

**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KUALITAS
LAYANAN MELALUI PENGUATAN KEDISIPLINAN KERJA SEBAGAI
INTERVENING**

(Studi kasus Pada Karyawan AHASS PT Astra Siliwangi Semarang)



SKRIPSI

Karya Tulis Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Program S-1 Ilmu Ekonomi
Jurusan Manajemen

Disusun Oleh :
ASTRI OKTAVIANI
NIM : 12221891

UNIVERSITAS BPD
SEMARANG
2026

**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KUALITAS
LAYANAN MELALUI PENGUATAN KEDISIPLINAN KERJA SEBAGAI
INTERVENING
(Studi kasus Pada Karyawan AHASS PT Astra Siliwangi Semarang)**

Astri Oktaviani
12221891

Program Studi Manajemen Universitas BPD
2001astrioktaviani@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kualitas Layanan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui Kedisiplinan Kerja sebagai variable intervening pada AHASS PT. Astra Siliwangi Semarang. Latar belakang penelitian ini di dasari oleh fenomena Kedisiplinan Karyawan dan Skor CSI 82 yang masih di bawah target AHM 85. Penelitian ini menggunakan pendekatan Kuantitatif dengan metode observasi. Populasi adalah seluruh karyawan AHASS PT. Astra Siliwangi Semarang sebanyak 46 orang dengan tekning sampling jenuh. Pengumpulan data menggunakan kuesioner skala Likert 1-5 dan dianalisis menggunakan SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kedisiplinan Kerja, 2) Kedisiplinan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kualitas Layanan, 3) Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh langsung dan tidak signifikan terhadap Kualitas Layanan. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa Kedisiplinan Kerja berperan sebagai mediasi penuh antara Gaya Kepemimpinan dan Kualitas Layanan.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Kedisiplinan Kerja, Kualitas Layanan, Mediasi Penuh.

Abstract

This study aims to analyze the effect of Leadership Style on Service Quality, both directly and indirectly through Work Discipline as an intervening variable at AHASS PT Astra Siliwangi Semarang. The background of the study is based on the phenomenon of inconsistent employee discipline and a CSI score of 82, which is still below the AHM target of 85. This study uses a quantitative approach with a survey method. The population consists of all employees of AHASS PT Astra Siliwangi Semarang, totaling 46 people, with a saturated sampling technique. Data were collected using a 1-5 Likert scale questionnaire and analyzed using SEM-PLS with SmartPLS 4. The results show that: 1) Leadership Style has a positive and significant effect on Work Discipline; 2) Work Discipline has a positive and significant effect on Service Quality; 3) Leadership Style has no direct and insignificant effect on Service Quality. Based on these results, it can be concluded that Work Discipline acts as a full mediator between Leadership Style and Service Quality.

Keywords: Leadership Style, Work Discipline, Service Quality, Full Mediation.

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan industri otomotif di Indonesia mengalami pertumbuhan yang cukup pesat dalam beberapa tahun terakhir. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) yang dipublikasikan melalui databooks menunjukkan bahwa jumlah kendaraan bermotor di Indonesia pada tahun 2025 mencapai sekitar 172,94 juta unit atau meningkat 3,89% dibanding tahun sebelumnya. Jumlah tersebut didominasi oleh sepeda motor sebanyak 145,25 juta unit. Kenaikan jumlah kendaraan berdampak langsung dengan meningkatnya kebutuhan masyarakat akan jasa perawatan dan perbaikan kendaraan. Kondisi ini memicu persaingan ketat antara bengkel resmi AHASS PT. Astra dan bengkel umum, sehingga kualitas layanan sebagai faktor utama untuk mempertahankan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Kualitas layanan tidak hanya dipengaruhi oleh fasilitas, tetapi juga oleh kualitas sumber daya manusia, khususnya karyawan yang berinteraksi langsung dengan pelanggan.

AHASS PT. Astra Siliwangi Semarang merupakan salah satu bengkel resmi Honda yang bergerak di bidang jasa perawatan dan perbaikan kendaraan bermotor. Dalam menjalankan operasionalnya AHASS PT. Astra Siliwangi Semarang berfokus pada pemberian kualitas layanan yang optimal kepada pelanggan melalui pelayanan yang profesional, cepat, dan sesuai standar perusahaan. Kualitas layanan yang baik sangat dipengaruhi oleh kinerja sumber daya manusia, khususnya Mekanik, Kasir, *Frontdesk*, *Service Advisor*, Admin Sosmed dan Admin STNK sebagai pihak yang berhubungan langsung dengan proses pelayanan kendaraan pelanggan. AHASS PT. Astra Siliwangi Semarang sebagai bengkel resmi Honda yang memiliki standar pelayanan 3S, yaitu : *Safety, Speed, Smile*.

Hasil observasi awal di AHASS PT. Astra Siliwangi Semarang mengindikasikan adanya beberapa gap dalam pelaksanaan operasional sebagai berikut: Pertama, penerapan kedisiplinan kerja karyawan belum konsisten, terlihat dari adanya keterlambatan kehadiran serta pelaksanaan servis yang belum sepenuhnya mengacu pada SOP perusahaan. Kedua berdasarkan hasil wawancara singkat dengan *Service Advisor*, diketahui bahwa *nilai Customer Satisfaction Index (CSI)* di AHASS PT. Astra Siliwangi Semarang pada periode 2025 tercatat sebesar 82 poin, angka tersebut belum mencapai target yang ditetapkan oleh AHM yaitu 85. Ketiga masih terdapat juga keluhan dari pelanggan terkait waktu pengerjaan yang lama dan kurangnya komunikasi karyawan kepada pelanggan. Kondisi ini diduga dipengaruhi gaya kepemimpinan yang belum optimal dalam membangun kedisiplinan kerja karyawan. Fenomena ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang kurang tepat, seperti kurangnya pengawasan, komunikasi yang tidak efektif, atau minimnya pemberian motivasi, dapat menyebabkan menurunnya kedisiplinan kerja karyawan. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang tegas namun suportif mampu meningkatkan kedisiplinan serta tanggung jawab kerja karyawan. Oleh karena itu, diperlukan analisis mengenai bagaimana gaya kepemimpinan dapat meningkatkan kualitas layanan melalui penguatan kedisiplinan kerja karyawan.

Tabel 1.1 Data *Customer Satisfaction Index (CSI)*
AHASS PT Astra Siliwangi Semarang Tahun 2025

Periode	Skor CSI	Target	Keterangan
Januari - Maret 2025	81	85	Belum Tercapai
April - Juni 2025	82	85	Belum Tercapai
Juli - September 2025	83	85	Belum Tercapai
Oktober - Desember 2025	82	85	Belum Tercapai
Rata - rata 2025	82	85	Gap - 3 point

Sumber : Diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 1.1, dapat diketahui bahwa tingkat kepuasan pelanggan yang diukur melalui *Customer Satisfaction Index* (CSI) pada AHASS PT Astra Siliwangi Semarang selama tahun 2025 belum mencapai target yang telah ditetapkan. Target CSI yang ditetapkan adalah sebesar 85, sedangkan pencapaian CSI pada setiap periode masih berada di bawah target. Pada periode Januari–Maret 2025, skor CSI yang diperoleh sebesar 81, kemudian meningkat menjadi 82 pada periode April–Juni 2025 dan kembali meningkat menjadi 83 pada periode Juli–September 2025. Namun, pada periode Oktober–Desember 2025 skor CSI kembali mengalami penurunan menjadi 82. Dengan demikian, rata-rata skor CSI selama tahun 2025 hanya mencapai 82, sehingga masih terdapat gap sebesar 3 poin dari target yang telah ditetapkan, yaitu 85.

Data tersebut menunjukkan bahwa kualitas layanan pada AHASS PT Astra Siliwangi Semarang masih belum optimal dan belum mampu mencapai standar kepuasan pelanggan yang ditargetkan. Meskipun terdapat peningkatan skor pada beberapa periode, peningkatan tersebut belum mampu mencapai target CSI. Selain itu, penurunan skor dari 83 menjadi 82 pada periode terakhir menunjukkan bahwa kualitas layanan belum menunjukkan peningkatan yang konsisten. Kondisi ini dapat mengindikasikan adanya permasalahan dalam proses pelayanan yang perlu mendapat perhatian lebih lanjut.

