



Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui loyalitas kerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo

Mukhammad Izzul Afghani*

Universitas Negeri Surabaya, Surabaya

*Email korespondensi: mukhammad.20173@mhs.unesa.ac.id

Abstract

This study was conducted at the Ministry of Religious Affairs of Sidoarjo Regency to examine the relationship between employee performance, loyalty, and work discipline. This study used a quantitative method with a non-probability sampling technique through saturated samples, so that the entire population of 81 respondents was used as the research sample. Data analysis was conducted using the Structural Equation Model - Partial Least Squares (SEM-PLS) with SmartPLS 3.0 software. The results of the study indicate that loyalty has a positive effect on work discipline, where disciplined employees tend to have a stronger emotional attachment to the organization. Loyalty also acts as a mediator that strengthens the influence of work discipline on performance. In addition, work discipline has been proven to have a direct effect on improving employee performance by creating an orderly and productive work environment. The implications of this study emphasize that improving work discipline needs to be balanced with strengthening loyalty so that employee performance can be significantly improved. Theoretically, this study enriches the literature on the mediating role of loyalty in the relationship between work discipline and public sector employee performance, while practically the research results can be used as a basis for human resource management strategies in building a disciplined, loyal, and performance-oriented work culture.

Keywords: employee performance; ministry of religious affairs; state apparatus; work discipline, work loyalty.

<https://doi.org/10.26740/jim.v13n3.p729-738>

Received: July 31, 2025; Revised: August 20, 2025; Accepted: September 27, 2025; Available online: September 30, 2025

Copyright © 2025, The Author. Published by Universitas Negeri Surabaya. This is an open access article under the CC-BY International License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Pendahuluan

Aparatur sipil negara (ASN) memiliki peran strategis dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik. Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) sebagai bagian dari ASN diharapkan mampu memberikan pelayanan yang profesional dan berkualitas (M. Harry Mulya Zein & Sisca Septiani, 2022). Aparatur Sipil Negara memiliki peran penting dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik, namun di Indonesia sendiri pelayanan bagi masyarakat dinilai masih banyak sekali kekurangannya. Permasalahan dalam pelayanan publik bagi masyarakat yang ada di Indonesia sendiri masih sering kali ditemukan. Berbagai permasalahan dalam pelayanan publik masih ditemukan, salah satunya permasalahan penyelenggaraan haji yang ditandai dengan tingginya biaya, keterbatasan kuota, hingga kasus penyalahgunaan visa menunjukkan adanya kelemahan dalam tata kelola yang sebagian disebabkan oleh kualitas kinerja pegawai yang belum optimal. Hal ini selaras dengan temuan penelitian di lingkungan Kemenag Kabupaten Sidoarjo yang mengungkapkan bahwa teamwork dan komunikasi interpersonal memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Anna Dhifatul Fajriyah, 2023). Fakta ini mengindikasikan bahwa kendala pelayanan publik tidak hanya disebabkan oleh faktor struktural dan regulasi, tetapi juga erat kaitannya dengan kapasitas individu dan kolektif ASN dalam melaksanakan tugas pelayanan kepada masyarakat.

Kinerja dapat didefinisikan sebagai pencapaian tujuan organisasi yang diwujudkan melalui hasil kerja individu maupun kelompok dalam kurun waktu tertentu. Kinerja mencakup kemampuan individu dalam

melaksanakan tugas, tingkat pencapaian terhadap tujuan yang telah ditetapkan, serta hasil proses kerja yang dicapai melalui pendekatan yang terencana dan sistematis. Dengan demikian, kinerja pekerjaan mencerminkan kontribusi individu atau organisasi terhadap keberhasilan secara keseluruhan (Ryu 2020). Menurut Wijaya *et al.* (2020), kinerja juga mencakup beberapa indikator utama, yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan, kerja sama tertentu guna mencapai tujuan organisasi. Kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh disiplin kerja, yang mencerminkan kepatuhan terhadap aturan, tanggung jawab dalam bekerja, serta efektivitas dalam menyelesaikan tugas. Rendahnya disiplin kerja di lingkungan ASN, seperti keterlambatan, ketidakhadiran tanpa alasan yang jelas, serta ketidakpatuhan terhadap prosedur kerja, menjadi tantangan yang perlu diatasi. Fenomena ini juga terjadi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo, di mana masih ditemukan pegawai yang kurang disiplin dalam menjalankan tugasnya, yang berdampak pada kualitas layanan publik.

