



# Peran Motivasi Herzberg dan Disiplin Kerja Sebagai Mediasi Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan di FamilyMart Kota Malang)

Nia Tri Rahayu<sup>1\*</sup>, Nasharuddin Mas<sup>2</sup>, Choirul Anam<sup>3</sup>

<sup>1-3</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Widy Gama Malang, Indonesia

\*Penulis Korespondensi: [niasoebandi05@gmail.com](mailto:niasoebandi05@gmail.com)

**Abstract** : This study aims to analyze the effect of *Servant Leadership* on Employee Performance with Work Motivation based on Herzberg's Two-Factor Theory and Work Discipline as mediating variables among employees of FamilyMart Malang City. This research employs a quantitative approach. The sample consists of 46 respondents who are employees of FamilyMart Malang City. Data were collected through online questionnaires, while data analysis was conducted using the Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method with the assistance of SmartPLS 4.0 software. The results indicate that *Servant Leadership* does not have a significant direct effect on Employee Performance. However, *Servant Leadership* has a positive and significant effect on Herzberg-based Work Motivation and Work Discipline. Furthermore, Herzberg-based Work Motivation and Work Discipline are proven to have a positive and significant effect on Employee Performance and function as mediating variables in the relationship between *Servant Leadership* and Employee Performance. These findings suggest that improving employee performance in the modern retail sector is more effectively achieved through strengthening work motivation and work discipline shaped by service-oriented leadership. This study provides practical implications for the management of FamilyMart Malang City in implementing sustainable human resource management practices.

**Keywords** : Employee Performance; Herzberg Motivation; PLS-SEM; *Servant Leadership*; Work Discipline.

**Abstrak** : Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja berdasarkan Teori Dua Faktor Herzberg dan Disiplin Kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan FamilyMart Kota Malang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Sampel penelitian terdiri dari 46 responden yang merupakan karyawan FamilyMart Kota Malang. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner secara daring, sedangkan teknik analisis data menggunakan metode Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan aplikasi SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Servant Leadership* tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Herzberg dan Disiplin Kerja. Selanjutnya, Motivasi Herzberg dan Disiplin Kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan serta berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *Servant Leadership* dan Kinerja Karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan pada sektor ritel modern lebih efektif dicapai melalui penguatan motivasi kerja dan kedisiplinan kerja yang dibentuk oleh gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan. Penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi manajemen FamilyMart Kota Malang dalam pengelolaan sumber daya manusia secara berkelanjutan.

**Kata kunci** : Disiplin Kerja; Kinerja Karyawan; Motivasi Herzberg; PLS-SEM; *Servant Leadership*.

## 1. LATAR BELAKANG

Sektor ritel modern, khususnya convenience store seperti FamilyMart, memiliki peran penting dalam perekonomian dan menuntut standar pelayanan yang tinggi, efisiensi operasional, dan konsistensi kinerja. Di Kota Malang, kehadiran FamilyMart yang relatif baru namun berkembang pesat menghadapi tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Karakteristik pekerjaan di sektor ini yang bersifat rutin, berbasis Standar Operasional Prosedur (SOP) yang ketat, serta melibatkan interaksi langsung dengan pelanggan menjadikan kinerja karyawan sebagai faktor krusial keberhasilan organisasi. Kinerja karyawan tidak terlepas dari faktor kepemimpinan. Salah satu gaya kepemimpinan yang

relevan dengan konteks organisasi modern adalah *Servant Leadership*, yang dikemukakan oleh (Greenleaf, 1970). Konsep ini menekankan bahwa pemimpin harus mengutamakan kebutuhan bawahan, memberdayakan, dan berorientasi pada pengembangan individu. Namun, bagaimana tepatnya gaya kepemimpinan ini diterjemahkan menjadi kinerja nyata masih menjadi perdebatan, di mana beberapa penelitian menunjukkan pengaruh langsung yang tidak selalu signifikan, sehingga diduga terdapat variabel perantara yang memediasi hubungan tersebut.

Dua variabel yang diduga berperan sebagai jembatan penting adalah motivasi kerja dan disiplin kerja. Motivasi kerja dalam penelitian ini dikaji melalui Teori Dua Faktor Herzberg (Herzberg, F (1959), yang membagi faktor pendorong kinerja menjadi faktor motivator (intrinsik) dan faktor *hygiene* (ekstrinsik). Sementara itu, disiplin kerja, menurut Edy Sutrisno (2009), merupakan kemauan dan kemampuan individu dalam mematuhi norma serta prosedur organisasi tanpa paksaan. Di lingkungan kerja yang terstruktur seperti FamilyMart, disiplin menjadi prasyarat utama untuk menjaga konsistensi operasional. Meskipun terdapat penelitian yang mengkaji variabel-variabel ini secara terpisah, studi yang mengintegrasikan *Servant Leadership*, Motivasi Herzberg, Disiplin Kerja, dan Kinerja Karyawan dalam satu model penelitian, khususnya dalam konteks convenience store di Indonesia, masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah tersebut dengan menguji- model di mana motivasi dan disiplin berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *Servant Leadership* dan kinerja karyawan di FamilyMart Kota Malang.