Belum tercapainya target kepuasan pelanggan dapat berkaitan dengan berbagai faktor, salah satunya adalah kualitas pelayanan yang diberikan oleh karyawan. Kualitas layanan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan teknis karyawan, tetapi juga oleh bagaimana karyawan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan standar pelayanan yang telah ditetapkan. Dalam kegiatan operasional AHASS, kedisiplinan kerja karyawan memiliki peranan penting karena berkaitan dengan ketepatan waktu, kepatuhan terhadap Standar Operasional Prosedur (SOP), tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan, serta konsistensi dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Apabila kedisiplinan kerja belum optimal, maka hal tersebut berpotensi memengaruhi kecepatan, ketepatan, dan konsistensi pelayanan yang pada akhirnya dapat berdampak terhadap kepuasan pelanggan.

Selain permasalahan pada pencapaian kualitas layanan yang ditunjukkan melalui *Customer Satisfaction Index* (CSI), indikasi permasalahan juga ditemukan pada aspek kedisiplinan kerja karyawan AHASS PT Astra Siliwangi Semarang. Berdasarkan hasil wawancara awal yang dilakukan oleh peneliti dengan beberapa karyawan yang terlibat dalam proses pelayanan, seperti mekanik, *service advisor*, *frontdesk*, kasir, *customer service*, dan admin, ditemukan beberapa kondisi yang mengindikasikan bahwa kedisiplinan kerja karyawan masih perlu ditingkatkan. Karyawan-karyawan tersebut memiliki peran yang saling berkaitan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan, sehingga kedisiplinan pada setiap bagian dapat memengaruhi kelancaran proses pelayanan secara keseluruhan.

Pada aspek kehadiran dan ketepatan waktu, hasil wawancara menunjukkan bahwa masih terdapat karyawan yang belum selalu hadir sesuai dengan waktu kerja yang telah ditentukan. Kondisi tersebut dapat menyebabkan keterlambatan dalam memulai aktivitas pelayanan dan menghambat koordinasi antarbagian. Pada operasional AHASS, keterlambatan salah satu bagian dapat memengaruhi alur pelayanan, mulai dari penerimaan pelanggan oleh *frontdesk* atau *service advisor*, proses pengerjaan kendaraan oleh mekanik, hingga proses pembayaran dan administrasi. Dengan demikian, kehadiran dan ketepatan waktu menjadi salah satu aspek penting dalam mendukung kelancaran pelayanan kepada pelanggan.

Permasalahan juga terindikasi pada aspek kepatuhan terhadap Standar Operasional Prosedur (SOP) servis. Berdasarkan hasil wawancara awal, dalam pelaksanaan pekerjaan masih ditemukan kondisi ketika prosedur kerja belum sepenuhnya dilakukan secara konsisten oleh seluruh karyawan. Pada bagian mekanik, kepatuhan terhadap SOP berkaitan dengan tahapan pemeriksaan dan pengerjaan kendaraan. Sementara itu, *service advisor*, *frontdesk*, *customer service*, kasir, dan admin juga memiliki prosedur kerja masing-masing yang perlu

dilaksanakan secara tepat agar proses pelayanan berjalan sesuai standar. Ketidakpatuhan atau ketidakkonsistenan dalam menjalankan SOP berpotensi menimbulkan kesalahan, keterlambatan, maupun ketidaksesuaian pelayanan yang dapat memengaruhi pengalaman pelanggan.

Selain itu, hasil wawancara juga mengindikasikan adanya permasalahan pada penyelesaian pekerjaan atau servis tepat waktu. Dalam proses pelayanan, ketepatan waktu penyelesaian servis merupakan salah satu hal yang penting bagi pelanggan. Namun, adanya pekerjaan yang belum selesai sesuai estimasi waktu yang telah ditentukan dapat mengakibatkan pelanggan harus menunggu lebih lama. Kondisi tersebut dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti keterlambatan dalam memulai pekerjaan, koordinasi antarbagian yang belum optimal, beban pekerjaan, maupun kurangnya konsistensi dalam menjalankan prosedur kerja. Apabila kondisi tersebut terjadi secara berulang, maka dapat berpengaruh terhadap persepsi pelanggan terhadap kualitas layanan yang diberikan.

Indikasi permasalahan lainnya terlihat pada aspek ketaatan terhadap aturan kerja. Berdasarkan hasil wawancara awal, masih terdapat kondisi yang menunjukkan bahwa penerapan aturan kerja belum sepenuhnya berjalan secara konsisten. Aturan kerja yang dimaksud meliputi ketentuan mengenai jam kerja, prosedur pelayanan, pembagian tugas, tanggung jawab, serta ketentuan lain yang berlaku di lingkungan kerja AHASS PT Astra Siliwangi Semarang. Ketaatan terhadap aturan kerja diperlukan untuk menciptakan keteraturan dan memastikan setiap karyawan dapat melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya. Apabila aturan kerja belum dipatuhi secara konsisten, maka dapat mengganggu koordinasi, menurunkan efektivitas kerja, dan berpotensi memengaruhi kualitas pelayanan kepada pelanggan. Kualitas layanan memberikan kontribusi signifikan dalam membentuk kepuasan pelanggan, artinya semakin baik kualitas layanan, semakin tinggi tingkat kepuasan pelanggan (Ali Maddinsyah, 2024).

Berdasarkan hasil wawancara awal tersebut, dapat diketahui bahwa terdapat beberapa indikasi permasalahan kedisiplinan kerja yang meliputi kehadiran dan ketepatan waktu, kepatuhan terhadap SOP servis, penyelesaian pekerjaan tepat waktu, serta ketaatan terhadap aturan kerja. Permasalahan tersebut menjadi penting untuk diteliti karena karyawan pada bagian mekanik, *service advisor*, *frontdesk*, kasir, *customer service*, dan admin memiliki keterkaitan dalam proses pelayanan kepada pelanggan. Kedisiplinan pada satu bagian dapat memengaruhi proses kerja pada bagian lainnya, sehingga kurang optimalnya disiplin kerja dapat berdampak pada kelancaran dan kualitas pelayanan secara keseluruhan.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kedisiplinan kerja tidak hanya menjadi tanggung jawab individu karyawan, tetapi juga berkaitan dengan peran pimpinan dalam mengarahkan, mengawasi, memotivasi, dan memastikan pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan aturan dan standar yang berlaku. Oleh karena itu, permasalahan kedisiplinan kerja tersebut menjadi salah satu indikasi penting yang mendukung perlunya dilakukan penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kualitas layanan melalui kedisiplinan kerja pada karyawan AHASS PT Astra Siliwangi Semarang.

Berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan peneliti di AHASS PT Astra Siliwangi Semarang, masih ditemukan beberapa permasalahan yang berkaitan dengan kedisiplinan kerja karyawan. Beberapa karyawan masih datang terlambat, terdapat pekerjaan servis yang belum selesai sesuai target waktu, serta masih ditemukan pelaksanaan pekerjaan yang belum sepenuhnya mengikuti Standar Operasional Prosedur (SOP). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa tingkat kedisiplinan kerja karyawan masih perlu ditingkatkan agar proses pelayanan kepada pelanggan dapat berjalan secara optimal.

Tabel 1.2 Rekapitulasi Keluhan Pelanggan
AHASS PT Astra Siliwangi Semarang Tahun 2025

No	Jenis Keluhan Pelanggan	Frekuensi Keluhan	Persentase (%)
1	Waktu pengerjaan servis lebih lama dari estimasi	18	36%
2	Kurangnya komunikasi mengenai perkembangan servis kendaraan	12	24%
3	Waktu tunggu antrean servis cukup lama	10	20%
4	Ketidaksesuaian hasil servis dengan harapan pelanggan	6	12%
5	Keramahan dan perhatian karyawan masih perlu ditingkatkan	4	8%
Jumlah		50	100%

Sumber : Diolah peneliti (2026)

Selain permasalahan kedisiplinan kerja, indikasi permasalahan juga terlihat pada kualitas layanan karyawan AHASS PT Astra Siliwangi Semarang. Berdasarkan hasil ulasan pelanggan yang dirangkum oleh peneliti pada tabel 1.2, ditemukan sebanyak 50 keluhan pelanggan yang berkaitan dengan proses pelayanan. Keluhan tersebut mencakup beberapa bagian yang terlibat dalam proses pelayanan, seperti mekanik, *service advisor*, *frontdesk*, kasir, *customer service*, dan admin.

