

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. J&T EXPRESS TANGERANG CABANG KELAPA DUA

Arief Budi Santoso¹, Amanda Rismayanti²

¹Fakultas Ekonomi, Universitas Pamulang, Jalan Suryakencana 1 , Kota Tangerang Selatan, Provinsi Banten, Indonesia, 16360

* Amanda Rismayanti¹, Arief Budi Santoso²: ariefbudisantoso01@gmail.com

Abstract. *The rapid growth of the logistics industry has intensified competition among delivery service providers, requiring companies to strengthen their human resource management practices to maintain organizational performance. Leadership style and work discipline are widely recognized as critical factors influencing employee performance, particularly in service-based organizations where operational efficiency and service quality determine customer satisfaction. This study aims to explore how leadership style and work discipline influence employee performance at PT. J&T Express Kelapa Dua Branch, Tangerang. A descriptive qualitative approach was employed to gain an in-depth understanding of employees' experiences and perceptions. Data were collected through semi-structured interviews, workplace observations, and document reviews involving 12 purposively selected participants, consisting of one branch manager, two supervisors, three administrative staff members, and six operational employees. The data were analyzed using Braun and Clarke's (2021) thematic analysis, including data familiarization, initial coding, theme development, theme review, theme definition, and interpretation. The findings indicate that a communicative, participative, and supportive leadership style enhances employees' motivation, responsibility, and commitment to organizational objectives. Furthermore, the consistent implementation of work discipline encourages compliance with operational procedures, improves punctuality, reduces operational errors, and strengthens service quality. The findings support Social Exchange Theory, suggesting that employees tend to reciprocate fair treatment, effective communication, and organizational support through improved work attitudes and higher performance. This study contributes to the human resource management literature by providing contextual insights into leadership and disciplinary practices within the Indonesian logistics sector. Practically, the findings suggest that organizations should strengthen leadership capabilities and foster a fair, developmental disciplinary culture to achieve sustainable employee performance.*

Keywords: *leadership style; work discipline; employee performance; human resource management; qualitative research*

Abstrak Perkembangan industri jasa logistik di Indonesia yang semakin kompetitif menuntut perusahaan untuk mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia sebagai faktor utama dalam menjaga keunggulan kompetitif. PT. J&T Express sebagai salah satu perusahaan jasa ekspedisi menghadapi tantangan dalam mempertahankan kinerja karyawan di tengah meningkatnya volume pengiriman, perubahan ekspektasi pelanggan, serta tuntutan penyelesaian pekerjaan secara cepat dan akurat. Dalam kondisi tersebut, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja menjadi dua aspek yang diyakini memiliki peran penting dalam membentuk perilaku kerja serta meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana gaya kepemimpinan dan disiplin kerja memengaruhi kinerja karyawan pada PT. J&T Express Cabang Kelapa Dua, Tangerang. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik purposive sampling yang melibatkan 12 informan yang terdiri atas seorang manajer cabang, dua supervisor, enam karyawan operasional, dan tiga staf administrasi. Data diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur, observasi langsung di lingkungan kerja, serta telaah dokumen perusahaan. Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan thematic analysis Braun dan Clarke (2021) melalui tahapan familiarisasi data, pengkodean awal, pengembangan tema, peninjauan tema, pendefinisian tema, serta interpretasi hasil penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang komunikatif, partisipatif, serta mampu memberikan arahan dan dukungan secara konsisten berkontribusi terhadap peningkatan motivasi dan tanggung jawab karyawan. Di sisi lain, disiplin kerja yang diterapkan secara adil dan konsisten mendorong peningkatan ketepatan waktu, kepatuhan terhadap prosedur

operasional, dan kualitas pelayanan kepada pelanggan. Temuan penelitian memberikan implikasi praktis bahwa organisasi perlu memperkuat kompetensi kepemimpinan serta membangun budaya disiplin yang berorientasi pada pembinaan untuk mendukung peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Kata Kunci: gaya kepemimpinan, disiplin kerja, kinerja karyawan, manajemen sumber daya manusia, penelitian kualitatif

1. LATAR BELAKANG

Menurut World Bank (2023), peningkatan efisiensi sektor logistik tidak hanya dipengaruhi oleh investasi teknologi, tetapi juga sangat ditentukan oleh kualitas pengelolaan sumber daya manusia yang mampu menjalankan proses operasional secara efektif. Oleh karena itu, perusahaan logistik tidak hanya dituntut memiliki sistem operasional yang modern, tetapi juga membutuhkan karyawan yang memiliki kinerja tinggi agar target pelayanan kepada pelanggan dapat tercapai.