## **2. KAJIAN TEORITIS**

### ***Servant Leadership***

Robert K. Greenleaf terkenal dengan *The Servant as Leader* Greenleaf, (1970) yang menyatakan bahwa inti dari kepemimpinan bukanlah kekuasaan atau jabatan, melainkan kerendahan hati, kepedulian sosial, dan komitmen terhadap pertumbuhan orang lain. Menurut (Dennis & Bocarnea, 2005) *Servant Leadership* merupakan bentuk kepemimpinan yang dibangun atas dasar nilai-nilai moral dan hubungan yang kuat antara pemimpin dan pengikut, di mana pemimpin berfokus pada pemberdayaan, cinta kasih (*love*), kepercayaan, kerendahan hati, dan visi yang inklusif bagi semua pihak. bukan hanya filosofi etika dalam kepemimpinan, berdasarkan tolok ukur indikator *Servant Leadership* Menurut (Dennis & Bocarnea, 2005) (Dennis & Bocarnea, 2005) adalah sebagai berikut:

- a. Cinta
- b. Kerendahan Hati
- c. Visi.
- d. Keyakinan
- e. Pemberdayaan

### **Kinerja Karyawan**

Robbins & Coulter (2016) Menyatakan bahwa kinerja meliputi banyaknya kegiatan yang dilakukan oleh individu maupun kelompok dalam jangka waktu tertentu, dengan tujuan menyelesaikan tugas dan mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan. Berdasarkan pada pengukuran indikator kinerja karyawan menurut pendapat Robbins & Coulter (2016) yaitu sebagai berikut:

- 1) Kualitas Kerja
- 2) Kuantitas Kerja
- 3) Kesesuaian Waktu
- 4) Efektivitas
- 5) Kemandirian

### **Motivasi Kerja berdasarkan Teori Herzberg**

Teori Dua Faktor Herzberg (1959) Menyatakan bahwa terdapat dua elemen yang memengaruhi kepuasan kerja: elemen *hygiene* dan elemen motivator merupakan faktor pendorong dalam hal prestasi dan pengakuan yang berpotensi meningkatkan produktivitas pegawai Faktor-faktor motivator menurut Herzberg, seperti yang dirujuk oleh (Notoatmodjo, 2010) meliputi:

- a. Prestasi (*Achievement*)
- b. Penghargaan (*Recognition*)
- c. Tanggung jawab (*Responsibility*)
- d. Peluang berkembang (*Opportunity for Growth*):
- e. Pekerjaan itu sendiri (*The Work Itself*)

Sedangkan Faktor Hygiene Berdasarkan (Herzberg. F, 1959) serta diperkuat oleh (Notoatmodjo, 2010), beberapa faktor sebagai berikut:

- 1) Kondisi fisik kerja (*Physical Working Conditions*):
- 2) Hubungan antar pribadi (*Interpersonal Relationships*):
- 3) Kebijakan Perusahaan dan Sistem administrasi (*Company Policy And Administration*):
- 4) Gaya supervisi (*Supervision*):
- 5) Gaji dan tunjangan (*Salary and Benefits*):

6) Keamanan kerja (*Job Security*):

**Disiplin Kerja**

Edy Sutrisno (2009) Disiplin kerja merupakan kemauan dan kemampuan individu dalam mematuhi norma serta peraturan yang ada dalam organisasi tanpa paksaan dari luar. Berdasarkan Edy Sutrisno (2009), ada beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur disiplin kerja sebagai berikut:

- a. Ketatan terhadap aturan perusahaan
- b. Ketepatan waktu
- c. Tanggung jawab terhadap pekerjaan
- d. Kepatuhan terhadap etika kerja

*Theory of Transformational Servant Leadership* ini pertama kali dikenalkan oleh Robert K. Greenleaf (1977), yang menyebutkan bahwa pemimpin yang melayani memprioritaskan kebutuhan dan pertumbuhan orang lain. Diperkuat oleh penelitian terdahulu Rohana *et al.*, (2024), Ika Khusnia Rahmawati (2022), Efendi & Hardiyanto (2021) Mengidentifikasi bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja yang dimediasi oleh motivasi sebagai variabel perantara. Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Motivasi Kerja Berdasarkan Teori Herzberg.

Teori Humanistic Motivation yang dikemukakan oleh Maslow (1943) menunjukkan bahwa saat pemimpin dapat memenuhi kebutuhan dasar pegawai, pegawai lebih mungkin untuk meraih tingkat motivasi yang lebih tinggi, yang mengindikasikan adanya peningkatan kinerja. Hasil tersebut selaras dengan penelitian terdahulu Dwi Jatiningrum *et al.*, (2024), Syukur S. Mendrofa, (2021), Pinto *et al.*, (2023) Penelitian terdahulu ini juga mendukung bahwa *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja berdasarkan Teori Herzberg, dalam menempatkan motivasi kerja sebagai jembatan antara gaya kepemimpinan dan kinerja, serta sama-sama menegaskan pentingnya peran pemimpin dalam membangun dorongan motivasi dan kepuasan kerja karyawan.

Penelitian terdahulu Enita Yuliasari (2020), Simanjuntak (2020), Afrika *et al.*, (2023) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berdasarkan *Two-Factor Theory* Herzberg (1966) memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan yang berakar dari faktor dorongan (motivasi) yang tinggi dan faktor *hygiene* yang berfungsi untuk menjaga kestabilan psikologis dan kenyamanan dalam bekerja. Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Disiplin Kerja.