Keluhan dengan persentase terbesar adalah waktu pengerjaan servis yang lebih lama dari estimasi, yaitu sebanyak 18 keluhan atau 36%. Selanjutnya, terdapat 12 keluhan atau 24% terkait kurangnya komunikasi mengenai perkembangan servis kendaraan, serta 10 keluhan atau 20% mengenai waktu tunggu antrean servis yang cukup lama. Selain itu, terdapat 6 keluhan atau 12% mengenai ketidaksesuaian hasil servis dengan harapan pelanggan dan 4 keluhan atau 8% mengenai keramahan serta perhatian karyawan yang masih perlu ditingkatkan.

Data tersebut menunjukkan bahwa permasalahan kualitas layanan pada AHASS PT Astra Siliwangi Semarang tidak hanya berkaitan dengan proses pengerjaan servis, tetapi juga mencakup aspek komunikasi, ketepatan waktu, kesesuaian hasil pekerjaan, serta sikap karyawan dalam memberikan pelayanan. Keluhan mengenai keterlambatan pengerjaan dan waktu tunggu yang lama mengindikasikan adanya permasalahan pada ketepatan dan keandalan pelayanan. Sementara itu, kurangnya komunikasi mengenai perkembangan servis menunjukkan bahwa aspek komunikasi antara karyawan dan pelanggan masih perlu ditingkatkan. Keluhan terkait hasil servis dan keramahan karyawan juga menunjukkan bahwa kualitas pelayanan masih belum sepenuhnya memenuhi harapan pelanggan.

Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa kualitas layanan karyawan AHASS PT Astra Siliwangi Semarang masih perlu ditingkatkan. Kualitas layanan tersebut melibatkan peran berbagai bagian, mulai dari mekanik, *service advisor*, *frontdesk*, kasir, *customer service*, hingga admin. Setiap bagian memiliki keterkaitan dalam menciptakan pengalaman pelayanan yang baik bagi pelanggan. Oleh karena itu, temuan keluhan pelanggan tersebut menjadi salah satu indikasi penting dalam penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kualitas layanan melalui kedisiplinan kerja karyawan AHASS PT Astra Siliwangi Semarang.

Peran pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat serta meningkatkan kedisiplinan kerja karyawan menjadi faktor penting dalam mendukung terciptanya kualitas layanan yang baik dan kepuasan pelanggan. Menurut Kristianti et al., (2024) menyatakan bahwa, kepemimpinan merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa gaya

kepemimpinan sangat menentukan bagaimana karyawan di dalam lingkungan perusahaan bekerja dan memberikan pelayanan. Selain kepemimpinan, kedisiplinan kerja juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Syiva et al., (2023) kedisiplinan kerja mencerminkan tingkat kepatuhan karyawan terhadap aturan dan standar operasional perusahaan. Kedisiplinan kerja merupakan perilaku karyawan dalam mematuhi aturan, standar, dan prosedur perusahaan yang ketika dijalankan dengan baik mampu mendukung efisiensi serta efektivitas kerja sehingga berujung pada peningkatan produktivitas. Dengan adanya kedisiplinan kerja yang tinggi, karyawan akan lebih bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Menurut Purwanto (2024) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang berdampak pada kualitas layanan yang dihasilkan. Selain itu Imbron dan afandi (2025) juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan kedisiplinan kerja berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hasil dari penelitian Aziizah (2024) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan kedisiplinan kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Menurut Tini Kartini dan Palahudin (2025) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan kedisiplinan dapat meningkatkan kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Selain kedisiplinan kerja, gaya kepemimpinan kepala bengkel juga dapat menjadi salah satu faktor yang memengaruhi kualitas layanan. Pemimpin memiliki peran dalam memberikan arahan, membangun komunikasi, memberikan motivasi, melakukan pengawasan, serta mengambil keputusan yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan. Gaya kepemimpinan yang tepat diharapkan dapat mendorong karyawan untuk bekerja secara lebih disiplin dan bertanggung jawab. Sebaliknya, apabila arahan, pengawasan, komunikasi, atau motivasi yang diberikan belum optimal, maka dapat memengaruhi kedisiplinan karyawan dalam menjalankan tugasnya.

Berdasarkan uraian tersebut, adanya gap sebesar 3 poin antara rata-rata pencapaian CSI dengan target perusahaan dapat menjadi indikasi adanya permasalahan yang perlu diteliti lebih lanjut. Permasalahan tersebut diduga tidak hanya berkaitan dengan kualitas layanan secara langsung, tetapi juga dapat dipengaruhi oleh kedisiplinan kerja karyawan serta gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala bengkel. Beberapa penelitian terdahulu diatas menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kedisiplinan kerja karyawan, dan kedisiplinan kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja maupun kualitas layanan. Penelitian yang menggabungkan ketiga variabel tersebut dalam satu model penelitian dengan menempatkan kedisiplinan kerja sebagai variabel intervening antara gaya kepemimpinan dan kualitas layanan masih terbatas. Karena, sebagian besar penelitian sebelumnya lebih banyak membahas hubungan kualitas layanan terhadap kepuasan pelanggan dan belum secara khusus mengkaji bagaimana gaya kepemimpinan dapat meningkatkan kualitas layanan melalui penguatan kedisiplinan kerja karyawan. Sebagian besar penelitian terdahulu dilakukan pada sektor perbankan, pemerintahan, pendidikan, rumah sakit, dan transportasi udara. Sementara itu, penelitian yang mengkaji hubungan gaya kepemimpinan, kedisiplinan kerja, dan kualitas layanan pada sektor jasa otomotif, khususnya bengkel resmi AHASS PT. Astra, masih sangat terbatas. Padahal karakteristik industri jasa otomotif memiliki tuntutan pelayanan yang berbeda karena melibatkan interaksi langsung antara karyawan dan pelanggan dalam proses perawatan kendaraan.

Penelitian ini menambahkan mediasi kedisiplinan kerja untuk menutup gap antara variabel gaya kepemimpinan dan kualitas layanan. Penelitian ini hadir untuk melengkapi keterbatasan penelitian sebelumnya dengan menganalisis hubungan antara gaya kepemimpinan, kedisiplinan kerja, dan kualitas layanan dalam satu model penelitian. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baru dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dan manajemen operasional jasa, khususnya mengenai

pentingnya kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas layanan melalui penguatan kedisiplinan kerja karyawan. Penelitian ini penting untuk diteliti karena penelitian ini memiliki kebaruan dalam mengintegrasikan gaya kepemimpinan, kedisiplinan kerja sebagai variabel intervening, dan kualitas layanan dalam konteks perusahaan jasa otomotif. Selain itu, penelitian ini berbasis pada fenomena nyata di lapangan serta mengukur kualitas layanan secara teknis, sehingga memberikan kontribusi teoritis dan praktis yang lebih spesifik dibanding penelitian sebelumnya. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi dan pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait kepemimpinan, kedisiplinan kerja, dan kualitas layanan. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi dan masukan bagi pihak perusahaan dalam meningkatkan kualitas layanan perusahaan melalui penerapan gaya kepemimpinan yang efektif dan peningkatan kedisiplinan kerja karyawan sehingga mampu menciptakan pelayanan yang optimal serta meningkatkan kepuasan pelanggan.

Berdasarkan identifikasi masalah, fenomena gap, dan research gap yang telah diuraikan, pertanyaan penelitian tersebut yaitu (i) Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kedisiplinan Kerja Karyawan (ii) Apakah Kedisiplinan Kerja Karyawan berpengaruh positif terhadap Kualitas Layanan (iii) Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kualitas Layanan (iv) Apakah Kedisiplinan Kerja Karyawan mampu memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kualitas Layanan.

