 40 employees using a Likert-scale questionnaire distributed in printed form and via Google Forms. Respondents were predominantly male (70 percent), aged 26–55 years and held diploma qualifications. Each variable was measured with five items. Instrument quality was tested using Pearson product-moment correlation and Cronbach's alpha, data normality was tested with the Kolmogorov-Smirnov test, and the hypotheses were tested using path analysis. All 20 items were valid (r = 0.336–0.645 > r-critical 0.316) and all variables were reliable (α = 0.658–0.740). The results show that work discipline has a significant effect on transformational leadership (path coefficient 0.978; t = 10.455) and on employee performance (0.848; t = 12.736). Work motivation has a significant effect on transformational leadership (0.955; t = 9.654) and on employee performance (0.834; t = 11.645). Transformational leadership has a significant effect on employee performance (0.926; t = 9.577). The indirect effects of work discipline (0.906) and work motivation (0.884) through transformational leadership exceed their direct effects, indicating that transformational leadership acts as a partial intervening variable. These findings suggest that performance improvement requires aligning discipline enforcement and motivation programs with leadership that articulates a vision, involves employees, and develops their capacity.

Keywords: *Work Discipline, Work Motivation, Transformational Leadership, Employee Performance, Path Analysis*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepemimpinan transformasional sebagai variabel intervening, pada PT Multi Sentosa Pratama, sebuah perusahaan jasa pengelolaan gedung. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori yang bersifat *ex-post facto*. Data primer dikumpulkan melalui sensus terhadap 40 karyawan menggunakan kuesioner skala Likert yang disebarkan dalam bentuk cetak dan Google Form. Responden didominasi laki-laki (70 persen), berusia 26–55 tahun, dan berpendidikan Diploma. Setiap variabel diukur dengan lima butir pernyataan. Kualitas instrumen diuji dengan korelasi *Product Moment* dan *Cronbach's Alpha*, normalitas data diuji dengan uji Kolmogorov-Smirnov, dan hipotesis diuji dengan analisis jalur. Seluruh 20 butir dinyatakan valid (r = 0,336–0,645 > r-kritis 0,316) dan seluruh variabel reliabel (α = 0,658–0,740). Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan transformasional (koefisien jalur 0,978; t = 10,455) dan kinerja karyawan (0,848; t = 12,736). Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan transformasional (0,955; t = 9,654) dan kinerja karyawan (0,834; t = 11,645). Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (0,926; t = 9,577). Pengaruh tidak langsung disiplin kerja (0,906) dan motivasi kerja (0,884) melalui kepemimpinan transformasional lebih besar daripada pengaruh langsungnya, sehingga kepemimpinan transformasional berperan sebagai variabel intervening parsial. Temuan ini menegaskan perlunya menyelaraskan penegakan disiplin dan program motivasi dengan kepemimpinan yang mampu mengartikulasikan visi, melibatkan, dan mengembangkan karyawan.

Kata Kunci: Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Karyawan, Analisis Jalur

PENDAHULUAN

Karyawan merupakan unsur manusia yang paling menentukan dalam menjalankan proses organisasi. Sumber daya manusia yang berkualitas memberikan kontribusi langsung bagi pencapaian tujuan perusahaan, dan kontribusi tersebut tercermin dalam kinerja karyawan, yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawabnya (Mangkunegara, 2015). Kinerja yang dikelola dengan baik menunjukkan bahwa karyawan bekerja selaras dengan tujuan strategis perusahaan. Karena itu, sumber daya manusia perlu diperhatikan, dipelihara, dan dikembangkan secara berkelanjutan agar mampu menghasilkan prestasi kerja yang tinggi disertai rasa tanggung jawab atas tugas yang diemban.