Menurut Armstrong dan Taylor (2023), keberhasilan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis sangat dipengaruhi oleh efektivitas pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam membangun perilaku kerja yang produktif melalui kepemimpinan yang efektif dan sistem disiplin kerja yang konsisten. Dengan demikian, keberhasilan perusahaan logistik sangat bergantung pada kemampuan manajemen dalam mengelola perilaku karyawan agar tetap memiliki motivasi, tanggung jawab, dan komitmen terhadap pekerjaannya.

PT. J&T Express merupakan salah satu perusahaan jasa pengiriman yang berkembang pesat di Indonesia dengan jaringan operasional yang luas. Tingginya volume pengiriman setiap hari menyebabkan perusahaan menghadapi tantangan dalam menjaga kualitas pelayanan sekaligus mempertahankan produktivitas karyawan.

Berdasarkan hasil observasi awal di PT. J&T Express Cabang Kelapa Dua, masih ditemukan beberapa kondisi yang menunjukkan adanya variasi tingkat disiplin kerja di antara karyawan. Selain disiplin kerja, gaya kepemimpinan juga menjadi faktor penting yang memengaruhi perilaku kerja karyawan. Pemimpin memiliki peran strategis dalam memberikan arahan, membangun komunikasi, memotivasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Menurut Yukl (2023), kepemimpinan yang efektif tidak hanya berfokus pada pencapaian target organisasi, tetapi juga mampu membangun hubungan kerja yang positif sehingga mendorong munculnya komitmen dan motivasi kerja dari para karyawan. Dalam organisasi jasa, kepemimpinan yang komunikatif dan

partisipatif menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan keterlibatan karyawan terhadap pekerjaannya.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki hubungan positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Nguyen et al. (2023), kepemimpinan yang mampu memberikan dukungan, umpan balik, serta kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas pekerjaan. Hasil serupa juga ditemukan oleh Al Halbusi et al. (2022) yang menyatakan bahwa kualitas kepemimpinan berkontribusi terhadap peningkatan motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja individu dalam organisasi.

Disiplin kerja juga telah banyak dibahas sebagai determinan penting dalam peningkatan kinerja organisasi. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Ariyani dan Hidayat (2022), penerapan disiplin kerja yang konsisten mampu meningkatkan kepatuhan terhadap prosedur operasional sehingga berdampak positif terhadap efektivitas pelaksanaan pekerjaan. Selanjutnya, Sari dan Putra (2024) menjelaskan bahwa disiplin kerja berkontribusi dalam membentuk budaya kerja yang produktif karena mendorong karyawan untuk bekerja secara lebih bertanggung jawab dan tepat waktu.

Meskipun hubungan antara gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan kinerja karyawan telah banyak dikaji, sebagian besar penelitian sebelumnya menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis statistik untuk menguji hubungan antarvariabel. Pendekatan tersebut memberikan gambaran mengenai kekuatan hubungan antarvariabel, namun belum mampu menjelaskan secara mendalam bagaimana pengalaman, persepsi, dan interpretasi karyawan terhadap praktik kepemimpinan maupun penerapan disiplin kerja dalam kehidupan organisasi sehari-hari. Dengan demikian, pemahaman mengenai proses yang membentuk peningkatan kinerja karyawan masih relatif terbatas.