Akar dari permasalahan kinerja yang terjadi pada kalangan Aparatur Sipil Negara salah satunya yaitu kurangnya pengetahuan terkait pentingnya disiplin dalam bekerja. Menurut Gea dan Laia (2022) disiplin kerja adalah sikap yang dibutuhkan pada setiap pegawai dalam usaha sebagai peningkatan kinerja setiap individu. yang berarti bahwa pentingnya disiplin kerja untuk dapat menciptakan kinerja Aparatur Sipil Negara yang baik, sehingga masyarakat mendapatkan pelayanan yang baik dan merata. Pegawai yang memiliki disiplin tinggi menunjukkan kesadaran dan kesiapan untuk menyelesaikan tugas mereka secara efektif dan efisien (Yunanda *et al.*, 2013). Suluy *et al.* (2018) mengklasifikasikan indikator-indikator disiplin kerja yang mencakup beberapa aspek utama, yaitu efektivitas dalam menyelesaikan pekerjaan, kesesuaian antara rencana dan jadwal dalam pelaksanaan tugas, kepatuhan terhadap ketentuan jam kerja, pengembangan kemampuan individu karyawan, serta pelaksanaan kerja yang didasarkan pada prinsip kejujuran, ketertiban, kecermatan, dan semangat.

Selain disiplin kerja, loyalitas pegawai juga berperan dalam meningkatkan kinerja organisasi. Loyalitas mencerminkan komitmen dan dedikasi pegawai terhadap organisasi, yang berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan efektivitas kerja. Pegawai yang memiliki loyalitas tinggi cenderung lebih bertanggung jawab, bekerja dengan penuh integritas, serta memiliki motivasi untuk memberikan layanan terbaik kepada masyarakat. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa disiplin kerja dan loyalitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Menurut Dutta dan Dhir (2021), loyalitas juga mencakup beberapa indikator utama, yaitu rasa kepemilikan terhadap organisasi, kepercayaan yang tinggi terhadap nilai-nilai organisasi, serta kemauan untuk tetap bertahan dalam organisasi meskipun dihadapkan pada berbagai tantangan. Hasibuan (2013) menegaskan bahwa loyalitas kerja merupakan elemen fundamental dalam mengevaluasi kinerja karyawan. Sari *et al.* (2020) mendefinisikan loyalitas kerja sebagai manifestasi dari pelaksanaan tugas dengan tanggung jawab penuh, kepatuhan terhadap disiplin, dan komitmen jangka panjang terhadap organisasi. Selain itu, Manulang dan Adolph (2021) mengungkapkan bahwa loyalitas yang tinggi dapat meningkatkan pencapaian tujuan organisasi. Studi lain oleh Putra dan Sandra (2023) serta Harahap (2023) juga menemukan adanya hubungan yang signifikan antara disiplin kerja, loyalitas, dan kinerja pegawai.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui loyalitas kerja di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo. Studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memahami hubungan antara disiplin kerja, loyalitas, dan kinerja pegawai, serta memberikan rekomendasi strategis dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik melalui peningkatan kedisiplinan dan loyalitas pegawai.

Kajian Pustaka

Disiplin kerja

Disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan - peraturan perusahaan dan norma yang berlaku Sari (2019:2). Menurut Hasibuan (2013:193), kedisiplinan merupakan salah satu aspek operasional yang paling penting dalam manajemen sumber daya manusia. Kedisiplinan mencerminkan pemahaman dan kesediaan individu untuk mematuhi kebijakan perusahaan serta norma sosial yang berlaku. Karyawan dengan tingkat kedisiplinan yang tinggi menunjukkan akuntabilitas yang kuat terhadap tanggung jawab pekerjaan mereka, yang secara signifikan berkontribusi pada peningkatan motivasi dan pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya, ketiadaan kedisiplinan di kalangan karyawan dapat menghambat upaya perusahaan untuk mencapai hasil kerja

yang optimal. Para ahli mendefinisikan disiplin kerja sebagai kesadaran dan kemauan individu untuk menaati aturan serta pedoman yang telah ditetapkan oleh organisasi. Selain berperan dalam meningkatkan kinerja individu, kedisiplinan yang kuat juga menjadi landasan utama dalam mewujudkan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya

Menurut Sutrisno (2016), disiplin kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, yaitu kompensasi yang adil, keteladanan pemimpin, kejelasan peraturan, ketegasan dalam penegakan aturan, serta pengawasan yang efektif. Selain itu, perhatian terhadap kebutuhan karyawan dan pembentukan rutinitas kerja yang terstruktur turut mendukung budaya disiplin. Kebiasaan positif seperti rasa hormat, apresiasi, keterlibatan karyawan, dan komunikasi yang transparan juga berperan dalam meningkatkan disiplin kerja. Adapun indikator disiplin kerja menurut Suluy *et al.* (2018), meliputi efektivitas dalam memanfaatkan waktu kerja, kesesuaian antara rencana dan jadwal dalam penyelesaian tugas, kepatuhan terhadap ketentuan jam kerja, upaya dalam mengembangkan kemampuan karyawan, serta bekerja dengan jujur, tertib, cermat, dan bersemangat.

Loyalitas

Loyalitas kerja karyawan merujuk pada komitmen individu dalam melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab, yang tercermin dalam sikap dan perilaku sehari-hari (Riyanti, 2017). Hasibuan (2021) menambahkan bahwa loyalitas mencakup kontribusi karyawan dalam memanfaatkan waktu dan kemampuan intelektualnya untuk mendukung tujuan organisasi. (Pancarini *et al.*, 2023) menjelaskan bahwa loyalitas kerja merupakan hasil sinergi antara karakteristik individu dan faktor internal organisasi. Sementara itu, Kadarwati (2017) menekankan bahwa loyalitas melibatkan aspek sosial, psikologis, dan fisik yang mendorong komitmen serta kepatuhan terhadap aturan guna meningkatkan efektivitas organisasi. Secara umum, loyalitas kerja mencerminkan rasa memiliki, dedikasi, dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi. Loyalitas juga mencakup komitmen menjaga privasi perusahaan, menghindari tindakan merugikan, serta menunjukkan keterikatan terhadap organisasi, rekan kerja, dan atasan. Dalam konteks bisnis, loyalitas karyawan berperan penting dalam efisiensi dan keberhasilan organisasi, diwujudkan melalui pengabdian serta kesediaan menjalankan tugas dengan penuh tanggung jawab.

Terdapat beberapa faktor yang memengaruhi loyalitas kerja, yaitu atribut pribadi meliputi usia, pendidikan, prestasi, dan kepribadian, karakteristik pekerjaan yaitu tingkat stres, interaksi sosial, dan umpan balik, serta desain organisasi termasuk sentralisasi keputusan, partisipasi karyawan, dan akuntabilitas Runtu (2020). Menurut Dutta dan Dhira (2021), indikator yang mempengaruhi loyalitas kerja meliputi rasa kepemilikan terhadap organisasi, tingkat kepercayaan karyawan terhadap perusahaan, serta kemauan untuk bertahan dalam menghadapi tantangan di tempat kerja.

Kinerja Karyawan

Kinerja, menurut Arimby (2016), adalah keadaan perusahaan secara keseluruhan dalam kurun waktu tertentu yang mencerminkan hasil atau pencapaian yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional dalam pengelolaan sumber daya perusahaan. Secara umum, kinerja atau prestasi kerja mengacu pada hasil baik dari segi kuantitas maupun kualitas yang dicapai oleh seorang karyawan ketika melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Untuk mencapai kinerja optimal, pegawai perlu memiliki bakat, kemauan, dan kemampuan yang memadai, disertai pemahaman yang mendalam tentang pekerjaan dan proses pelaksanaannya. Selain itu, kinerja juga diukur melalui pemenuhan standar pekerjaan yang ditetapkan, dengan hasil aktual sebagai indikator utama pencapaian kinerja (Sari, 2021).