Tuntutan tersebut terasa kuat pada perusahaan jasa pengelolaan gedung seperti PT Multi Sentosa Pratama. Pada bisnis jasa, kualitas layanan yang diterima pemilik dan pengguna gedung ditentukan langsung oleh ketepatan, ketelitian, dan konsistensi kerja karyawan di lapangan. Layanan tidak dapat disimpan atau diperbaiki setelah diberikan, sehingga perilaku kerja sehari-hari karyawan menjadi penentu utama reputasi dan keberlanjutan kontrak perusahaan. Kondisi ini menempatkan faktor-faktor yang membentuk perilaku kerja, yaitu disiplin, motivasi, dan kepemimpinan, sebagai perhatian manajerial yang penting.

Disiplin kerja merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting, karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapai; sebaliknya, tanpa disiplin yang baik perusahaan sulit mencapai hasil yang optimal (Hasibuan, 2012). Disiplin juga mendidik karyawan untuk mematuhi peraturan, prosedur, dan kebijakan sehingga menghasilkan kinerja yang baik (Sinambela, 2016). Disiplin perlu dijaga dan ditingkatkan secara terus-menerus agar karyawan terbiasa bekerja dengan penuh tanggung jawab sesuai tugas yang diberikan pimpinan.

Di samping disiplin, motivasi kerja menentukan intensitas dan kesungguhan karyawan dalam bekerja. Perilaku karyawan dipengaruhi oleh keinginan dan kebutuhan yang ingin dipenuhinya (Sunyoto, 2012), dan motivasi menggerakkan proses dalam diri individu untuk meningkatkan kinerjanya (Wibowo, 2012). Motivasi yang tinggi membuat karyawan bertindak atas dasar keinginan untuk berprestasi dan memperoleh kemajuan karier, sehingga berdampak pada produktivitas dan efisiensi perusahaan melalui perbaikan sikap dan perilaku kerja.

Faktor lain yang tidak kalah penting adalah kepemimpinan. Perusahaan jasa pengelolaan gedung memerlukan pemimpin yang mampu menginspirasi perubahan, memberdayakan bawahan untuk mencapai tujuan yang tinggi, dan mendorong perbaikan proses kerja. Gaya kepemimpinan ini dikenal sebagai kepemimpinan transformasional (Burns, 1978; Bass & Riggio, 2006). Kajian meta-analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kinerja pada tingkat individu, tim, dan organisasi (Judge & Piccolo, 2004; Wang et al., 2011). Pemimpin transformasional memperpendek jarak dengan bawahan dan mendengarkan masukan mereka, sehingga terbentuk kepemimpinan yang efektif yang pada akhirnya meningkatkan kinerja individu, kinerja unit, dan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Penelitian mengenai disiplin dan motivasi umumnya memosisikan keduanya sebagai prediktor langsung kinerja. Masih jarang penelitian yang menelaah bagaimana

disiplin dan motivasi karyawan berkaitan dengan efektivitas kepemimpinan transformasional yang mereka alami, serta apakah kepemimpinan tersebut menjadi jalur yang menghubungkan disiplin dan motivasi dengan kinerja, khususnya pada perusahaan jasa pengelolaan gedung. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis: (1) pengaruh disiplin kerja terhadap kepemimpinan transformasional; (2) pengaruh motivasi kerja terhadap kepemimpinan transformasional; (3) pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan; (4) pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan; (5) pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan; (6) pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepemimpinan transformasional; dan (7) pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepemimpinan transformasional.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Disiplin Kerja

Disiplin pada dasarnya adalah ketaatan pada hukum dan peraturan yang berlaku. Disiplin karyawan mencerminkan sikap hormat karyawan terhadap perjanjian kerja, peraturan, dan ketetapan perusahaan tempat ia bekerja. Apabila peraturan sering diabaikan atau dilanggar, karyawan dinilai memiliki disiplin yang buruk; sebaliknya, kepatuhan terhadap ketetapan perusahaan menggambarkan kondisi disiplin yang baik. Afandi (2018) memandang disiplin sebagai alat yang digunakan manajer untuk mengubah perilaku sekaligus meningkatkan kesadaran dan kesediaan karyawan menaati peraturan perusahaan dan norma sosial yang berlaku. Sutrisno (2016) menegaskan bahwa disiplin meliputi sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan organisasi, baik tertulis maupun tidak tertulis.