2. Kajian Pustaka dan Hipotesis Penelitian

2.1 Landasan Teori

Penelitian ini berdasarkan pada teori Path-Goal Theory yang dikembangkan oleh Robert J. House (1971) sebagai landasan teori utama (grand theory). Teori ini memandang bahwa keberhasilan kepemimpinan ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam memberikan arahan, dukungan, serta dorongan kepada bawahan agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif. Dalam perspektif ini, pemimpin tidak hanya bertugas menyampaikan perintah, tetapi juga berperan dalam menciptakan situasi kerja yang kondusif sehingga karyawan dapat menjalankan tugasnya dengan lebih baik.

Menurut Rudy, (2025) pemimpin memiliki kewajiban untuk memperjelas tujuan yang hendak dicapai, memberikan petunjuk yang tegas mengenai pelaksanaan pekerjaan, mengurangi hambatan yang dapat mengganggu proses kerja, serta menyediakan bantuan yang diperlukan oleh karyawan. Dengan adanya peran tersebut, karyawan akan lebih mudah memahami tugas dan tanggung jawabnya sehingga dapat bekerja secara lebih terarah dan mencapai target organisasi dengan lebih optimal.

2.2 Gaya Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi, keberhasilan pencapaian tujuan sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam mengarahkan, memotivasi, serta membangun hubungan kerja yang baik dengan bawahannya.. Seorang pemimpin yang baik diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga karyawan dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Menurut Hasibuan, (2023) pemimpin merupakan cara seorang pemimpin memengaruhi perilaku bawahan agar bersedia bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Jenis – jenis Gaya Kepemimpinan:

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*) .Harsoyo, (2022) menjelaskan gaya kepemimpinan transformasional menekankan pada kemampuan pemimpin dalam memberikan motivasi, inspirasi, dan teladan kepada karyawan supaya mampu meningkatkan kinerja serta kualitas layanan yang lebih baik. Pemimpin

mendorong perubahan perilaku kerja melalui komunikasi yang baik, serta pembentukan budaya kerja disiplin. Oleh karena itu gaya kepemimpinan transformasional sangat relevan dalam meningkatkan kualitas layanan perusahaan secara berkelanjutan.

2. Gaya Kepemimpinan Otoriter (*Authoritarian Leadership*) Gaya kepemimpinan otoriter merupakan gaya kepemimpinan yang di terapkan menunjukkan sikap kurang peduli dan cenderung otoriter. Dalam penerapan gaya otoriter komunikasi lebih banyak bersifat satu arah, yaitu dari atasan kepada bawahan, di mana seluruh wewenang sepenuhnya berada di tangan pimpinan. Selain itu, Rosandra et al., (2025) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan otoriter ini cenderung menunjukan sikap tegas dengan kurangnya penghargaan atas pengakuan terhadap kinerja karyawan. Dalam gaya kepemimpinan ini, pemimpin memiliki wewenang penuh dalam mengatur pekerjaan serta memberikan instruksi yang harus dipatuhi oleh karyawan. Pemimpin lebih menekankan pada pengawasan yang ketat dan kedisiplinan kerja yang tinggi. Dalam lingkungan perusahaan jasa otomotif, gaya kepemimpinan otoriter dapat diterapkan dalam kondisi tertentu, terutama ketika perusahaan membutuhkan ketegasan terhadap aturan keselamatan kerja dan standar pelayanan. Pemimpin yang tegas mampu memastikan karyawan bekerja sesuai prosedur dan target perusahaan. Namun, apabila diterapkan secara berlebihan, gaya kepemimpinan ini dapat menyebabkan komunikasi menjadi kurang efektif dan menurunkan kenyamanan kerja karyawan.
3. Gaya Kepemimpinan Demokratis (*Democratic Leadership*), Gaya kepemimpinan demokratis merupakan pendekatan kepemimpinan yang memberikan kesempatan kepada bawahan atas partisipasi dalam proses pengambilan Keputusan maupun penyelesaian masalah .(Dabur et al., 2025) menyatakan gaya kepemimpinan demokrasi berkaitan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Dalam gaya kepemimpinan demokrasi ini pemimpin tidak hanya menyampaikan arahan, tetapi juga memberikan ruang kepada karyawan untuk menyampaikan pendapat, saran, maupun masukan. Komunikasi yang terjalin secara dua arah dapat menciptakan hubungan kerja yang lebih harmonis sehingga karyawan merasa dihargai dan lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Menurut Lestiana et al., (2025) menunjukkan indikator dalam menentukan gaya kepemimpinan meliputi :
 1. Kemampuan memberikan arahan, mengacu pada memberikan arahan penuh atas penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan des rekam jejak lebih dari kegiatan pembangunan infrastruktur (2003-2023); aktif menyelesaikan permasalahan masyarakat bersama aparaturnya.
 2. Komunikasi dengan bawahan , mengacu pada komunikasi dua arah yang transparan dan akuntabel, penggunaan bahasa yang sederhana dan mudah dipahami, keterbukaan terhadap kritik dan masukan dari aparaturnya maupun masyarakat.
 3. Pemberian motivasi, mengacu pada penerapan sistem reward and punishment, apel pagi setiap Senin ,kehadiran langsung kepala desa dalam kegiatan pembangunan dan gotong royong sebagai teladan bagi masyarakat dan aparaturnya.
 4. Pengawasan kerja ,mengacu pada Pengawasan langsung dan tidak langsung melalui BPD, LPMD, dan TPK pemberlakuan disiplin waktu aparaturnya desa ,pengawasan administrasi keuangan melalui laporan penggunaan ADD.
 5. Pengambilan Keputusan , mengacu pada keputusan diambil melalui musyawarah mufakat (Musrenbangdes) yang dimulai dari tingkat dusun dan melibatkan seluruh elemen masyarakat; tidak ada pengambilan keputusan sepihak.

2.3 Kedisiplinan Kerja

Menurut Hasibuan (2023) kedisiplinan kerja sebagai kesadaran dan kesediaan seseorang untuk menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan kerja yang baik tercermin dari sikap karyawan yang tepat waktu, mematuhi standar operasional prosedur, bertanggung jawab terhadap tugas, dan menggunakan peralatan kerja dengan baik. Kedisiplinan kerja dapat di lihat melalui perilaku karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, seperti hadir sesuai jadwal, menaati standar operasional prosedur (SOP) seperti menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, menjaga tanggung jawab terhadap tugas yang di berikan, serta menggunakan fasilitas kerja secara benar. Perilaku tersebut menunjukkan komitmen karyawan terhadap aturan perusahaan sekaligus mendukung kelancaran proses operasional.

Menurut Komariah et al., (2024) menunjukkan indikator dalam menentukan kedisiplinan kerja meliputi :

1. Kehadiran kerja, kehadiran kerja menunjukkan tingkat kedisiplinan karyawan dalam memenuhi kewajiban untuk hadir sesuai dengan jadwal kerja yang telah ditetapkan perusahaan.
2. Ketepatan Waktu, ketepatan waktu merupakan kemampuan karyawan dalam datang bekerja, memulai pekerjaan, menyelesaikan tugas, dan memanfaatkan waktu kerja secara efektif sesuai dengan ketentuan perusahaan.
3. Kepatuhan terhadap Standar Operasional Prosedur (SOP), kepatuhan terhadap SOP menggambarkan kesediaan karyawan untuk melaksanakan setiap pekerjaan sesuai dengan prosedur dan standar yang berlaku di perusahaan.
4. Tanggung Jawab dalam Bekerja, mengacu pada tanggung jawab dalam bekerja menunjukkan kesungguhan karyawan dalam melaksanakan tugas dan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kewajiban yang telah diberikan.
5. Ketaatan terhadap Peraturan Perusahaan, merupakan sikap patuh karyawan terhadap seluruh ketentuan, tata tertib, dan kebijakan yang berlaku dalam organisasi.

2.4 Kualitas Layanan

Kualitas Layanan dalam penelitian ini mengacu pada model SERVQUAL Parasuraman 1988. Parasuraman 1988 dalam jurnal Journal of Retailing mendefinisikan sebagai perbandingan harapan pelanggan dengan kinerja layanan yang di terima. Menurut Setiono & Putra, (2025) model SERVQUAL , yang mencakup lima dimensi utama *Tangibles*, *Reliability*, *Responsiveness*, *Assurance*, *Empathy*. Kelima dimensi tersebut sangat cocok karena telah di gunakan secara luas untuk mengukur kualitas layanan di berbagai konteks pendidikan tinggi.