Selain itu, penelitian terdahulu lebih banyak dilakukan pada sektor manufaktur, instansi pemerintah, maupun perusahaan jasa secara umum, sedangkan penelitian yang secara khusus mengeksplorasi pengalaman karyawan pada industri logistik masih relatif terbatas. Karakteristik pekerjaan pada perusahaan logistik memiliki kompleksitas yang berbeda karena menuntut kecepatan pelayanan, koordinasi lintas fungsi, serta ketepatan dalam proses distribusi barang. Oleh sebab itu, diperlukan penelitian yang mampu

menggambarkan secara lebih komprehensif bagaimana gaya kepemimpinan dan disiplin kerja dipersepsikan oleh karyawan dalam konteks operasional perusahaan logistik.

Kebaruan (novelty) penelitian ini terletak pada penggunaan pendekatan kualitatif deskriptif untuk mengeksplorasi secara mendalam pengalaman dan persepsi karyawan mengenai praktik kepemimpinan serta disiplin kerja dalam konteks operasional PT. J&T Express Cabang Kelapa Dua. Penelitian ini tidak hanya menjelaskan hubungan konseptual antara kedua variabel tersebut dengan kinerja karyawan, tetapi juga mengungkap bagaimana interaksi kepemimpinan, komunikasi, pengawasan, serta budaya disiplin membentuk perilaku kerja yang mendukung pencapaian kinerja organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam bagaimana gaya kepemimpinan dan disiplin kerja memengaruhi kinerja karyawan pada PT. J&T Express Tangerang Cabang Kelapa Dua melalui perspektif pengalaman dan persepsi para karyawan serta pihak manajemen. Pendekatan kualitatif dipilih agar mampu menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai dinamika organisasi yang tidak dapat dijelaskan hanya melalui hubungan statistik antarvariabel..

2. KAJIAN TEORITIS

Kinerja organisasi pada era persaingan yang semakin dinamis tidak lagi hanya ditentukan oleh keunggulan teknologi dan sumber daya finansial, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif.. Menurut Armstrong dan Taylor (2023), pengelolaan sumber daya manusia yang efektif harus didukung oleh kepemimpinan yang mampu memotivasi serta sistem organisasi yang mendorong disiplin kerja sebagai bagian dari budaya perusahaan.

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku yang digunakan seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, membimbing, dan memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Yukl (2023), kepemimpinan yang efektif ditunjukkan melalui kemampuan pemimpin dalam mengintegrasikan tujuan organisasi dengan kebutuhan individu sehingga tercipta komitmen dan semangat kerja yang tinggi.

Menurut Northouse (2022), gaya kepemimpinan merupakan pendekatan perilaku yang menggambarkan cara seorang pemimpin berinteraksi dengan bawahannya dalam situasi tertentu. Seorang pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan karakteristik karyawan dan tuntutan pekerjaan akan lebih mudah membangun hubungan kerja yang harmonis serta meningkatkan efektivitas organisasi. Dalam perusahaan jasa, kepemimpinan yang komunikatif menjadi faktor penting karena sebagian besar aktivitas operasional membutuhkan koordinasi yang cepat dan akurat.

Menurut Robbins dan Judge (2023), gaya kepemimpinan yang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan pendapat, berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, serta memperoleh umpan balik secara konstruktif akan meningkatkan rasa memiliki terhadap pekerjaan. Kondisi tersebut mendorong munculnya motivasi intrinsik yang akhirnya berdampak pada peningkatan kualitas kinerja individu maupun kelompok.

Penelitian yang dilakukan oleh Nguyen et al. (2023) menemukan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada pemberdayaan karyawan mampu meningkatkan keterlibatan kerja, kepuasan kerja, serta produktivitas organisasi. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara pemimpin dan bawahan tidak hanya bersifat formal, melainkan juga dipengaruhi oleh kualitas komunikasi, kepercayaan, dan dukungan yang diberikan selama proses kerja berlangsung.

Demikian pula, penelitian yang dilakukan oleh Al Halbusi et al. (2022) menjelaskan bahwa pemimpin yang mampu memberikan penghargaan, arahan yang jelas, serta perhatian terhadap kesejahteraan karyawan akan membentuk lingkungan kerja yang lebih kondusif. Kondisi tersebut mendorong peningkatan motivasi kerja sekaligus memperkuat komitmen organisasi, sehingga karyawan lebih terdorong untuk memberikan kinerja terbaiknya.

Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan kesediaan dan kesadaran individu untuk mematuhi seluruh peraturan, prosedur, serta standar operasional yang telah ditetapkan organisasi. Disiplin tidak hanya berkaitan dengan kepatuhan terhadap jam kerja, tetapi juga mencerminkan tanggung jawab, konsistensi, integritas, dan komitmen dalam

melaksanakan tugas sesuai dengan ketentuan perusahaan. Menurut Dessler (2022), disiplin kerja merupakan mekanisme organisasi yang bertujuan membangun perilaku kerja positif sehingga mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif.

Menurut Armstrong dan Taylor (2023), disiplin kerja tidak boleh dipandang sebagai bentuk hukuman semata, melainkan sebagai proses pembinaan yang bertujuan meningkatkan tanggung jawab individu terhadap pekerjaannya. Organisasi yang menerapkan disiplin secara konsisten dan adil akan lebih mudah membangun budaya kerja yang profesional serta meningkatkan produktivitas karyawan.

Menurut Mathis et al. (2022), disiplin kerja merupakan bagian penting dari sistem manajemen sumber daya manusia karena membantu organisasi menciptakan keteraturan, efisiensi, dan kepastian dalam pelaksanaan pekerjaan. Melalui disiplin yang baik, organisasi mampu meminimalkan kesalahan operasional, meningkatkan koordinasi antarpegawai, serta menjaga kualitas pelayanan kepada pelanggan.

Penelitian yang dilakukan oleh Ariyani dan Hidayat (2022) menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap peningkatan efektivitas pelaksanaan tugas karena mendorong karyawan bekerja sesuai standar operasional perusahaan. Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa konsistensi penerapan aturan menjadi faktor utama dalam membentuk kepatuhan karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Sari dan Putra (2024) juga menunjukkan bahwa budaya disiplin yang dibangun melalui keteladanan pimpinan, evaluasi berkala, serta sistem penghargaan yang adil mampu meningkatkan tanggung jawab dan produktivitas kerja karyawan. Dengan demikian, disiplin kerja tidak hanya dipengaruhi oleh karakter individu, tetapi juga oleh sistem organisasi yang mendukung penerapan aturan secara konsisten.

Pada perusahaan jasa logistik, disiplin kerja menjadi aspek yang sangat penting karena setiap keterlambatan maupun kesalahan operasional dapat berdampak terhadap kualitas pelayanan kepada pelanggan. Oleh sebab itu, penerapan disiplin yang konsisten menjadi salah satu strategi organisasi dalam menjaga kecepatan dan ketepatan proses distribusi barang.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang berdasarkan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam periode tertentu. Kinerja tidak hanya diukur melalui kuantitas hasil kerja, tetapi juga kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kemampuan bekerja sama, kreativitas, serta kepatuhan terhadap standar operasional perusahaan. Menurut Aguinis (2023), kinerja merupakan kontribusi nyata individu terhadap pencapaian tujuan organisasi melalui perilaku kerja yang produktif dan terukur.

Menurut Robbins dan Judge (2023), kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berinteraksi, seperti kemampuan individu, motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi, serta sistem penghargaan yang diterapkan perusahaan. Oleh karena itu, peningkatan kinerja memerlukan pendekatan yang komprehensif dan tidak hanya berfokus pada aspek teknis pekerjaan.

Menurut Noe et al. (2022), organisasi yang berhasil meningkatkan kinerja karyawan umumnya mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran, komunikasi terbuka, kepemimpinan yang efektif, dan sistem evaluasi yang objektif. Faktor-faktor tersebut berkontribusi terhadap meningkatnya keterlibatan kerja sehingga menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi.

Penelitian yang dilakukan oleh Kim dan Park (2023) menemukan bahwa kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja individu. Sementara itu, penelitian Zhang et al. (2024) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang disiplin dan didukung oleh kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan kualitas pelayanan pada perusahaan jasa secara signifikan.