Tingkat kedisiplinan tidak hanya ditentukan oleh individu, tetapi juga oleh kondisi yang diciptakan organisasi. Hasibuan (2012) menyebut sejumlah faktor yang memengaruhi disiplin, antara lain pengawasan melekat, sanksi hukuman, balas jasa, keadilan, dan hubungan kemanusiaan di lingkungan kerja. Mengacu pada pandangan tersebut, disiplin kerja dalam penelitian ini diukur melalui lima indikator, yaitu pengawasan, sanksi, kompensasi, keadilan, dan lingkungan kerja.

2. Motivasi Kerja

Motivasi adalah kesediaan untuk mengerahkan upaya tingkat tinggi demi tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya tersebut memenuhi kebutuhan individu. Robbins dan Judge (2015) menjelaskan motivasi sebagai proses yang menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan. Sutrisno (2016) mengartikan motivasi sebagai faktor pendorong perilaku seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu. Dalam rumusan klasik yang dikutip Mangkunegara (2015), motif dipahami sebagai kecenderungan beraktivitas yang dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri yang memuaskan motif tersebut.

Afandi (2018) mendefinisikan motivasi sebagai keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktivitas dengan keikhlasan, senang hati, dan sungguh-sungguh, sehingga hasil kerjanya baik dan berkualitas. Definisi ini menjadi dasar pengukuran motivasi kerja dalam penelitian ini melalui lima indikator, yaitu semangat, inspirasi, senang hati, keikhlasan, dan kesungguhan.

3. Kepemimpinan Transformasional

Konsep kepemimpinan transformasional diperkenalkan oleh Burns (1978) sebagai proses ketika pemimpin dan pengikut saling mengangkat ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Bass dan Riggio (2006) mengembangkan konsep tersebut ke dalam empat komponen, yaitu pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian individual (*individualized consideration*). Luthans (2011) menekankan bahwa kepemimpinan merupakan proses memengaruhi yang melibatkan kepribadian, perilaku, persuasi, wewenang, dan interaksi antara pemimpin dan anggota.

Pemimpin transformasional tidak sekadar mempertukarkan imbalan dengan kepatuhan, tetapi membangun visi bersama dan mengembangkan kapasitas bawahan (Yukl, 2012). Goodwin et al. (2001) menunjukkan bahwa perilaku transformasional berkaitan dengan internalisasi nilai dan tujuan oleh pengikut, sedangkan Dunn et al. (2012) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan dengan komitmen organisasi pada berbagai konteks budaya. Dalam penelitian ini, kepemimpinan transformasional diukur melalui lima indikator, yaitu pengembangan karyawan, penyampaian ide, pengembangan visi, pencapaian misi, dan pelibatan karyawan dalam penyelesaian pekerjaan.

4. Kinerja Karyawan

Kinerja atau *performance* berkaitan erat dengan prestasi kerja (*achievement*), yaitu apa yang dicapai seseorang. Mangkunegara (2015) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Kinerja juga dapat dipahami sebagai hasil perilaku kerja yang menunjang tercapainya keluaran dalam periode waktu tertentu, yang dipengaruhi antara lain oleh motivasi.

Penilaian kinerja merupakan dasar penting bagi perusahaan dalam mengambil keputusan kepegawaian. Hasil penilaian digunakan untuk perbaikan kinerja, penyesuaian kompensasi, keputusan penempatan, dan respons terhadap tuntutan eksternal (Mathis & Jackson, 2012; Mangkunegara, 2014). Atas dasar itu, kinerja karyawan dalam penelitian ini diukur melalui lima indikator, yaitu penilaian kinerja, penyesuaian kompensasi, perbaikan kinerja, penempatan, dan tantangan dari luar.