*Social Learning Theory* Bandura (1977) Memberikan perspektif relevan dalam pembelajaran sosial terhadap model perilaku yang ditunjukkan oleh orang lain yang dianggap

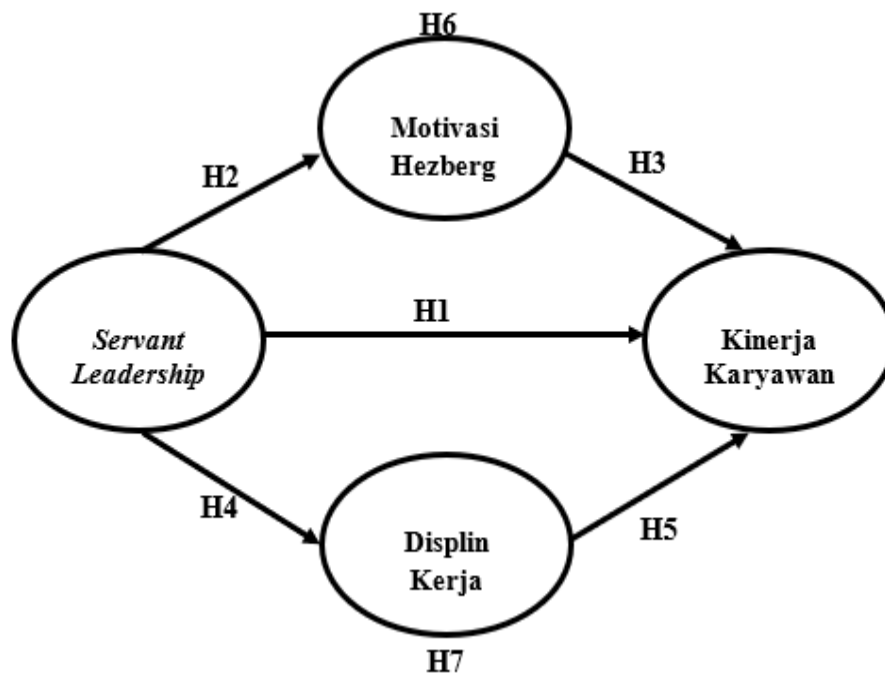
memiliki otoritas atau menjadi panutan diperkuat oleh temuan penelitian sebelumnya Fiannisa *et al.*, (2020) , Sare *et al.*, (2023), Setiadi & Lutfi (2021) Bahwa *Servant Leadership* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karena gaya kepemimpinan yang dapat melayani mampu menciptakan teladan positif yang ditiru oleh karyawan. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

*Control Theory* Carver & Scheier (1981) Menegaskan bahwa perilaku manusia dikendalikan oleh sistem pengaturan diri yang secara terus-menerus membandingkan perilaku aktual dengan standar atau tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Dikuatkan oleh penelitian terdahulu Saban Echdar *et al.*, (2022), Suryadi & Karyono (2022), Andriani *et al.*, (2023) Disiplin kerja berdampak positif dan signifikan pada kinerja karyawan karena karyawan yang cenderung disiplin mampu mempertahankan produktivitas serta kualitas hasil kerja karena terbiasa mematuhi aturan perusahaan dan tenggat waktu.

*Path-Goal Theory of Leadership* dikembangkan oleh Robert House (1971) Teori yang digunakan untuk menjelaskan hubungan antara *Servant Leadership*, motivasi kerja, dan kinerja karyawan Penelitian oleh (Suryadi & Karyono, 2022), (Astarman, *et al.*, 2024), (Juliantara *et al.*, 2025) Juga mendukung pandangan ini dengan menunjukkan pengaruh *Servant Leadership* terhadap kinerja karyawan, dengan adanya mediasi motivasi kerja, hubungan yang kuat antara pemimpin dan anggota tim berkontribusi pada peningkatan disiplin kerja, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan. Pemimpin harus lebih dulu menjadi pelayan bagi orang lain, termasuk staf, sebelum mampu menjadi pemimpin yang efektif. Dalam model kepemimpinan ini, seorang pemimpin bertindak sebagai fasilitator, pendengar yang aktif, serta pemberdaya timnya.

*Leader-Member Exchange Theory* Uhl-Bien (1995) Landasan teoretis yang digunakan dalam memperjelas hubungan antara *Servant Leadership*, disiplin kerja, dan kinerja karyawan yang dikembangkan oleh Uhl-Bien (1995) menyatakan bahwa hubungan antara pemimpin dengan anggota tim dapat memengaruhi kinerja karyawan. Pemimpin dengan sifat melayani dapat membangun hubungan yang kuat dengan karyawan, yang dapat meningkatkan disiplin kerja dan kinerja. Penelitian terdahulu oleh Yanuarsyah (2023), Saban Echdar *et al.*, (2022), Wantri *et al.*, (2021) mendukung pandangan ini dengan menunjukkan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui variabel *intervening* disiplin kerja, di mana *Servant Leadership* yang berfokus pada pelayanan dan pemberdayaan mampu meningkatkan kinerja karyawan secara tidak langsung melalui pembentukan disiplin kerja yang kuat, yang menjadi dasar penting bagi efektivitas operasional di sektor ritel modern seperti Familymart.

Kerangka Konseptual dan Hipotesis:



**Gambar 1.** Kerangka Konseptual.

Berdasarkan model hipotesis, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- 1) Diduga bahwa *Servant Leadership* yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan pada Familymart Kota Malang; Hipotesis 1 (H1).
- 2) Diduga bahwa *Servant Leadership* yang baik akan meningkatkan motivasi kerja berdasarkan teori Herzberg pada Familymart Kota Malang; Hipotesis 2 (H2).
- 3) Diduga bahwa motivasi Herzberg yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan pada Familymart Kota Malang; Hipotesis 3 (H3).
- 4) Diduga bahwa *Servant Leadership* yang baik akan meningkatkan disiplin kerja pada Familymart Kota Malang; Hipotesis 4 (H4).
- 5) Diduga bahwa disiplin kerja yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan pada Familymart Kota Malang; Hipotesis 5 (H5).
- 6) Diduga bahwa *Servant Leadership* yang baik melalui motivasi kerja berdasarkan teori Herzberg yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan Familymart Kota Malang; Hipotesis 6 (H6).
- 7) Diduga bahwa *Servant Leadership* yang baik melalui disiplin kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan Familymart Kota Malang; Hipotesis 7 (H7).