Dalam industri logistik, kinerja karyawan menjadi indikator utama keberhasilan perusahaan karena berkaitan langsung dengan kecepatan pelayanan, akurasi distribusi, kepuasan pelanggan, serta efisiensi operasional. Oleh sebab itu, perusahaan perlu mengembangkan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang mampu meningkatkan kualitas kinerja secara berkelanjutan.

Social Exchange Theory

Penelitian ini menggunakan Social Exchange Theory (SET) sebagai landasan teoritis utama. Menurut Cropanzano et al. (2022), Social Exchange Theory menjelaskan

bahwa hubungan antara individu dan organisasi dibangun atas dasar prinsip timbal balik (reciprocity). Ketika karyawan merasakan dukungan, kepercayaan, penghargaan, dan perlakuan yang adil dari organisasi maupun pemimpinnya, mereka cenderung membalas perlakuan tersebut melalui perilaku kerja yang positif, komitmen yang lebih tinggi, serta peningkatan kinerja.

Menurut Blau, sebagaimana dijelaskan kembali oleh Cropanzano et al. (2022), hubungan kerja bukan hanya merupakan hubungan kontraktual yang didasarkan pada imbalan ekonomi, tetapi juga hubungan sosial yang berkembang melalui interaksi sehari-hari. Dalam konteks kepemimpinan, perhatian, komunikasi yang terbuka, pemberian umpan balik, dan penghargaan dari pemimpin akan menciptakan rasa saling percaya sehingga mendorong karyawan memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

Dalam perspektif teori ini, disiplin kerja juga dapat dipahami sebagai bentuk komitmen timbal balik antara organisasi dan karyawan. Ketika organisasi menerapkan aturan secara konsisten, transparan, dan adil, karyawan akan memandang aturan tersebut sebagai bagian dari upaya menciptakan lingkungan kerja yang profesional. Sebaliknya, apabila penerapan disiplin dilakukan secara tidak konsisten atau diskriminatif, maka kepercayaan karyawan terhadap organisasi dapat menurun sehingga berdampak negatif terhadap kinerja.

Dengan demikian, Social Exchange Theory memberikan dasar konseptual yang kuat untuk menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif serta disiplin kerja yang diterapkan secara adil akan membentuk hubungan kerja yang positif, meningkatkan rasa tanggung jawab, dan akhirnya mendorong peningkatan kinerja karyawan di PT. J&T Express Cabang Kelapa Dua.

Penelitian Terdahulu

Berbagai penelitian dalam lima tahun terakhir menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan disiplin kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan. Kepemimpinan yang komunikatif, suportif, dan berorientasi pada pemberdayaan terbukti mampu meningkatkan motivasi intrinsik, kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta produktivitas karyawan (Nguyen et al., 2023; Al Halbusi et al., 2022). Di sisi lain, disiplin kerja yang diterapkan secara konsisten mendorong

kepatuhan terhadap aturan organisasi, meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas, kualitas pelayanan, dan mengurangi kesalahan operasional (Ariyani & Hidayat, 2022; Sari & Putra, 2024). Secara konseptual, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja saling melengkapi, di mana kepemimpinan memberikan arah, motivasi, dan dukungan psikologis, sedangkan disiplin memastikan seluruh aktivitas organisasi berjalan sesuai standar operasional yang telah ditetapkan (Robbins & Judge, 2023). Perspektif Social Exchange Theory menjelaskan bahwa perlakuan positif yang diterima karyawan dari pemimpin dan organisasi akan mendorong mereka membalas melalui peningkatan komitmen dan kinerja (Cropanzano & Mitchell, 2005). Meskipun demikian, sebagian besar penelitian terdahulu masih menggunakan pendekatan kuantitatif sehingga belum mampu menggali secara mendalam pengalaman dan persepsi karyawan, khususnya pada sektor jasa logistik. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk mengeksplorasi bagaimana gaya kepemimpinan dan disiplin kerja dipersepsikan serta memengaruhi kinerja karyawan di PT. J&T Express Cabang Kelapa Dua.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT. J&T Express Cabang Kelapa Dua, Kabupaten Tangerang, Banten. Pendekatan ini dipilih karena mampu mengeksplorasi pengalaman, persepsi, dan interpretasi informan terhadap fenomena yang terjadi di lingkungan kerja. Informan dipilih menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria karyawan yang telah bekerja minimal dua tahun, memahami proses operasional perusahaan, serta bersedia mengikuti penelitian. Sebanyak 12 informan terlibat, terdiri atas 1 Branch Manager, 2 Supervisor Operasional, 3 staf administrasi, dan 6 karyawan operasional. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi nonpartisipatif, dan studi dokumentasi untuk memperoleh informasi yang komprehensif sekaligus mendukung proses triangulasi data.