Gambar 1.1 Teori SERVQUAL

Sumber : diolah peneliti (2026)

Kualitas layanan merupakan kemampuan perusahaan dalam memberikan pelayanan yang mampu memenuhi bahkan melampaui harapan pelanggan secara berkelanjutan. Pelayanan yang berkualitas tidak hanya diukur dari hasil akhir yang diterima pelanggan, tetapi juga dari

bagaimana proses pelayanan diberikan secara profesional, cepat, ramah, dan sesuai dengan standar perusahaan.

Menurut Setiono & Putra, (2025) menunjukkan indikator dalam menentukan kualitas layanan, meliputi :

1. *Tangibles* (Bukti Fisik) merupakan segala bentuk fasilitas fisik yang dapat dilihat secara langsung oleh pelanggan, seperti kondisi gedung, ruang pelayanan, kelengkapan peralatan, teknologi yang digunakan, serta penampilan karyawan.
2. *Reliability* (Keandalan) mengacu ketepatan penyelesaian pekerjaan, minimnya kesalahan dalam pelayanan, serta kemampuan perusahaan memenuhi harapan pelanggan secara berkesinambungan.
3. *Responsiveness* (Daya Tanggap) *Responsiveness* menggambarkan kesediaan dan kecepatan karyawan dalam membantu pelanggan serta memberikan pelayanan yang dibutuhkan.
4. *Assurance* (Jaminan) , mengacu pada kemampuan perusahaan untuk menumbuhkan rasa aman, nyaman, dan percaya sehingga pelanggan merasa yakin terhadap kualitas pelayanan yang diterimanya.
5. *Empathy* (Empati) merupakan kemampuan perusahaan dalam memberikan perhatian secara tulus kepada setiap pelanggan dengan memahami kebutuhan, harapan, serta kondisi yang dihadapi.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kualitas layanan merupakan kemampuan perusahaan dalam memberikan pelayanan yang memenuhi atau bahkan melampaui harapan pelanggan. Dalam penelitian ini, kualitas layanan diukur melalui lima indikator utama, yaitu *tangibles* (bukti fisik), *reliability* (keandalan), *responsiveness* (daya tanggap), *assurance* (jaminan), dan *empathy* (empati).

2.5 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian terdahulu

N o	Nama, Judul dan Tahun Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Pengaruh Kualitas Layanan terhadap Loyalitas Pelanggan dengan Kepuasan Pelanggan sebagai Variabel Intervening Nurofik dan Wiana (2022)	Kualitas layanan berpengaruh positif terhadap kepuasan dan loyalitas pelanggan.	Sama-sama menggunakan variabel kualitas layanan sebagai fokus penelitian.	Penelitian terdahulu berfokus pada dampak kualitas layanan terhadap loyalitas pelanggan, sedangkan penelitian ini menganalisis faktor yang mempengaruhi kualitas layanan, yaitu gaya kepemimpinan dan kedisiplinan kerja karyawan.
2.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel	Gaya kepemimpinan dan kedisiplinan kerja berpengaruh signifikan terhadap	Sama-sama menggunakan variabel gaya kepemimpinan dan kedisiplinan kerja.	Variabel intervening pada penelitian terdahulu adalah motivasi kerja, sedangkan penelitian ini menggunakan kedisiplinan kerja sebagai variabel

N o	Nama, Judul dan Tahun Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Intervening Aziizah (2024)	kinerja karyawan melalui motivasi kerja.		intervening terhadap kualitas layanan.
3.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Purwanto (2024)	Gaya kepemimpinan an berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Sama-sama meneliti variabel gaya kepemimpinan sebagai faktor yang memengaruhi perilaku dan kinerja karyawan	Penelitian terdahulu berfokus pada kinerja karyawan, sedangkan penelitian ini menghubungkan gaya kepemimpinan dengan kualitas layanan melalui kedisiplinan kerja karyawan.
4.	Ketika Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Menentukan Kinerja Karyawan PT Angkasa Pura II Jakarta Imbron dan Afandi (2025)	Gaya kepemimpinan an dan kedisiplinan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	Sama-sama meneliti pengaruh gaya kepemimpinan dan kedisiplinan kerja.	Objek penelitian terdahulu adalah perusahaan jasa transportasi udara, sedangkan penelitian ini dilakukan pada bengkel otomotif resmi AHASS PT Astra Siliwangi Semarang.
5.	Employee Performance Based on Leadership Style and Work Discipline Through Job Satisfaction Tini Kartini, Palahudin, dan Putri (2025)	Gaya kepemimpinan an dan kedisiplinan kerja meningkatkan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.	Sama-sama membahas hubungan gaya kepemimpinan dan kedisiplinan kerja.	Penelitian terdahulu menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, sedangkan penelitian ini menggunakan kualitas layanan sebagai variabel dependen.
6.	Pengaruh Kualitas Layanan dan Perilaku Keuangan terhadap Loyalitas Pelanggan melalui Kepuasan Pelanggan	Kualitas layanan dan kepuasan pelanggan memengaruhi loyalitas pelanggan.	Sama-sama membahas kualitas layanan sebagai variabel utama.	Penelitian terdahulu dilakukan pada sektor rumah sakit, sedangkan penelitian ini dilakukan pada bengkel otomotif dengan fokus pada kepemimpinan dan kedisiplinan kerja.

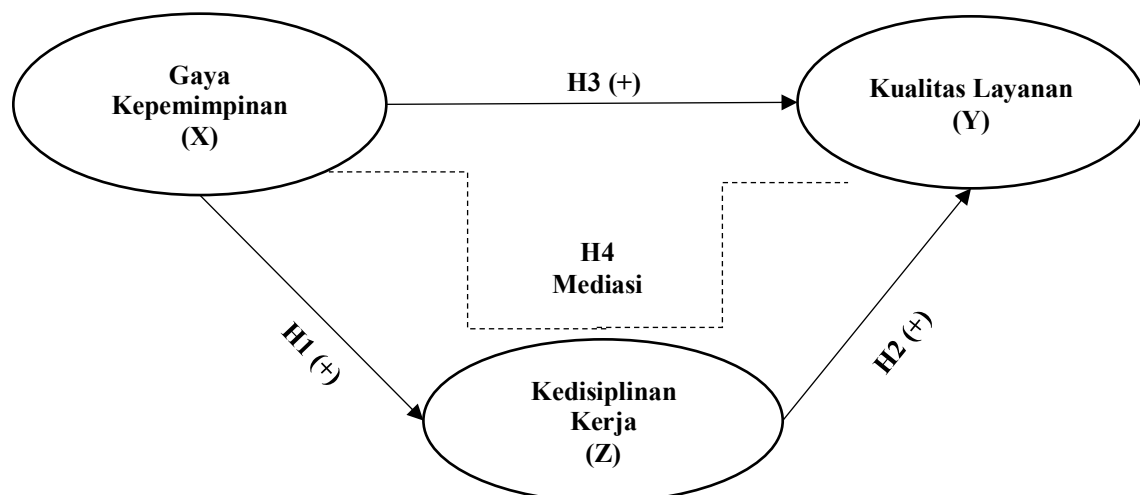
N o	Nama, Judul dan Tahun Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Abi Alfiandi, Widyastuti, dan Hidayat (2025)			

Sumber : Diolah peneliti (2026)

2.6 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan suatu konsep yang menjelaskan hubungan antar variabel penelitian berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu. Dalam penelitian ini, kerangka pemikiran digunakan untuk menggambarkan hubungan antara gaya kepemimpinan, kedisiplinan kerja karyawan, dan kualitas layanan pada AHASS PT Astra Siliwangi Semarang.

Dalam perusahaan jasa otomotif, kualitas layanan menjadi faktor utama dalam mempertahankan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Pelanggan tidak hanya menilai hasil akhir servis kendaraan, tetapi juga menilai proses pelayanan yang diberikan oleh perusahaan. Oleh karena itu, kualitas layanan sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia, khususnya karyawan sebagai pelaksana utama pelayanan di AHASS PT Astra Siliwangi Semarang.