Menurut Widodo (2015), faktor yang mempengaruhi kinerja meliputi sasaran yang jelas dan spesifik sebagai arah organisasi, standar yang digunakan untuk mengukur pencapaian tujuan, umpan balik yang memastikan perbaikan berkelanjutan, serta peluang yang diberikan kepada individu untuk mencapai tujuan organisasi. Sementara itu, Wijaya *et al.* (2020) menyatakan bahwa penilaian kinerja pegawai harus didasarkan pada standar yang dapat diukur, dengan indikator utama meliputi kualitas, kuantitas, ketepatan, dan kerjasama dalam mencapai tujuan organisasi. Kinerja yang baik sangat penting untuk pengembangan organisasi yang efektif dan efisien.

Pengaruh antar Variabel

Disiplin dan loyalitas merupakan aspek penting dalam meningkatkan kinerja organisasi atau perusahaan. Karyawan diharapkan untuk mengikuti semua aturan yang berlaku dan mencintai pekerjaannya. Disiplin kerja mempengaruhi loyalitas karyawan; jika karyawan sering terlambat atau tidak disiplin, pekerjaan karyawan lain terganggu dan tujuan perusahaan sulit tercapai. Sebaliknya, karyawan yang disiplin membantu mencapai tujuan perusahaan dengan baik. Menurut penelitian (Putra & Sandra, 2023) dan (Churniawati, 2021) menyatakan bahwa variabel disiplin kerja dan loyalitas kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, penelitian (Harahap, 2023) menemukan bahwa disiplin kerja dan loyalitas kerja tidak memiliki dampak signifikan pada kinerja karyawan.

H1: Diduga disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas.

Peningkatan kinerja karyawan sebagian besar dipengaruhi oleh tingkat disiplin kerja yang diterapkan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Rima, 2018), karyawan yang tidak melanggar aturan kerja cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Kepatuhan terhadap aturan, seperti jadwal jam kerja, memungkinkan karyawan bekerja dengan lebih mudah dan efisien. Penelitian ini menyimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan variabel yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja, di mana kepatuhan terhadap norma kerja secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan.

Penelitian Astiti *et al.* (2019) menghasilkan temuan serupa, yang menunjukkan bahwa disiplin kerja secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan. Namun, (Satejo & Kempa, 2017) menyajikan hasil yang berbeda. Menurut penelitian mereka, kinerja karyawan tidak terpengaruh secara signifikan oleh disiplin kerja. Bahkan ketika sejumlah besar pekerja datang terlambat atau pulang lebih awal, mereka tetap dapat melakukan pekerjaan mereka dengan baik dan memberikan hasil yang memuaskan.

H2: Diduga disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepercayaan, rasa memiliki, dan keinginan untuk tetap berkomitmen pada perusahaan merupakan fondasi utama dari loyalitas karyawan (Naqash, S., Ma, Q., Tietz, F., & Guillon, 2016). Kebahagiaan karyawan berkontribusi pada peningkatan rasa percaya diri dan loyalitas, yang pada gilirannya berdampak positif terhadap kinerja dan produktivitas. Loyalitas karyawan juga menunjukkan korelasi positif dengan tingkat kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh (Preko & Adjetey 2013) serta Maretek *et al.* (2021) mengonfirmasi bahwa loyalitas karyawan memiliki pengaruh besar dan signifikan terhadap kinerja, menunjukkan bahwa loyalitas memainkan peran kunci dalam mendorong hasil kerja yang optimal. Namun demikian, temuan yang berbeda diungkapkan oleh (Zulfikri dan Trisninawati 2022), yang menunjukkan bahwa hubungan antara kinerja dan loyalitas karyawan bersifat lemah dan kurang menguntungkan. Selain lamanya masa kerja, peningkatan kinerja juga dapat menjadi indikator loyalitas karyawan. Loyalitas yang tinggi memungkinkan karyawan merasakan pekerjaan mereka menjadi lebih mudah dan mendorong mereka untuk memberikan usaha terbaik demi kemajuan perusahaan.