### 3. METODE PENELITIAN

Sugiyono (2023). Berdasarkan karakteristik permasalahan yang diteliti, maka jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif, di mana penelitian ini masuk jenis penelitian menggunakan penelitian penjelasan kausal (*causal research*) dengan pendekatan kuantitatif dan dilakukan di Famiymart Kota Malang. Lokasi ditentukan di 9 cabang FamilyMart di daerah Kota Malang, yaitu FM Soekarno Hatta, FM Kayutangan, FM Kawi, FM Sawojajar, FM Galunggung, FM Sigura-Gura, FM Tlogomas, FM Waru Ijen, dan FM Supryadi Sukun. Pemilihan Kota Malang sebagai tempat penelitian ditentukan oleh berbagai pertimbangan strategis dan empiris. Penelitian ini menggunakan populasi seluruh karyawan pada Familymart Malang sebanyak 109 karyawan. Jumlah sampel 46 karyawan. Teknik sampling yang digunakan adalah sampling purposif, yakni pengambilan sampel sesuai kriteria staf karyawan laki-laki dan perempuan, bukan Leader dan Shift Leader, usia kerja 3 bulan atau lebih di Familymart Malang. Data pengumpulan data penelitian ini menggunakan metode kuesioner yang terdiri dari beberapa pertanyaan yang berkaitan dengan variabel yang diteliti dan menggunakan metode dokumentasi nama-nama karyawan dari data perusahaan. Penelitian ini menggunakan analisis Smart PLS (Sugiyono, 2023).

### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Hasil

#### Gambaran Karakteristik Responden

**Tabel 1.** Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.

Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
Laki-laki	25	54,3%
Perempuan	21	45,7%
Total	46	100%

Sumber: Kuesioner (Diolah 2025)

**Tabel 2.** Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.

Usia	Jumlah	Presentase
18-25 tahun	39	84,8%
26-35 tahun	7	15,2%
Total	46	100%

Sumber: Kuesioner (Diolah 2025)

**Tabel 3.** Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Bekerja.

Lama Bekerja	Jumlah	Presentase
< 1 tahun	44	95,7%
1-3 tahun	2	4,3%
Total	46	100%

Sumber: Kuesioner (Diolah 2025)

**Tabel 4.** Karakteristik Responden Berdasarkan Unit Kerja.

Unit Kerja	Jumlah	Presentase
FM KAYUTANGAN	8	17,4%
FM KAWI	6	13%
FM SAWOJAJAR	6	13%
FM GALUNGGUNG	5	10,9%
FM SUKARNO HATTA	6	10,87
FM WARU IJEN	6	13%
FM S SUPRIYADI SUKUN	4	8,7%
FM TLOGOMAS	3	6,5%
FM SIGURA GURA	2	4,3%
Total	46	100%

Sumber: Kuesioner (Diolah 2025)

**Tabel 5.** Hasil Pengujian Hipotesis.

Hipotesis	Jalur Hubungan	Koefisien Asli	T-Statistic	P-Values	Keterangan
H1	<i>Servant Leadership</i> (X) → Kinerja Karyawan (Y)	-0.041	0.281	0.779	<b>Ditolak</b>
H2	<i>Servant Leadership</i> (X) → Motivasi Hezberg (Z1)	0.585	5.736	0.000	Diterima
H3	Motivasi Hezberg (Z1) → Kinerja Karyawan (Y)	0.505	3.928	0.000	Diterima
H4	<i>Servant Leadership</i> (X) → Disiplin Kerja (Z2)	0.420	4.032	0.000	Diterima
H5	Disiplin Kerja (Z2) → Kinerja Karyawan (Y)	0.469	4.614	0.000	Diterima

Sumber: Pengeolahan Data Dengan Smartr PLS, 2025

Hasil pengujian hipotesis antara variabel *Servant Leadership* (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) nilai sampel asli sebesar -0,041 pada *Servant Leadership* (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) menunjukkan hubungan yang negatif dengan hasil sangat lemah, nilai T-Statistics 0,281 dibawah 1,96 dan P-Value 0,779 (batas > 0,05) yang dapat diartikan bahwa *Servant Leadership* (X) tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) Dengan demikian H1 Ditolak.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel *Servant Leadership* (X) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Herzberg pada Familymart Kota Malang. Diketahui

memiliki nilai sampel asli 0,585, menunjukkan memiliki hubungan positif yang berarti bahwa peningkatan penerapan *Servant Leadership* akan diikuti oleh peningkatan motivasi kerja dengan teori Herzberg pada karyawan Familymart Kota Malang, dan nilai t-statistik sebesar 5,736 (batas > 1,96) dan P-Value 0,000 (batas < 0,05) menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik. Dengan demikian, H2 diterima.