Gambar : 2.1 Kerangka Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, gaya kepemimpinan diduga memiliki pengaruh langsung terhadap kedisiplinan kerja karyawan, Kasir, *Frontdesk*, *Service Advisor* dan kualitas layanan. Pemimpin yang mampu memberikan arahan, motivasi, komunikasi, serta pengawasan yang efektif akan mendorong meningkatnya kedisiplinan karyawan dalam menjalankan tugas sesuai standar operasional perusahaan. Kedisiplinan kerja yang tinggi selanjutnya akan mendukung peningkatan kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan. Selain pengaruh tidak langsung melalui kedisiplinan kerja, gaya kepemimpinan juga diduga memiliki pengaruh langsung terhadap kualitas layanan. Oleh karena itu, kedisiplinan kerja dalam penelitian ini berperan sebagai variabel intervening yang menjembatani hubungan antara gaya kepemimpinan dan kualitas layanan pada AHASS PT. Astra Siliwangi Semarang.

2.7 Hipotesis Penelitian

2.7.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kedisiplinan Kerja Karyawan

Gaya kepemimpinan merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi bawahan agar bekerja sesuai dengan tujuan organisasi.

Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, pengawasan yang efektif, serta komunikasi yang baik akan mendorong karyawan untuk lebih patuh terhadap aturan dan standar kerja yang berlaku. Dalam lingkungan AHASS PT Astra, pemimpin memiliki peran penting dalam membangun kedisiplinan karyawan melalui pemberian contoh, pengawasan, dan evaluasi kerja secara berkelanjutan. Menurut Mutahari et al., (2023) semakin baik gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja, maka kedisiplinan kerja juga semakin baik. Pemimpin hendaknya lebih mengawasi perilaku karyawan secara langsung, mendiskusikan masalah yang dihadapi karyawan dalam bekerja dan menjaga lingkungan kerja yang nyaman, sehingga rasa tanggung jawab akan kedisiplinan pegawai akan meningkat. Selain itu Saputra dan Andre (2024) menyatakan bahwa pemimpin yang mampu berkomunikasi secara efektif, memberikan motivasi, serta mendengarkan masukan karyawan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih tertib dan bertanggung jawab. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka semakin tinggi pula kedisiplinan kerja karyawan. Dari uraian dan penjelasan di atas maka peneliti mengajukan hipotesis yaitu :

H1 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kedisiplinan kerja karyawan di AHASS Astra Siliwangi Semarang.

2.7.2 Pengaruh Kedisiplinan Kerja terhadap Kualitas Layanan

Kedisiplinan kerja merupakan bentuk kepatuhan karyawan terhadap peraturan, prosedur, dan standar operasional yang telah ditetapkan perusahaan. Karyawan yang memiliki kedisiplinan kerja tinggi cenderung bekerja lebih teratur, tepat waktu, dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugasnya. Dalam perusahaan jasa seperti bengkel otomotif, kedisiplinan karyawan sangat penting karena berkaitan langsung dengan kualitas layanan yang diterima pelanggan.

Menurut Antariksa & Wasiti (2020) ,kedisiplinan kerja yang baik mampu meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerja karyawan. Dalam penelitian Saefullah (2022) ditemukan juga bahwa kedisiplinan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas layanan. Dari uraian dan penjelasan di atas maka peneliti mengajukan hipotesis yaitu :

H2 : Kedisiplinan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan di AHASS PT Astra Siliwangi Semarang

2.7.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kualitas Layanan

Kualitas layanan merupakan kemampuan perusahaan dalam memberikan pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan dan harapan pelanggan. Salah satu faktor yang memengaruhi kualitas layanan adalah gaya kepemimpinan. Pemimpin yang mampu mengarahkan, membimbing, dan memotivasi karyawan secara efektif akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga karyawan dapat memberikan pelayanan yang optimal kepada pelanggan.

Menurut Laksana & Purwanto, (2024) gaya kepemimpinan terhadap kualitas layanan terdapat pengaruh positif dan signifikan. Gaya kepemimpinan yang lebih baik akan meningkatkan kualitas layanan. Hal ini sejalan yang di dapati Haifa & Firdaus, (2025) ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional camat berperan strategis dalam mendorong inovasi dan memperbaiki kualitas layanan publik di tingkat kecamatan. Dari uraian dan penjelasan di atas maka peneliti mengajukan hipotesis yaitu :

H3 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan di AHASS PT Astra Siliwangi Semarang

2.7.4 Peran Kedisiplinan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kualitas Layanan

Gaya kepemimpinan yang efektif tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kualitas layanan, tetapi juga dapat meningkatkan kualitas layanan melalui peningkatan kedisiplinan kerja karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan arahan, pengawasan, dan motivasi yang baik akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih disiplin. Kedisiplinan kerja yang tinggi akan membuat karyawan lebih patuh terhadap standar operasional perusahaan sehingga pelayanan yang diberikan kepada pelanggan menjadi lebih berkualitas.

Menurut Gori et al., (2024) kedisiplinan kerja dapat berperan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan bagaimana gaya kepemimpinan memengaruhi kualitas layanan. Gaya kepemimpinan yang efektif mampu membentuk perilaku kerja karyawan melalui pemberian arahan, pengawasan, motivasi, serta keteladanan dalam bekerja. Ketika pemimpin mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat, karyawan akan lebih patuh terhadap peraturan, bertanggung jawab terhadap tugas, serta memiliki tingkat kedisiplinan kerja yang lebih tinggi.

Menurut Laksana & Purwanto, (2024) peran mediasi kinerja pegawai dalam hubungan gaya kepemimpinan ke kualitas layanan terbukti memediasi secara positif dan signifikan hubungan antara gaya kepemimpinan dan kualitas layanan. Artinya, gaya kepemimpinan yang baik meningkatkan kualitas layanan sebagian melalui peningkatan kinerja pegawai.

Hasil penelitian Handriani (2025) menemukan bahwa kedisiplinan kerja merupakan mediasi terhadap kualitas layanan. Hasil sejalan juga dengan penelitian Purwandi (2025) yang menunjukkan bahwa kedisiplinan kerja mampu berperan sebagai variabel intervening dalam meningkatkan outcome organisasi. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kedisiplinan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel mediasi, yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Temuan ini menguatkan bahwa kedisiplinan kerja dapat menjadi penghubung antara faktor manajerial dan hasil kerja organisasi. Dikarenakan gaya kepemimpinan terbukti meningkatkan kedisiplinan kerja, dan kedisiplinan kerja terbukti meningkatkan kualitas layanan, maka kedisiplinan kerja diduga memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kualitas layanan. Oleh karena itu, semakin efektif gaya kepemimpinan, maka semakin baik kepatuhan kedisiplinan kerja yang dilakukan oleh karyawan sehingga menghasilkan kualitas layanan yang optimal kepada pelanggan. Dari uraian dan penjelasan di atas maka peneliti mengajukan hipotesis yaitu :

H4 : Kedisiplinan kerja mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kualitas layanan di AHASS PT Astra Siliwangi Semarang

3. Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian kausal. Pendekatan kuantitatif dipilih karena peneliti bertujuan untuk menguji hubungan antarvariabel melalui analisis statistik berdasarkan data yang diperoleh dari responden. Pendekatan ini juga memungkinkan peneliti memperoleh hasil penelitian yang objektif dan terukur sehingga dapat menjelaskan hubungan sebab-akibat antarvariabel yang diteliti.

Menurut Sugiyono (2023) penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu dengan tujuan menguji hipotesis yang telah dirumuskan melalui analisis data yang berbentuk angka. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat mengukur besarnya pengaruh antarvariabel secara sistematis.

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kualitas Layanan dengan Kedisiplinan Kerja sebagai Variabel Intervening. Variabel independen dalam penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan (X), variabel intervening adalah Kedisiplinan Kerja

(Z), dan variabel dependen adalah Kualitas Layanan (Y). Melalui penelitian ini diharapkan dapat diketahui sejauh mana gaya kepemimpinan mampu meningkatkan kedisiplinan kerja karyawan sehingga berdampak pada peningkatan kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan.