5. Kerangka Konseptual dan Hipotesis

Disiplin kerja dan motivasi kerja diposisikan sebagai variabel eksogen, kepemimpinan transformasional sebagai variabel intervening, dan kinerja karyawan sebagai variabel endogen. Hubungan disiplin dan motivasi dengan kepemimpinan transformasional dipahami dari sudut pandang pengikut: efektivitas kepemimpinan transformasional bergantung pada kesiapan pengikut untuk menerima visi, berpartisipasi, dan dikembangkan (Bass & Riggio, 2006). Karyawan yang disiplin dan termotivasi cenderung lebih responsif terhadap upaya pemimpin dalam mengomunikasikan visi dan melibatkan mereka, sehingga kepemimpinan transformasional dapat berjalan lebih efektif. Selanjutnya, kepemimpinan transformasional yang efektif mendorong peningkatan kinerja (Judge & Piccolo, 2004; Wang et al., 2011). Hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut.

H1: Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan transformasional.

H2: Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan transformasional.
H3: Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
H4: Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
H5: Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
H6: Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepemimpinan transformasional.
H7: Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepemimpinan transformasional.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori (*explanatory research*) yang bersifat *ex-post facto*, karena menguji hubungan kausal antarvariabel berdasarkan kondisi yang telah terjadi tanpa memberikan perlakuan (Sugiyono, 2017). Objek penelitian adalah PT Multi Sentosa Pratama, perusahaan yang bergerak di bidang jasa pengelolaan gedung. Data dikumpulkan pada tahun 2024.

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT Multi Sentosa Pratama sebanyak 40 orang. Karena jumlah populasi relatif kecil, seluruh anggota populasi dijadikan sampel (sensus atau sampel jenuh). Responden didominasi laki-laki (70 persen) dengan rentang usia 26–55 tahun dan tingkat pendidikan terbanyak Diploma.

Data primer diperoleh melalui kuesioner skala Likert yang disebarkan dalam bentuk cetak (*hardcopy*) dan Google Form, dilengkapi dokumentasi perusahaan. Instrumen terdiri atas 20 butir pernyataan, masing-masing lima butir untuk disiplin kerja (X1), motivasi kerja (X2), kepemimpinan transformasional (Z), dan kinerja karyawan (Y), sesuai indikator yang diuraikan pada tinjauan pustaka.

Validitas butir diuji dengan korelasi *Product Moment* Pearson; butir dinyatakan valid apabila koefisien korelasinya lebih besar dari r-kritis 0,316 ($\alpha = 0{,}05$; df = 37). Reliabilitas diuji dengan *Cronbach's Alpha*; variabel dinyatakan reliabel apabila nilai α lebih besar dari 0,60 (Ghozali, 2016). Normalitas data diuji dengan *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test* dengan kriteria nilai Asymp. Sig. (2-tailed) lebih besar dari 0,05.

Hipotesis diuji dengan analisis jalur (*path analysis*). Pengaruh langsung (H1–H5) diuji dengan uji t pada taraf signifikansi 5 persen dengan nilai t-tabel 1,687 (df = 37). Pengaruh tidak langsung (H6–H7) dihitung sebagai hasil kali koefisien jalur variabel eksogen terhadap variabel intervening dengan koefisien jalur variabel intervening terhadap variabel endogen (Baron & Kenny, 1986). Variabel intervening dinyatakan berperan apabila pengaruh tidak langsung lebih besar daripada pengaruh langsung. Pengolahan data dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SPSS.

HASIL PENELITIAN

1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil uji validitas pada Tabel 1 menunjukkan bahwa koefisien korelasi seluruh butir berada pada rentang 0,336–0,645, lebih besar dari r-kritis 0,316. Dengan demikian, seluruh 20 butir pernyataan dinyatakan valid dan layak digunakan untuk mengukur variabel penelitian. Korelasi tertinggi terdapat pada indikator sanksi dan kompensasi (0,645), sedangkan korelasi terendah terdapat pada indikator pengembangan karyawan (0,336).