Hasil pengujian hipotesis antara variabel Motivasi Herzberg (Z1) dan Kinerja Karyawan (Y). Diketahui nilai sampel asli 0,505, t-statistik 3,928 (batas > 1,96), kemudian P-Value 0,000 (batas < 0,05) membuktikan bahwa hubungan positif dan cukup kuat, serta diartikan bahwa Motivasi Herzberg (Z1) berpengaruh positif dan signifikan secara statistik terhadap Kinerja Karyawan (Y). Dengan demikian, H3 diterima.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel *Servant Leadership* (X) berpengaruh terhadap Disiplin Kerja (Z2) secara positif dan signifikan. Diketahui nilai sampel asli sebesar 0,420, t-statistik sebesar 4,032 (batas > 1,96), dan P-Value 0,000 (batas < 0,05), yang dapat diartikan bahwa *Servant Leadership* (X) terhadap Disiplin Kerja (Z2) berpengaruh positif dan signifikan secara statistik. Dengan demikian, H4 diterima.

Hasil pengujian hipotesis antara variabel Disiplin Kerja (Z2) dan Kinerja Karyawan (Y). Nilai sampel asli sebesar 0,469; selanjutnya, nilai T-Statistic sebesar 4,614 (batas > 1,96) dan memiliki P-Value sebesar 0,000 (batas < 0,05), menunjukkan bahwa hubungan positif antara Disiplin Kerja (Z2) dan Kinerja Karyawan (Y) berpengaruh langsung dan signifikan secara statistik terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hasilnya, H5 diterima.

**Tabel 6.5** *Specific Indirect Effect.*

Hipotesis	Jalur Hubungan	Koefisien Asli	T-Statistic	P-Values	Keterangan
H6	<i>Servant Leadership</i> (X) → Motivasi Herzberg(Z1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.296	3.482	0.001	Diterima
H7	<i>Servant Leadership</i> (X) → Disiplin Kerja (Z2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.197	2.955	0.003	Diterima

Sumber: Kuesioner (diolah 2025)

Hasil pengujian hipotesis antara variabel pengaruh tidak langsung *Servant Leadership* (X) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi Herzberg (Z1). Dengan Sampel asli 0,296 (positif), T-Statistics 3,482 (batas > 1,96) dan P-Values 0,001 (batas < 0,05) signifikan, hal ini artinya variabel Motivasi Herzberg (Z1) “berperan” penting dalam memediasi *Servant Leadership* (X) terhadap kinerja karyawan (Y), Dengan ini H6 diterima dengan menyatakan

Motivasi Herzbeg memediasi pengaruh *Servant Leadership* terhadap kinerja Karyawan di FamilyMart Kota Malang

Hasil pengujian hipotesis antara variabel pengaruh tidak langsung *Servant Leadership* (X) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui disiplin kerja (Z2). Sampel asli 0,197 (positif), nilai t-statistik 2,955 (batas > 1,96) dan p-value 0,003 (batas < 0,05) signifikan. Hal ini menegaskan bahwa pengaruh tidak langsung melalui disiplin kerja (Z2) signifikan secara statistik. Dengan demikian, variabel disiplin kerja terbukti (Z2) “berperan” penting dalam memediasi *Servant Leadership* (X) terhadap kinerja karyawan (Y). Dengan ini, H7 diterima dengan menyatakan bahwa disiplin kerja memediasi pengaruh *Servant Leadership* terhadap kinerja karyawan di FamilyMart Kota Malang. Dengan demikian, kesimpulannya adalah bahwa kedua jalur mediasi bernilai signifikan secara statistik (P-Values < 0.05). Menunjukkan bukti bahwa Motivasi Herzberg dan Disiplin Kerja berfungsi efektif sebagai variabel perantara.

## **Pembahasan**

### ***Pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja Karyawan***

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang menggunakan tahap proses bootstrapping dengan aplikasi SmartPLS 4.0, diidentifikasi bahwa *Servant Leadership* tidak memberikan pengaruh secara langsung terhadap Kinerja Karyawan. Dengan artian, hipotesis 1 ditolak. Selain itu, nilai *effect size* ( $f^2$ ) yang dihasilkan berada pada kategori sangat rendah, sehingga kontribusi *Servant Leadership* dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan secara langsung dinilai tidak substansial. Dari pandangan teoritis, hal ini dapat dipahami melalui teori *Servant Leadership* yang diperkenalkan oleh Greenleaf (1977).

Temuan penelitian ini konsisten dengan sejumlah studi terdahulu yang menyatakan bahwa *Servant Leadership* tidak selalu memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Rohana *et al.*, 2024), (Ika Khusnia Rahmawati, 2022), (Efendi & Hardiyanto, 2021) Mengidentifikasi bahwa melalui motivasi sebagai variabel perantara, kepemimpinan dapat berpengaruh terhadap kinerja. Tiga penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan melayani terhadap kinerja umumnya bersifat tidak langsung. Dari hasil penelitian yang ada dapat disimpulkan bahwa penilaian peneliti bahwa tidak adanya pengaruh langsung *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan bukanlah kelemahan dari model penelitian, melainkan justru mempertegas peran strategis pada variabel mediasi, yaitu Motivasi Herzberg dan Disiplin Kerja. FamilyMart Kota Malang menerapkan *Servant Leadership* yang berfungsi sebagai fondasi awal yang membentuk motivasi intrinsik pada karyawan dan perilaku disiplin karyawan serta meningkatkan kinerja,

yang tidak terjadi secara otomatis hanya karena pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan dengan memprioritaskan kebutuhan bawahan, tetapi baru akan terwujud apabila nilai-nilai tersebut berhasil diwujudkan dalam bentuk motivasi kerja yang kuat dan kedisiplinan kerja yang konsisten.