H3: Diduga loyalitas kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian (murni, 2021) didapatkan hasil bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui loyalitas kerja sebagai variabel intervening yang dimana berarti bahwa loyalitas dapat memediasi kedua variabel tersebut. Disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, namun pengaruh tersebut dapat diperkuat melalui loyalitas kerja sebagai variabel intervening. Karyawan yang disiplin dalam melaksanakan tugasnya cenderung memiliki tingkat loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan, yang pada gilirannya mendorong mereka untuk memberikan kontribusi yang lebih maksimal dalam pekerjaan. Loyalitas kerja ini berfungsi sebagai faktor yang memotivasi karyawan untuk tetap berkomitmen dan berprestasi, sehingga kinerja mereka meningkat. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan secara langsung, tetapi melalui loyalitas kerja, pengaruhnya menjadi lebih signifikan dan berkelanjutan.

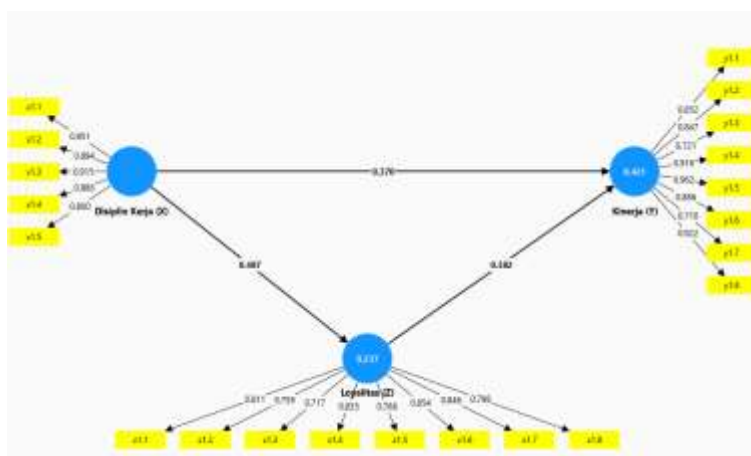
H4: Diduga disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui loyalitas kerja sebagai variabel intervening.

Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif. Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari penyebaran kuisioner yang dilakukan oleh peneliti. Penyebaran kuisioner yang dilakukan melalui link *Google forms* secara online. Selanjutnya, peneliti menggunakan skala Likert untuk pengukuran jawaban responden dengan nilai 1 sampai 5. Peneliti menggunakan probability sampling dengan sampel jenuh (*sensus*). Populasi yang digunakan pada penelitian yaitu seluruh karyawan yang ada pada Instansi Agama sebanyak 81 pegawai. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data yang disebut SEM-PLS (*Structural Evaluation Model-Partial Least Squares*) dengan menggunakan aplikasi perangkat lunak SmartPLS versi 3.2.9.

Hasil dan Pembahasan

Hasil Karakteristik Responden



Sumber: Output SmartPLS 3.2.9 (2024)

Gambar 1. Outer Model

Penelitian ini melibatkan 81 responden dengan komposisi demografis yang beragam. Berdasarkan jenis kelamin, mayoritas responden adalah laki-laki (61,7%) dibandingkan perempuan (38,3%). Rentang usia terbesar adalah 26–30 tahun (30,9%), diikuti oleh 17–25 tahun (24,7%) dan 31–35 tahun (18,5%), sedangkan responden berusia di atas 45 tahun berjumlah 6,2%. Dalam aspek status pernikahan, sebagian besar responden telah menikah (74,1%), sementara 24,7% belum menikah, dan 1,2% berstatus cerai. Dari segi masa kerja, mayoritas memiliki pengalaman 0–5 tahun (37%), diikuti oleh 6–10 tahun (30,9%), 11–20 tahun (18,5%), 21–30 tahun (7,4%), dan lebih dari 30 tahun (6,2%). Tingkat pendidikan responden didominasi oleh lulusan Sarjana (S1) sebesar 55,5%, diikuti oleh SMA/ sederajat (24,7%), Diploma (12,3%), dan Magister (S2) (7,4%). Variasi karakteristik ini mencerminkan representasi yang komprehensif dalam mengukur disiplin kerja, loyalitas, dan kinerja karyawan di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo.