3.1 Lokasi dan Waktu penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di AHASS Astra Siliwangi Semarang yang berlokasi di Jl. Jendral Sudirman No. 320B Salamamloyo ,Kec. Semarang Barat,Kota Semarang ,Jawa tengah. Yang bergerak di bidang jasa perawatan dan perbaikan kendaraan bermotor. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada adanya fenomena terkait kedisiplinan kerja karyawan dan kualitas layanan yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Selain itu, aktivitas kerja di AHASS PT Astra Siliwangi Semarang melibatkan hubungan langsung antara pemimpin dan karyawan sehingga relevan dengan variabel penelitian mengenai gaya kepemimpinan, kedisiplinan kerja, dan kualitas layanan.

Lokasi penelitian ini dipilih karena sesuai dengan fenomena yang dijelaskan pada pendahuluan latar belakang, yaitu masih terdapat tantangan dalam menjaga konsistensi kedisiplinan kerja karyawan dan kualitas layanan. Kondisi tersebut menjadikan AHASS PT Astra Siliwangi Semarang sebagai tempat yang tepat untuk meneliti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kedisiplinan kerja karyawan serta dampaknya terhadap kualitas layanan perusahaan. Dengan demikian, penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran yang nyata berdasarkan fakta di lapangan mengenai kondisi yang terjadi di lapangan sekaligus menjadi bahan evaluasi bagi perusahaan dalam meningkatkan kualitas layanan. Waktu penelitian direncanakan berlangsung mulai bulan Mei 2026 sampai dengan Juli 2026.

3.2 Populasi

Populasi adalah seluruh subjek yang memiliki karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Menurut Sugiyono (2023) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di AHASS Astra Siliwangi Semarang sejumlah 46 orang karyawan.

Tabel 3.1 Populasi Penelitian

Mekanik	Part Counter	Front Desk	Service Advisor	Kasir	Admin Sosial Media	Admin STNK
25	3	4	4	4	3	3

Data : Diolah peneliti (2026)

3.3 Sampel dan Teknik Sampling

Menurut Sugiyono (2023) sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Dalam penentuan sampel, ukuran sampel yang layak dalam penelitian berjumlah 30 sampai dengan 500 responden. Teknik sampling adalah teknik pengambilan sampel dari populasi. Sampel yang merupakan sebagian dari populasi tersebut, kemudian diteliti dan hasil penelitian (kesimpulan) kemudian dikenakan pada populasi (generalisasi) (Gayatri, 2023). Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh yaitu teknik pemilihan sampel apabila semua anggota populasi dijadikan sampel.

Menurut Sugiyono (2023) sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel apabila seluruh anggota populasi digunakan sebagai sampel penelitian. Teknik ini digunakan apabila jumlah populasi relatif kecil sehingga seluruh anggota populasi dapat dijadikan responden penelitian. Mengingat jumlah populasi di AHASS PT Astra Siliwangi Semarang kurang dari 100 orang, maka seluruh populasi di jadikan sampel. Dengan, demikian jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 46 responden.

3.4 Sumber dan Jenis Data

3.4.1 Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber pertama atau responden yang menjadi objek penelitian. Menurut Sugiyono (2023) data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Dalam penelitian ini, data yang di peroleh melalui kuesioner yang di sebarakan kepada 46 karyawan AHASS PT Astra Siliwangi Semarang.

3.4.2 Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari berbagai sumber yang telah tersedia sebelumnya, seperti buku, jurnal ilmiah, artikel penelitian, laporan perusahaan, maupun dokumen lain yang berkaitan dengan penelitian. Data sekunder digunakan untuk memperkuat landasan teori serta mendukung pembahasan hasil penelitian.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan metode yang digunakan peneliti untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian. Untuk memperoleh data yang dibutuhkan, penelitian ini menggunakan beberapa teknik pengumpulan data sebagai berikut.

3.5.1 Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Sugiyono (2023) menjelaskan bahwa kuesioner merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang efektif apabila peneliti telah mengetahui variabel yang akan diukur. Dalam penelitian ini, seluruh pernyataan disusun menggunakan skala Likert lima tingkat.

3.5.2 Observasi

Observasi dilakukan melalui pengamatan secara langsung terhadap aktivitas kerja karyawan di AHASS PT Astra Siliwangi Semarang. Teknik ini digunakan untuk memperoleh informasi mengenai kondisi nyata di lapangan, terutama yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, kedisiplinan kerja, serta kualitas layanan.

3.5.3 Studi Pustaka

Studi pustaka dilakukan dengan mengumpulkan berbagai referensi yang relevan, seperti buku, jurnal ilmiah, artikel penelitian, skripsi, dan sumber ilmiah lainnya. Informasi yang diperoleh dari studi pustaka digunakan sebagai dasar dalam menyusun landasan teori, kerangka pemikiran, serta pembahasan hasil penelitian.

3.6 Definisi Operasional Variabel dan Indikator

Definisi operasional variabel merupakan penjelasan mengenai variabel penelitian yang diukur melalui indikator-indikator tertentu sehingga dapat dijadikan dasar dalam penyusunan instrumen penelitian. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari variabel independen yaitu gaya kepemimpinan (X), variabel intervening yaitu kedisiplinan kerja (Z), dan variabel dependen yaitu kualitas layanan (Y).

Tabel 3.2 Definisi Operasional variabel dan Indikator

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Referensi	Skala
Gaya Kepemimpinan (X)	Kemampuan pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, membimbing, dan memotivasi karyawan agar bekerja sesuai tujuan perusahaan	1) Kemampuan memberikan arahan 2) Komunikasi dengan bawahan 3) Pemberian motivasi 4) Pengawasan kerja 5) Pengambilan keputusan	(Lestiana et al., 2025)	Likert
Kedisiplinan Kerja (Z)	Tingkat kepatuhan karyawan terhadap peraturan, prosedur, dan standar kerja yang berlaku di perusahaan.	1) Kehadiran kerja 2) Ketepatan waktu 3) Kepatuhan terhadap SOP 4) Tanggung jawab dalam bekerja 5) Ketaatan terhadap peraturan perusahaan	(Komariah et al., 2024)	Likert
Kualitas Layanan (Y)	Kemampuan perusahaan dalam memberikan pelayanan yang sesuai atau melebihi harapan pelanggan.	1) <i>Tangibles</i> (bukti fisik) 2) <i>Reliability</i> (keandalan) 3) <i>Responsiveness</i> (daya tanggap) 4) <i>Assurance</i> (jaminan) 5) <i>Empathy</i> (empati)	(Setiono & Putra, 2025)	Likert

Sumber : Diolah peneliti (2026)

3.7 Skala Pengukuran variabel

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert. Menurut Sugiyono (2023), menyatakan skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang terhadap suatu fenomena sosial. Dengan menggunakan skala Likert, responden diminta untuk memberikan tanggapan terhadap setiap pernyataan yang diajukan dalam kuesioner berdasarkan tingkat persetujuannya. Dalam penelitian ini, setiap item pernyataan diukur menggunakan skala Likert 5 (lima) poin dengan kriteria sebagai berikut:

Tabel 3.4 Pengukuran variabel

No	Kategori Jawaban	Skor
1.	Sangat Setuju (SS)	5
2.	Setuju (S)	4
3.	Netral (N)	3
4.	Tidak Setuju (TS)	2
5.	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Data : Diolah peneliti (2026)

3.8 Teknik Analisis Data

Data yang diperoleh dari responden melalui kuesioner harus diolah dan di analisis. Salah satu metode analisisnya adalah SEM yang merupakan metode model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling*). Analisis data yang di lakukan menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) menggunakan *software SmartPLS* versi 4.

Menurut Hair & Ringle (2022) *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) merupakan metode analisis statistik berbasis varians yang dirancang untuk menguji hubungan antarvariabel laten dalam suatu model penelitian secara menyeluruh. Melalui metode ini, peneliti dapat mengevaluasi kualitas model pengukuran (*outer model*) sekaligus menganalisis hubungan antarvariabel pada model struktural (*inner model*) dalam satu tahapan analisis. Metode ini dinilai fleksibel karena mampu mengolah model penelitian yang kompleks, melibatkan variabel mediasi atau moderasi, menggunakan ukuran sampel yang relatif terbatas, serta tidak mensyaratkan data berdistribusi normal. Oleh karena itu, PLS-SEM menjadi salah satu pendekatan yang banyak diterapkan dalam penelitian di bidang manajemen, bisnis, pemasaran, dan ilmu sosial.