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Variabel / Indikator	r-hitung	r-kritis	Ket.
Disiplin Kerja (X1)			
Pengawasan	0,448	0,316	Valid
Sanksi	0,645	0,316	Valid
Kompensasi	0,645	0,316	Valid
Keadilan	0,366	0,316	Valid
Lingkungan kerja	0,427	0,316	Valid
Motivasi Kerja (X2)			
Semangat	0,338	0,316	Valid
Inspirasi	0,584	0,316	Valid
Senang hati	0,520	0,316	Valid
Keikhlasan	0,385	0,316	Valid
Kesungguhan	0,611	0,316	Valid
Kepemimpinan Transformasional (Z)			
Pengembangan karyawan	0,336	0,316	Valid
Penyampaian ide	0,473	0,316	Valid
Pengembangan visi	0,554	0,316	Valid
Pencapaian misi	0,342	0,316	Valid
Pelibatan penyelesaian pekerjaan	0,454	0,316	Valid
Kinerja Karyawan (Y)			
Penilaian kinerja	0,348	0,316	Valid
Penyesuaian kompensasi	0,409	0,316	Valid
Perbaikan kinerja	0,399	0,316	Valid
Penempatan	0,441	0,316	Valid
Tantangan dari luar	0,503	0,316	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2024

Tabel 2 menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* seluruh variabel berada di atas batas 0,60, yaitu pada rentang 0,658–0,740. Dengan demikian, seluruh variabel dinyatakan reliabel, dengan reliabilitas tertinggi pada disiplin kerja (0,740) dan terendah pada kinerja karyawan (0,658).

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Butir	Cronbach's Alpha	Ket.
Disiplin Kerja (X1)	5	0,740	Reliabel
Motivasi Kerja (X2)	5	0,688	Reliabel
Kepemimpinan Transformasional (Z)	5	0,669	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	5	0,658	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2024

2. Uji Normalitas

Hasil *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test* pada Tabel 3 menunjukkan nilai Asymp. Sig. (2-tailed) seluruh variabel berada pada rentang 0,061–0,072, lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, data seluruh variabel berdistribusi normal sehingga memenuhi syarat analisis jalur. Rata-rata skor keempat variabel berada pada kisaran 4,56–4,57 dengan simpangan baku yang kecil (0,22–0,23), yang menunjukkan bahwa penilaian responden terhadap keempat variabel tergolong tinggi dan relatif seragam.

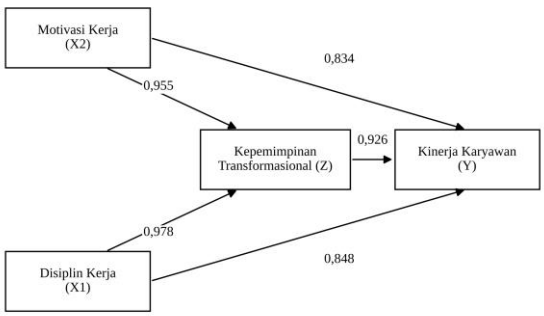
Tabel 3. Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov

Ukuran	X1	X2	Z	Y
N	37	37	37	37
Rata-rata	4,5710	4,5623	4,5682	4,5745
Simpangan baku	0,23138	0,22705	0,22748	0,22056
Test Statistic	0,233	0,222	0,204	0,165
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,061	0,063	0,072	0,062

Sumber: Data primer diolah, 2024 (Lilliefors Significance Correction)

3. Model Analisis Jalur

Koefisien jalur hasil pengolahan data disajikan pada Gambar 1. Seluruh koefisien jalur bertanda positif, yang menunjukkan bahwa peningkatan pada variabel asal diikuti peningkatan pada variabel tujuan.



Gambar 1. Koefisien Jalur Model Penelitian
Sumber: Data primer diolah, 2024

4. Pengujian Pengaruh Langsung

Ringkasan pengujian pengaruh langsung disajikan pada Tabel 4. Seluruh nilai t-hitung lebih besar dari t-tabel 1,687 dengan signifikansi 0,000 < 0,05, sehingga H1 sampai H5 diterima.