Analisis data dilakukan menggunakan Thematic Analysis menurut Braun dan Clarke (2021), yang meliputi tahapan data familiarization, initial coding, theme development, theme review, theme definition, serta interpretation and reporting guna mengidentifikasi tema-tema yang menggambarkan hubungan antara gaya kepemimpinan,

disiplin kerja, dan kinerja karyawan. Melalui prosedur tersebut, penelitian diharapkan menghasilkan temuan yang valid, kredibel, dan mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT. J&T Express Cabang Kelapa Dua.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan di PT. J&T Express Cabang Kelapa Dua memiliki pengaruh yang nyata terhadap perilaku kerja dan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil wawancara, sebagian besar informan menyampaikan bahwa pimpinan cabang maupun supervisor secara konsisten memberikan arahan sebelum aktivitas operasional dimulai melalui kegiatan morning briefing. Briefing tersebut tidak hanya digunakan untuk menyampaikan target pekerjaan harian, tetapi juga sebagai sarana untuk menyampaikan evaluasi pekerjaan sebelumnya, memberikan motivasi, serta mengingatkan pentingnya menjaga kualitas pelayanan kepada pelanggan.

Salah seorang supervisor menjelaskan bahwa setiap awal hari kerja seluruh karyawan diberikan informasi mengenai target distribusi, potensi kendala operasional, serta pembagian tugas agar setiap individu memahami tanggung jawabnya masing-masing. Menurut informan tersebut, komunikasi yang dilakukan secara terbuka membuat proses koordinasi menjadi lebih efektif sehingga kesalahan operasional dapat diminimalkan. Pernyataan tersebut diperkuat oleh hasil observasi yang menunjukkan bahwa briefing berlangsung secara interaktif dan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan kendala yang mereka hadapi selama proses pekerjaan.

Beberapa karyawan operasional juga menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan lebih mengutamakan komunikasi dibandingkan dengan pemberian instruksi secara sepihak. Salah seorang informan menyampaikan bahwa ketika menghadapi peningkatan volume pengiriman, supervisor lebih memilih berdiskusi bersama tim untuk menentukan strategi penyelesaian pekerjaan daripada langsung memberikan tekanan kepada karyawan. Pendekatan tersebut membuat mereka merasa dihargai sehingga muncul motivasi untuk bekerja lebih baik. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang partisipatif mampu menciptakan hubungan kerja yang positif antara atasan dan bawahan.

Menurut Yukl (2023), pemimpin yang mampu membangun komunikasi terbuka dan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berpartisipasi dalam penyelesaian masalah akan meningkatkan kepercayaan serta komitmen karyawan terhadap organisasi. Temuan penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nguyen et al. (2023) yang menemukan bahwa kepemimpinan partisipatif mampu meningkatkan keterlibatan kerja karena karyawan merasa memiliki kontribusi terhadap keberhasilan organisasi.

Hasil wawancara juga memperlihatkan bahwa kemampuan pimpinan dalam memberikan umpan balik menjadi salah satu faktor yang memengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa penghargaan tidak selalu harus diwujudkan dalam bentuk finansial. Bentuk apresiasi yang bersifat psikologis juga memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja. Menurut Robbins dan Judge (2023), pengakuan terhadap kontribusi individu merupakan salah satu bentuk penghargaan intrinsik yang mampu meningkatkan kepuasan kerja sekaligus mendorong peningkatan kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Al Halbusi et al. (2022) juga menemukan bahwa dukungan emosional dari pemimpin memiliki hubungan positif terhadap motivasi dan produktivitas karyawan.