Dalam penelitian ini, analisis data dilakukan menggunakan metode PLS-SEM dengan bantuan aplikasi SmartPLS. Pemilihan metode ini didasarkan pada kemampuannya dalam menguji hubungan antara variabel gaya kepemimpinan, kedisiplinan kerja, dan kualitas layanan secara simultan, termasuk menganalisis peran kedisiplinan kerja sebagai variabel intervening dalam model penelitian.

3.8.1 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran mengenai karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia, dan masa kerja. Selain itu, analisis ini juga digunakan untuk memberikan informasi dsar terkait masing – masing variabel. Data yang telah di kumpulan dari responden kemudian di analisis untu mengetahui deskriptif terhadap masing – masing variabel penelitian.

Rumus skor rata-rata : $\text{Skor Rata-rata} = \text{Total Skor} / \text{Jumlah Responden}$.

Kategori skor Likert 1-5:

- 1,00-1,80 = Sangat Tidak Baik
- 1,81-2,60 = Rendah
- 2,61-3,40 = Sedang
- 3,41-4,20 = Tinggi
- 4,21-5,00 = Sangat Baik

3.8.2 Uji Outer Model

Uji Outer Model bertujuan untuk menguji Validitas dan Reliabilitas indikator dalam mengukur variabel laten Gaya Kepemimpinan (X), Kedisiplinan Kerja (Z), dan Kualitas Layanan (Y). Model penelitian ini menggunakan indikator refleksi, sehingga di lakukan melalui Uji Validitas Konvergen dan Uji Validitas Diskriminan dan Uji Reliabilitas.

3.8.2.1 Uji Validitas

Validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek dengan data yang dikumpulkan oleh peneliti (Sugiyono, 2023), digunakan untuk menilai valid atau tidaknya suatu kuesioner. Terdapat beberapa tahap pengujian yang akan di lakukan yaitu:

A. Konvergen Validity

Uji validitas konvergen digunakan untuk mengukur seberapa baik indikator dalam kuesioner dapat merepresentasikan variabel penelitian. Suatu indikator dinyatakan memiliki validitas konvergen yang baik apabila nilai Outer Loading memenuhi kriteria yang telah ditentukan. Kriteria:

Outer Loading $> 0,70$ = valid

Outer Loading $0,50-0,60$ = masih dapat diterima.

B. Uji Validitas Diskriminan

Uji validitas diskriminan digunakan untuk memastikan bahwa setiap variabel dalam penelitian memiliki perbedaan yang jelas dengan variabel lainnya. Pengujian dilakukan melalui *Average Variance Extracted* (AVE) dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* HTMT *Bootstrapping Confidence Interval* (CI). *Average Variance Extracted* (AVE) digunakan untuk mengukur seberapa besar varians indikator yang dapat dijelaskan oleh variabel laten. Suatu konstruk dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai AVE lebih besar dari 0,50. *Heterotrait-Monotrait Ratio* HTMT CI dengan kriteria HTMT CI $< 0,90$. Jika HTMT $> 0,90$ maka terdapat masalah diskriminan. Validitas diskriminan dinyatakan terpenuhi apabila nilai HTMT kurang dari 0,90. Sebuah konstruk dinyatakan memenuhi validitas diskriminan apabila rentang nilai *Confidence Interval* (batas atas atau *Upper Bound*) tidak menyentuh atau lebih kecil dari 1,0.

3.8.3 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi jawaban responden terhadap item-item kuesioner. Suatu instrumen dikatakan reliabel apabila mampu memberikan hasil yang konsisten ketika digunakan untuk mengukur objek yang sama.

Dalam penelitian ini, pengujian reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (CR) pada SEM-PLS 4.

Kriteria yang digunakan adalah sebagai berikut:

Nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,70$ menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi yang baik.

Nilai *Composite Reliability* $> 0,70$ menunjukkan bahwa konstruk penelitian memiliki reliabilitas yang baik.

Dengan demikian, apabila nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* masing-masing lebih besar dari 0,70, maka variabel penelitian dinyatakan reliabel dan layak digunakan dalam analisis lebih lanjut.

3.8.4 Model Struktural atau Inner Model

Model Struktural atau *Inner Model* dilakukan setelah semua indikator dinyatakan valid dan reliabel pada tahap *Outer Model*. Tujuan *Inner Model* adalah menguji hubungan antar variabel laten dan menguji hipotesis penelitian H1, H2, H3, H4. Model struktural penelitian ini memuat 1 variabel independen X, 1 variabel intervening Z, dan 1 variabel dependen Y.

3.8.4.1 Uji R-Square (R^2)

Uji R-Square (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen atau intervening dalam model penelitian. Semakin tinggi nilai R-Square, maka semakin besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

R-Square digunakan untuk mengukur kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

$R^2 = 0,75$ menunjukkan model kuat (*substantial*)

$R^2 = 0,50$ menunjukkan model sedang (*moderate*)

$R^2 = 0,25$ menunjukkan model lemah (*weak*)

Dalam penelitian ini, nilai R-Square digunakan untuk mengetahui seberapa besar Gaya Kepemimpinan mampu menjelaskan Kedisiplinan Kerja, serta seberapa besar Gaya Kepemimpinan dan kedisiplinan Kerja mampu menjelaskan Kualitas Layanan.

3.8.4.2 Uji F-Square (F^2)

Uji F-Square (F^2) digunakan untuk mengukur besarnya efek atau kontribusi masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen dalam model penelitian. Nilai F-Square menunjukkan seberapa besar pengaruh suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen apabila variabel tersebut dikeluarkan dari model.

$F^2 = 0,02$ menunjukkan pengaruh kecil (*small effect*)

$F^2 = 0,15$ menunjukkan pengaruh sedang (*medium effect*)

$F^2 = 0,35$ menunjukkan pengaruh besar (*large effect*)

Dalam penelitian ini, uji F-Square digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kedisiplinan Kerja, Gaya Kepemimpinan terhadap Kualitas Layanan, serta Kedisiplinan Kerja terhadap Kualitas Layanan.

3.8.4.3 Uji Uji *Goodness of Fit* (SRMR)

Uji *Goodness of Fit* digunakan untuk mengetahui tingkat kesesuaian model penelitian dengan data empiris yang diperoleh. Salah satu ukuran model fit yang umum digunakan dalam analisis SEM-PLS adalah *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR). SRMR merupakan ukuran rata-rata perbedaan antara matriks korelasi yang diamati dengan matriks korelasi yang diprediksi oleh model.

Nilai SRMR

$< 0,08$ = Model sangat baik (*good fit*)

$0,08 - 0,10$ = Model dapat diterima (*acceptable fit*)

$> 0,10$ = Model kurang baik (*poor fit*)

3.8.5 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur *bootstrapping* pada SmartPLS 4 dengan melihat nilai *Path Coefficient* (Original Sampel), T-Statistic, dan P-Value.

Kriteria:

T-statistic $> 1,96$

P-value $< 0,05$

Hipotesis penelitian:

H1 : Gaya Kepemimpinan $\rightarrow$ Kedisiplinan Kerja.

H2 : Kedisiplinan Kerja $\rightarrow$ Kualitas Layanan.

H3 : Gaya Kepemimpinan $\rightarrow$ Kualitas Layanan.

3.8.6 Uji Efek Mediasi (*Indirect Effect*) metode *Bootstrapping*

Uji efek mediasi dilakukan untuk mengetahui apakah variabel Kedisiplinan Kerja (Z) mampu memediasi hubungan antara Gaya Kepemimpinan (X) dan Kualitas Layanan (Y). Pengujian dilakukan menggunakan metode *bootstrapping* pada SEM-PLS 4 dengan melihat nilai *Indirect Effect*, T-Statistic, dan P-Value.

Kriteria pengujian adalah sebagai berikut:

T-Statistic > 1,96

P-Value < 0,05

Apabila nilai P-Value < 0,05, maka Kedisiplinan Kerja terbukti mampu memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kualitas Layanan. Sebaliknya, apabila nilai P-Value > 0,05, maka Kedisiplinan Kerja tidak mampu memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kualitas Layanan.

Hipotesis yang diuji adalah:

H4 : Kedisiplinan Kerja mampu memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kualitas Layanan di AHASS PT Astra Siliwangi Semarang