### ***Pengaruh Servant Leadership terhadap Motivasi Kerja berdasarkan Teori Herzberg***

Sebagaimana dijelaskan oleh Dennis & Bocarnea (2005) dengan pandangan serupa dari Robert K. Greenleaf (1979) Yang menempatkan *Servant Leadership* sebagai gaya kepemimpinan yang menekankan pelayanan, perhatian terhadap kebutuhan bawahan, empati, serta komitmen terkait pengembangan individu. Dalam konteks teori dua faktor Herzberg (Herzberg, F., 1959). Perilaku pemimpin yang melayani dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pemenuhan faktor hygiene seperti hubungan interpersonal, rasa aman, dan keadilan, sekaligus mendorong faktor motivator seperti tanggung jawab, pengakuan dan peluang pengembangan diri. Penelitian ini konsisten dengan sejumlah penelitian terdahulu (Dwi Jatiningrum *et al.*, 2024), (Syukur S. Mendrofa, 2021), (Pinto *et al.*, 2023) Menunjukkan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja berdasarkan Teori Herzberg, yang berdampak langsung pada kinerja, serta sama-sama menegaskan pentingnya mendahulukan kondisi psikologis karyawan melalui peningkatan motivasi sebagai bentuk dorongan dalam melakukan tugas dan tanggung jawab. Dengan demikian kesimpulannya dari peneliti menilai bahwa kuatnya pengaruh *Servant Leadership* terhadap Motivasi Herzberg menegaskan peran kepemimpinan sebagai fondasi psikologis sangat penting dalam lingkungan kerja ritel dengan memiliki prosedur kerja yang ketat

### ***Pengaruh Motivasi Herzberg terhadap Kinerja Karyawan***

Mengacu pada *Two-Factor Theory* (Herzberg, 1966), faktor motivator merupakan determinan utama peningkatan kinerja. Sektor ritel dan jasa juga menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat motivasi tinggi cenderung memiliki produktivitas, kedisiplinan, dan kualitas pelayanan yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang hanya bekerja karena tuntutan organisasi. Temuan penelitian ini tentunya mendapat dukungan dari penelitian terdahulu (Enita Yuliasari, 2020), (Simanjuntak, 2020), (Afrika *et al.*, 2023) yang menegaskan bahwa faktor-faktor motivator menjadi pendorong utama tercapainya hasil kerja yang optimal. Berbagai penelitian empiris pada sektor ritel dan jasa juga mengungkapkan bahwa karyawan dengan tingkat motivasi yang tinggi cenderung memperlihatkan produktivitas yang lebih baik, tingkat kedisiplinan yang lebih konsisten, serta kualitas pelayanan yang lebih unggul dibandingkan dengan karyawan yang bekerja semata-mata karena kewajiban organisasi. Kesimpulan dari peneliti menilai bahwa diterimanya hipotesis ini menegaskan posisi Motivasi

Herzberg sebagai variabel kunci dalam menjelaskan kinerja karyawan di FamilyMart Kota Malang.

### **Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Disiplin kerja**

Diperkuat melalui Social Learning Theory yang dikemukakan oleh Bandura (1977) yang menegaskan bahwa perilaku individu terbentuk melalui proses pengamatan, peniruan, dan pembelajaran sosial terhadap figur yang dipersepsikan memiliki otoritas atau menjadi panutan. Temuan penelitian ini selaras dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Fiannisa *et al.*, (2020), Sare *et al.*, (2023), serta Setiadi & Lutfi, (2021) Disimpulkan bahwa *Servant Leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan. Menegaskan bahwa gaya kepemimpinan mampu menciptakan keteladanan yang kuat dan kredibel, sehingga mendorong karyawan untuk menyesuaikan perilaku kerjanya dengan standar dan nilai yang dicontohkan oleh pemimpin. Dengan demikian, kesimpulan peneliti menilai *Servant Leadership* memiliki peran strategis dalam membentuk disiplin kerja karyawan di FamilyMart Kota Malang. Disiplin kerja tidak hanya terbentuk melalui pengawasan dan sanksi, tetapi lebih efektif apabila ditumbuhkan melalui keteladanan, kepercayaan, dan relasi kerja yang positif antara pimpinan dan karyawan yang pada akhirnya mendukung pencapaian kinerja organisasi.

### **Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Melalui Control Theory yang dikemukakan oleh Carver & Scheier (1981), yang menyatakan bahwa perilaku individu dikendalikan oleh sistem pengaturan diri (*self-regulation system*). Teori ini menjelaskan bahwa individu secara berkelanjutan membandingkan perilaku aktual dengan standar atau tujuan yang telah ditetapkan. Ketika terdapat kesenjangan, individu akan menyesuaikan tindakannya agar selaras dengan standar tersebut. Temuan penelitian ini sependapat dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Saban Echdar *et al.*, (2022) Suryadi dan Karyono (2022) serta Andriani *et al.* (2023) menyimpulkan bahwa disiplin kerja memberikan dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketiga penelitian terdahulu tersebut menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki tingkat disiplin tinggi cenderung lebih mampu menjaga produktivitas, konsistensi kualitas hasil kerja, serta ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, karena terbiasa mematuhi aturan organisasi dan tenggat waktu yang ditetapkan. Kesimpulannya, peneliti menilai bahwa kuatnya pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada FamilyMart Kota Malang mencerminkan karakteristik khas lingkungan kerja ritel modern yang sangat menekankan konsistensi operasional dan kepatuhan terhadap standar kerja. Dalam sistem kerja yang terstruktur dan berbasis standar operasional prosedur, disiplin tidak lagi dipandang sekadar sebagai kewajiban formal,

melainkan sebagai fondasi utama yang menopang keberlangsungan kualitas layanan dan aktivitas karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat disiplin tinggi berpotensi mampu menjaga stabilitas kinerja meskipun dihadapkan pada beban kerja yang repetitif dan tekanan operasional harian.