Selain kemampuan memberikan motivasi, konsistensi pemimpin dalam mengambil keputusan juga menjadi perhatian para informan. Dalam perspektif Social Exchange Theory, perlakuan yang adil dari organisasi akan menciptakan hubungan timbal balik antara karyawan dan perusahaan. Menurut Cropanzano et al. (2022), ketika individu memperoleh perlakuan yang positif dari organisasi, mereka akan membalasnya melalui peningkatan komitmen, loyalitas, dan perilaku kerja yang produktif. Temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa keadilan dalam kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang memperkuat hubungan sosial di lingkungan kerja.

Selain gaya kepemimpinan, penelitian ini menemukan bahwa disiplin kerja menjadi aspek yang sangat menentukan keberhasilan operasional perusahaan. Berdasarkan hasil observasi, perusahaan menerapkan standar operasional yang cukup jelas mulai dari kehadiran, pembagian tugas, proses sortir barang, hingga prosedur distribusi kepada pelanggan. Seluruh aktivitas operasional dilakukan berdasarkan standar yang telah

ditetapkan, sehingga setiap karyawan memahami tanggung jawab yang harus dilaksanakan.

Mayoritas menjelaskan bahwa penerapan disiplin tidak hanya dilakukan melalui pemberian sanksi, tetapi lebih menekankan pada proses pembinaan. Salah seorang supervisor menyampaikan bahwa apabila terdapat karyawan yang melakukan pelanggaran ringan, langkah pertama yang dilakukan adalah memberikan penjelasan dan pembinaan sebelum menjatuhkan sanksi administratif. Pendekatan tersebut dinilai lebih efektif karena memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memperbaiki kesalahan tanpa menimbulkan tekanan psikologis yang berlebihan.

Beberapa karyawan mengungkapkan bahwa sistem disiplin yang diterapkan secara konsisten membuat mereka lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaan mereka. Salah seorang informan menyatakan bahwa kedisiplinan dalam mematuhi jadwal kerja dan prosedur operasional membantu seluruh tim menyelesaikan proses distribusi tepat waktu. Menurut informan tersebut, apabila satu orang terlambat menjalankan tugasnya, maka seluruh rangkaian distribusi dapat mengalami keterlambatan sehingga memengaruhi kualitas pelayanan kepada pelanggan.

Hasil observasi mendukung pernyataan tersebut. Peneliti menemukan bahwa tingkat kepatuhan terhadap jam kerja relatif tinggi. Karyawan telah berada di lokasi sebelum briefing dimulai, sehingga proses operasional dapat berjalan sesuai jadwal. Selain itu, penggunaan daftar kehadiran elektronik membantu perusahaan melakukan pengawasan secara lebih objektif terhadap tingkat disiplin setiap karyawan.

Menurut Dessler (2022), disiplin kerja merupakan mekanisme yang bertujuan membangun perilaku kerja yang konsisten sehingga organisasi mampu mencapai target yang telah ditetapkan. Temuan penelitian ini juga mendukung penelitian Ariyani dan Hidayat (2022) yang menunjukkan bahwa penerapan disiplin secara konsisten meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan dan mengurangi kesalahan operasional.

Meskipun demikian, beberapa informan mengakui bahwa tantangan disiplin masih muncul ketika volume pengiriman meningkat secara signifikan, terutama pada periode promosi belanja daring maupun hari besar nasional. Dalam kondisi tersebut, tekanan pekerjaan meningkat sehingga risiko keterlambatan maupun kesalahan operasional

menjadi lebih besar. Namun demikian, sebagian besar informan menyatakan bahwa koordinasi yang baik antara pimpinan dan anggota tim mampu membantu mengatasi kondisi tersebut secara efektif.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak hanya dipengaruhi oleh karakter individu, tetapi juga oleh kualitas koordinasi yang dibangun oleh pimpinan. Menurut Armstrong dan Taylor (2023), disiplin yang efektif tidak dapat dipisahkan dari komunikasi organisasi yang baik karena aturan akan lebih mudah dipatuhi apabila dipahami secara jelas oleh seluruh anggota organisasi.