Tabel 4. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung

H	Jalur	Koef.	t-hitung	Sig.	Ket.
H1	X1 → Z	0,978	10,455	0,000	Diterima
H2	X2 → Z	0,955	9,654	0,000	Diterima
H3	X1 → Y	0,848	12,736	0,000	Diterima
H4	X2 → Y	0,834	11,645	0,000	Diterima
H5	Z → Y	0,926	9,577	0,000	Diterima

Sumber: Data primer diolah, 2024; t-tabel = 1,687

Pengaruh disiplin kerja terhadap kepemimpinan transformasional (H1). Disiplin kerja menghasilkan t-hitung 10,455 > 1,687 dengan signifikansi 0,000 dan koefisien jalur 0,978. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan transformasional.

Pengaruh motivasi kerja terhadap kepemimpinan transformasional (H2). Motivasi kerja menghasilkan t-hitung 9,654 > 1,687 dengan signifikansi 0,000 dan koefisien jalur 0,955. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan transformasional.

Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan (H3). Disiplin kerja menghasilkan t-hitung 12,736 > 1,687 dengan signifikansi 0,000 dan koefisien jalur 0,848. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan (H4). Motivasi kerja menghasilkan t-hitung 11,645 > 1,687 dengan signifikansi 0,000 dan koefisien jalur 0,834. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan (H5). Kepemimpinan transformasional menghasilkan t-hitung 9,577 > 1,687 dengan signifikansi 0,000 dan koefisien jalur 0,926. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

5. Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh tidak langsung disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepemimpinan transformasional adalah 0,978 × 0,926 = 0,906, lebih besar daripada pengaruh langsungnya sebesar 0,848. Pengaruh tidak langsung motivasi kerja melalui kepemimpinan transformasional adalah 0,955 × 0,926 = 0,884, juga lebih besar daripada pengaruh langsungnya sebesar 0,834. Hasil ini disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Perbandingan Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Jalur	Langsung	Tidak Langsung	Ket.
X1 → Z → Y	0,848	0,978 × 0,926 = 0,906	H6 diterima
X2 → Z → Y	0,834	0,955 × 0,926 = 0,884	H7 diterima

Sumber: Data primer diolah, 2024

Karena pengaruh tidak langsung lebih besar daripada pengaruh langsung, H6 dan H7 diterima: kepemimpinan transformasional berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan disiplin kerja dan motivasi kerja dengan kinerja karyawan. Pengaruh langsung kedua variabel eksogen terhadap kinerja tetap signifikan, sehingga peran intervening tersebut bersifat parsial.

PEMBAHASAN

Temuan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh pemimpin, tetapi juga oleh kesiapan pengikut. Karyawan yang terbiasa menaati aturan, menerima pengawasan, dan memandang sanksi serta kompensasi secara adil memberi ruang bagi pemimpin untuk berfokus pada pengembangan visi dan pemberdayaan, bukan sekadar pada pengendalian pelanggaran. Pandangan ini sejalan dengan Bass dan Riggio (2006) yang

menempatkan respons pengikut sebagai bagian dari proses kepemimpinan transformasional. Indikator sanksi dan kompensasi yang memiliki korelasi butir tertinggi menandakan bahwa kejelasan aturan dan keadilan balas jasa menjadi fondasi disiplin di perusahaan ini.

Pengaruh motivasi kerja terhadap kepemimpinan transformasional dapat dijelaskan dengan logika serupa. Karyawan yang bekerja dengan semangat, senang hati, dan sungguh-sungguh lebih mudah menerima inspirasi dan stimulasi intelektual dari pemimpin. Motivasi yang tumbuh dari dalam diri, sebagaimana dirumuskan Afandi (2018), membuat karyawan tidak hanya menunggu instruksi, tetapi juga bersedia terlibat dalam penyampaian ide dan penyelesaian pekerjaan bersama pemimpin. Kondisi ini memperkuat hubungan timbal balik yang menjadi inti kepemimpinan transformasional menurut Burns (1978).

Pengaruh positif disiplin kerja terhadap kinerja karyawan mendukung pandangan Hasibuan (2012) dan Sinambela (2016) bahwa disiplin merupakan prasyarat bagi prestasi kerja yang tinggi. Pada perusahaan jasa pengelolaan gedung, disiplin tercermin dalam ketepatan waktu, kepatuhan terhadap prosedur layanan, dan konsistensi kerja harian yang dirasakan langsung oleh pengguna gedung. Demikian pula, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja sejalan dengan Robbins dan Judge (2015) yang menempatkan motivasi sebagai penentu intensitas dan ketekunan kerja, serta dengan Mangkunegara (2015) yang menyebut motivasi sebagai salah satu faktor pembentuk kinerja.

Kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan koefisien jalur 0,926. Hasil ini konsisten dengan meta-analisis Judge dan Piccolo (2004) serta Wang et al. (2011) yang menemukan hubungan positif kepemimpinan transformasional dengan kinerja pada berbagai kriteria dan tingkat analisis. Pemimpin yang mengembangkan karyawan, menyampaikan ide, membangun visi, dan melibatkan karyawan dalam penyelesaian pekerjaan mendorong karyawan menginternalisasi tujuan perusahaan (Goodwin et al., 2001), sehingga kinerja meningkat bukan semata karena pengawasan, tetapi karena keterikatan pada tujuan bersama.

Peran kepemimpinan transformasional sebagai variabel intervening memberi implikasi penting. Pengaruh disiplin dan motivasi terhadap kinerja menjadi lebih besar ketika disalurkan melalui kepemimpinan transformasional. Artinya, upaya perusahaan menegakkan disiplin dan membangun motivasi akan lebih efektif apabila dibarengi dengan kepemimpinan yang mampu menerjemahkan disiplin dan motivasi tersebut menjadi arah kerja yang jelas. Bagi PT Multi Sentosa Pratama, hal ini berarti para penyelia lapangan perlu dibekali kemampuan mengomunikasikan standar layanan sebagai visi bersama, melibatkan karyawan dalam pemecahan masalah operasional, dan memberikan perhatian pada pengembangan individu.

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan. Pertama, jumlah responden relatif kecil dan berasal dari satu perusahaan sehingga generalisasi temuan perlu dilakukan secara hati-hati. Kedua, data dikumpulkan secara potong lintang melalui kuesioner persepsi dari sumber yang sama, sehingga berpotensi mengandung bias metode umum (*common method variance*). Ketiga, koefisien jalur yang sangat tinggi (0,834–0,978) mengindikasikan keterkaitan yang kuat antarvariabel, sehingga validitas

diskriminan dan multikolinearitas antarkonstruk perlu diuji lebih lanjut. Keempat, peran intervening ditetapkan melalui perbandingan koefisien pengaruh langsung dan tidak langsung; penelitian selanjutnya disarankan menguji signifikansi pengaruh tidak langsung dengan uji Sobel (Sobel, 1982) atau *bootstrapping* (Preacher & Hayes, 2008), maupun dengan pemodelan persamaan struktural (Hair et al., 2019).

SIMPULAN

Disiplin kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan transformasional, dengan koefisien jalur masing-masing 0,978 dan 0,955 (sig. 0,000). Karyawan yang disiplin dan termotivasi lebih responsif terhadap kepemimpinan transformasional.

Disiplin kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan koefisien jalur masing-masing 0,848 dan 0,834 (sig. 0,000).

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan koefisien jalur 0,926 (sig. 0,000).

Kepemimpinan transformasional berperan sebagai variabel intervening parsial. Pengaruh tidak langsung disiplin kerja (0,906) dan motivasi kerja (0,884) melalui kepemimpinan transformasional lebih besar daripada pengaruh langsungnya (0,848 dan 0,834).

DAFTAR PUSTAKA

Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep dan Indikator*. Pekanbaru: Zanafa Publishing.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Dunn, M. W., Dastoor, B., & Sims, R. L. (2012). Transformational Leadership and Organizational Commitment: A Cross-Cultural Perspective. *Journal of Multidisciplinary Research*, 4(1), 45–59.

Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariete dengan Program IBM SPSS 23* (Edisi 8). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Goodwin, V. L., Wofford, J. C., & Whittington, J. L. (2001). A Theoretical and Empirical Extension to the Transformational Leadership Construct. *Journal of Organizational Behavior*, 22(7), 759–774.