### ***Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Adanya Mediasi Motivasi Kerja berdasarkan teori Herzberg***

Temuan ini sejalan dengan temuan *Path-Goal Theory of Leadership* yang dikemukakan oleh (House, 1971) Teori ini menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan terletak pada kemampuan pemimpin dalam memperjelas jalur pencapaian tujuan, mengurangi hambatan kerja, serta meningkatkan motivasi bawahan agar tujuan individu dan organisasi dapat tercapai secara optimal Terlihat pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Saprihadi (2024), Astarman et al. (2024), serta Juliantara et al. (2025) yang menyimpulkan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui peningkatan motivasi kerja. Penelitian-penelitian tersebut menegaskan bahwa kepemimpinan yang menempatkan karyawan sebagai subjek utama akan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja apabila mampu membangkitkan dorongan kerja dari dalam diri karyawan, bukan hanya melalui kontrol struktural. Dengan ini, kesimpulannya, peneliti berpendapat bahwa diterimanya hipotesis mediasi ini menunjukkan bahwa *Servant Leadership* pada FamilyMart Kota Malang berfungsi sebagai pemicu psikologis, bukan sebagai pendorong kinerja yang bersifat langsung. Kinerja karyawan tidak meningkat secara otomatis hanya karena pemimpin bersikap melayani, tetapi melalui proses internalisasi nilai kepemimpinan tersebut ke dalam motivasi kerja karyawan. Motivasi Herzberg menjadi kunci karena mampu mengubah perhatian, dukungan, dan keteladanan pemimpin menjadi semangat kerja, rasa tanggung jawab, serta komitmen terhadap pencapaian target kerja. Oleh karena itu, peneliti menilai bahwa penguatan motivasi kerja merupakan strategi yang krusial bagi organisasi ritel modern agar penerapan *Servant Leadership* benar-benar berdampak pada peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

### ***Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Adanya Mediasi Mediasi Disiplin Kerja***

Hipotesis ketujuh membuktikan bahwa melalui mediasi Disiplin Kerja, *Servant Leadership* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, Secara teori, *Leader-Member Exchange Theory* (LMX) yang dikemukakan oleh Uhl-Bien (1995) Menegaskan bahwa kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan berpengaruh terhadap sikap, perilaku, dan kinerja karyawan. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yanuarsyah, (2023), Saban Echdar et al., (2022), serta Wantri et al., (2021) yang menyatakan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh

terhadap kinerja karyawan melalui pembentukan disiplin kerja. Penelitian terdahulu menegaskan bahwa gaya kepemimpinan yang berfokus pada pelayanan dan pemberdayaan mampu meningkatkan efektivitas kerja secara tidak langsung dengan menanamkan perilaku disiplin yang berkelanjutan, khususnya dalam sektor ritel yang menuntut konsistensi dan ketepatan operasional. Oleh karena itu, peneliti berpendapat bahwa penguatan praktik *Servant Leadership* perlu diarahkan pada pembentukan hubungan kerja yang berkualitas dan keteladanan perilaku, agar disiplin kerja karyawan dapat terbentuk secara konsisten dan berkontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja karyawan.

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan mengidentifikasi dan menguji peran motivasi Herzberg dan disiplin kerja sebagai mediasi pengaruh *Servant Leadership* terhadap kinerja karyawan FamilyMart Kota Malang. berlandaskan hasil penelitian, dapat diketahui sebagai berikut: (1) Dengan gambaran ketika penerapan *Servant Leadership* meningkat, kinerja karyawan belum tentu ikut meningkat, dan sebaliknya, ketika penerapan *Servant Leadership* menurun, kinerja karyawan juga tidak serta-merta mengalami penurunan. Kondisi ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan di FamilyMart Kota Malang tidak ditentukan secara langsung oleh gaya kepemimpinan melayani yang diterapkan oleh atasan. (2) Dengan semakin meningkatnya *Servant Leadership*, motivasi kerja karyawan semakin tinggi berdasarkan Teori Herzberg di lingkungan FamilyMart Kota Malang. (3) Motivasi kerja yang semakin baik berdasarkan teori Herzberg juga akan meningkatkan kinerja karyawan di FamilyMart Kota Malang. (4) *Servant Leadership* yang semakin baik akan meningkatkan disiplin kerja karyawan di FamilyMart Kota Malang. (5) Dengan semakin tingginya tingkat disiplin kerja karyawan, kinerja karyawan pada FamilyMart Kota Malang juga semakin meningkat. (6) Dengan semakin meningkatnya *Servant Leadership* melalui motivasi kerja karyawan, maka akan meningkatkan pula kinerja karyawan di FamilyMart Kota Malang. (7) Dengan semakin meningkatnya *Servant Leadership* melalui disiplin kerja karyawan, maka akan meningkatkan pula kinerja karyawan di FamilyMart Kota Malang.