Temuan penelitian ini mendukung pendapat Aguinis (2023) yang menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil interaksi antara kemampuan individu, motivasi, kepemimpinan, serta lingkungan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Kim dan Park (2023) juga menemukan bahwa kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas karena menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan pembelajaran.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang komunikatif, partisipatif, dan konsisten serta penerapan disiplin kerja yang adil dan berkelanjutan memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT. J&T Express Cabang Kelapa Dua. Kepemimpinan yang mampu memberikan arahan, motivasi, umpan balik, dan penghargaan mendorong terciptanya lingkungan kerja yang kondusif, sedangkan disiplin kerja yang diterapkan melalui pendekatan pembinaan meningkatkan kepatuhan terhadap standar operasional, tanggung jawab, dan produktivitas karyawan. Temuan ini juga mendukung perspektif Social Exchange Theory, yang menjelaskan bahwa dukungan dan perlakuan yang adil dari organisasi akan dibalas oleh karyawan melalui peningkatan komitmen dan kinerja. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk terus mengembangkan kompetensi kepemimpinan, memperkuat komunikasi dan pemberdayaan karyawan, serta mempertahankan sistem disiplin yang konsisten dengan pendekatan edukatif agar tercipta budaya kerja yang profesional dan berorientasi pada kinerja. Selain itu, penelitian selanjutnya diharapkan dapat melibatkan lebih banyak cabang perusahaan atau menggunakan pendekatan mixed methods sehingga

menghasilkan temuan yang lebih komprehensif dan memiliki tingkat generalisasi yang lebih luas.

DAFTAR REFERENSI

- Aguinis, H. (2023). *Performance management* (5th ed.). Chicago Business Press.
- Al Halbusi, H., Williams, K. A., Ramayah, T., Aldhaen, E., & Noor, N. A. M. (2022). Linking ethical leadership and employee performance: The mediating role of employee engagement. *Current Psychology*, 41(8), 5183–5197.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16th ed.). Kogan Page.
- Ariyani, R., & Hidayat, T. (2022). The influence of work discipline on employee performance in service organizations. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 22(3), 211–224.
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2022). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2022). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 16(2), 592–632.
- Dessler, G. (2022). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Kim, S., & Park, J. (2023). Leadership behavior and employee performance in service organizations: The role of trust and organizational support. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(5), 1348–1365.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (2021). *Naturalistic inquiry: Contemporary perspectives*. SAGE Publications.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., & Valentine, S. (2022). *Human resource management* (16th ed.). Cengage Learning.
- Nguyen, T. T., Pham, H. T., & Le, Q. H. (2023). Participative leadership and employee performance: The mediating role of work engagement. *Employee Relations*, 45(6), 1214–1230.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2022). *Fundamentals of human resource management* (9th ed.). McGraw-Hill.

- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- OECD. (2023). *Skills outlook 2023: Skills for resilient workplaces*. OECD Publishing.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.
- Sari, D., & Putra, R. (2024). Work discipline and employee productivity in Indonesian logistics companies. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 11(1), 45–58.
- World Bank. (2023). *Connecting to compete 2023: Trade logistics in the global economy*. World Bank.
- Yin, R. K. (2024). *Case study research and applications: Design and methods* (7th ed.). SAGE Publications.
- Yukl, G. (2023). *Leadership in organizations* (10th ed.). Pearson.
- Zhang, Y., Li, X., & Chen, H. (2024). Organizational discipline, leadership effectiveness, and employee performance in logistics companies. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 62(2), 210–228.
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2022). Transformational leadership and employee performance: Evidence from service industries. *European Management Journal*, 40(6), 913–925.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2022). Transformational leadership and employee performance: The role of engagement. *European Research on Management and Business Economics*, 28(1), 100–114.
- Farida, U., & Rahman, A. (2023). Leadership communication and employee performance in Indonesian service organizations. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 21(2), 315–328.
- Hasibuan, M., & Prasetyo, A. (2024). Organizational discipline and work effectiveness in logistics sector. *Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis*, 7(1), 51–63.
- Sutrisno, E., & Nugroho, H. (2023). Human resource practices and organizational performance in Indonesian companies. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 14(3), 198–214.