### **Saran**

Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat digambarkan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan maupun bagi pihak-pihak lain. Adapun saran yang diberikan, antara lain: (1) Manajemen diharapkan dapat terus menerapkan dan meningkatkan gaya kepemimpinan *Servant Leadership*, khususnya dalam aspek empati, komitmen terhadap

pengembangan karyawan, dan keteladanan, karena terbukti mampu mendorong motivasi, disiplin, dan juga kinerja karyawan. Perusahaan disarankan agar mempertimbangkan faktor-faktor motivasi berdasarkan teori Herzberg, seperti pemberian penghargaan, kesempatan pengembangan karier, serta pengakuan atas prestasi kerja, guna meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan. (2) Manajemen perlu memperkuat penerapan aturan kerja yang konsisten serta memberikan contoh disiplin dari pimpinan, sehingga budaya disiplin kerja dapat terbentuk dan berdampak positif pada kinerja karyawan.

Penelitian selanjutnya disarankan mempertimbangkan penambahan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja karyawan, seperti kepuasan kerja, lingkungan kerja, atau komitmen organisasi, guna mendapatkan hasil penelitian yang lebih komprehensif

## DAFTAR REFERENSI

- Afrika, D., & Edi, H. (2023). Pengaruh kemampuan dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Camat Keluang Kabupaten Musi Banyuasin. *JIASK*, 5(2). <https://doi.org/10.48093/jiask.v5i2.139>
- Andriani, J., Anggraini, N., & Metarini, R. A. (2023). Pengaruh disiplin kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT First Media Tbk Cabang Jakarta Selatan. *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 6(2). <https://doi.org/10.37481/sjr.v6i2.663>
- Astarman, Y., Iskandar, Y., & S. A. (2024). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi pada PT Banyu Bening Utama PKS Kabupaten Indragiri Hulu. *Indonesian Research Journal on Education*, 4, 550–558. <https://doi.org/10.31004/irje.v4i4.1536>
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Praeger. <https://doi.org/10.5040/9798216000365.0183>
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1981). Control theory: A useful conceptual framework for personality-social, clinical, and health psychology. *Psychological Bulletin*, 92(1), 111–135. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.92.1.111>
- Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600–615. <https://doi.org/10.1108/01437730510633692>
- Dwi Jatiningrum, C., Rahayu, S., & Mahardhika Surabaya, S. (2024). Efek budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan. *Jurnal Manajemen*, 14. <https://doi.org/10.30738/jm.v14i1.4101>
- Echdar, S. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidrap. *Nobel Management Review*.
- Efendi, S., & Hardiyanto, E. H. (2021). Analisis pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening. *FOCUS*, 2(1), 15–26. <https://doi.org/10.37010/fcs.v2i1.291>
- Fiannisa, M., Rambe, M. F., & Datuk, B. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi terhadap kinerja guru dengan disiplin kerja sebagai variabel mediasi. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v7i1.18998>

- Greenleaf, R. K. (1970). Greenleaf on servant leadership: Who is the servant leader? *International Journal of Servant-Leadership*, 4(1). <https://doi.org/10.33972/ijsl.234>
- Greenleaf, R. K. (1979). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power*.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. C. (1959). *The motivation to work*.
- House, R. J. (1971). The path-goal theory of leadership.
- Juliantara, W., Sara, I. M., Amerta, I. M. S., Putra, I. B. U., & Wahyuni, N. M. (2025). The role of work motivation in mediating the influence of job training and democratic leadership style on employee performance. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*. <https://doi.org/10.47191/jefms/v8>
- Notoatmodjo, S. (2010). *Metodologi penelitian kesehatan*.
- Pinto, L., Kellen, P. B., & Soares, A. (2023). The effect of leadership style and work environment on employee performance at Sacred Heart of Jesus, Becora, Dili, Timor-Leste: The mediating role of work motivation. *Journal of Digitainability, Realism & Mastery (DREAM)*, 2(12), 37–59. <https://doi.org/10.56982/dream.v2i12.167>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Management*. Pearson.
- Rohana, R., Lubna, L., & Afifurrahman, A. (2024). Pengaruh servant leadership, motivasi spiritual, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru di MAN 1 Mataram. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 9(3), 1689–1698. <https://doi.org/10.29303/jipp.v9i3.1973>
- Sare, M. S., Foeh, J. E. H. J., Manafe, H. A., & Niha, S. S. (2023). Analisis pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja dan komunikasi terhadap kinerja pegawai negeri sipil melalui disiplin kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*. <https://doi.org/10.31933/jimt.v4i4>
- Setiadi, M. T., & Lutfi, L. (2021). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa*, 5(2), 200–217. <https://doi.org/10.48181/jrbmt.v5i2.13189>
- Simanjuntak, P. A. (2020). Pengaruh etos kerja, kepuasan kerja, sikap kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Polonia. *Jurnal Magister Manajemen Bisnis*, 2(1). <https://doi.org/10.30743/jmb.v2i1.2358>
- Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Suryadi, S., & Karyono, K. (2022). Pengaruh kepuasan kerja, disiplin kerja dan etos kerja terhadap kinerja karyawan PT Keihin Indonesia. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 85–95. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.563>
- Syukur S. Mendrofa, S., & Waruwu, J. F. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai di Dinas Ketahanan Pangan Kabupaten Nias Selatan.
- Uhl-Bien, M. (1995). Leader-Member Exchange Theory. *Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.4324/9781315701967-25>
- Wantri, O. (2021). Skripsi: Pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan.
- Yanuarsyah, M. (2023). Analisis gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja pada PT Pelni (Persero) Cabang Makassar.