Tabel 1. Hasil Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Keterangan	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
Disiplin kerja	0,950	0,934
Loyalitas kerja	0,956	0,947
Kinerja karyawan	0,934	0,919

Sumber: Output SmartPLS 3.2.9 (2024)

Hasil Convergent Validity dan Composite Reliability

Pengujian validitas menggunakan nilai outer loading menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai di atas 0,50, sehingga dapat dinyatakan valid (Ghozali, 2021). Berdasarkan hasil uji outer model

pada tabel 1 mengonfirmasi bahwa setiap indikator variabel Disiplin Kerja (X), Kinerja Karyawan (Y), dan Loyalitas kerja memiliki nilai outer loading di atas ambang batas 0,50, sehingga dapat memenuhi syarat validitas. Selain itu, hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai composite reliability $\geq 0,70$ (Tabel 1), yang mengindikasikan bahwa ketiga variabel tersebut memenuhi kriteria reliabilitas dan dapat diandalkan dalam mengukur konstruk penelitian.

Hasil Cronbach's Alpha

Hasil pengujian reliabilitas pada tabel 1 menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha untuk variabel Disiplin Kerja (X) sebesar 0,934, Kinerja Pegawai (Y) sebesar 0,947, dan Loyalitas Kerja (Z) sebesar 0,919. Sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh Ghazali (2021), suatu variabel dianggap reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha lebih dari 0,60. Dengan demikian, seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki reliabilitas yang tinggi, sehingga dapat digunakan secara konsisten dalam mengukur konstruk yang diteliti dan telah memenuhi cronbach's alpha atau memiliki reliabilitas yang kuat.

Tabel 2. Hasil R-Squared

Variabel	R-Squared
Loyalitas kerja	0.406
Kinerja karyawan	0.228

Sumber: Output SmartPLS 3.2.9 (2024)

Hasil Analisis R-Squared

Nilai R-Squared di bawah 0,25 sampai 0,50 berarti memiliki nilai rendah, lalu nilai 0,50 sampai 0,75 memiliki nilai sedang, dan nilai yang lebih dari 0,75 memiliki nilai tinggi (Ghozali, 2021). Tabel 2. menunjukkan hasil analisis R-kuadrat (R^2) bahwa variabel disiplin kerja dan loyalitas mampu menjelaskan 42,1% variasi kinerja karyawan (Y) dengan nilai Adjusted R^2 sebesar 0,406, yang menunjukkan penurunan kecil namun tetap mencerminkan kelayakan model dalam menggambarkan variasi kinerja. Sementara itu, nilai R^2 sebesar 0,237 untuk variabel loyalitas (Z) menunjukkan bahwa variabel independen dalam model hanya mampu menjelaskan 23,7% variasi loyalitas, dengan Adjusted R^2 sebesar 0,228 yang mencerminkan sedikit penurunan setelah mempertimbangkan jumlah variabel dalam model. Meskipun nilai R^2 loyalitas lebih rendah dibandingkan kinerja, hasil ini tetap menunjukkan bahwa model yang digunakan dapat menjelaskan sebagian variasi dalam loyalitas dan kinerja karyawan.

Tabel 3. Direct Effect dan Indirect Effect

Pengaruh Antar Variabel	Original Sampel	T Statistic	Keterangan	P-Values	Keterangan
Disiplin Kerja (X) -> Kinerja (Y)	0.370	3.973	>1,96 (Signifikan)	0.000	< 0,05 (Signifikan) Hipotesis Diterima
Disiplin Kerja (X) -> Loyalitas (Z)	0.487	6.153	>1,96 (Signifikan)	0.000	< 0,05 (Signifikan) Hipotesis Diterima
Loyalitas (Z) -> Kinerja (Y)	0.382	4.189	>1,96 (Signifikan)	0.000	< 0,05 (Signifikan) Hipotesis Diterima
Disiplin Kerja (X) -> Loyalitas (Z) -> Kinerja (Y)	0.186	3.324	>1,96 (Signifikan)	0.001	< 0,05 (Signifikan) Hipotesis Diterima

Sumber: Data diolah (2025)

Hasil Uji Kausalitas

Variabel dapat dinyatakan berpengaruh apabila hasil uji nilai t-statistics $\geq 1,96$ atau p value (Ghozali, 2021). Hasil Uji Hipotesis pada tabel 3 menunjukkan bahwa disiplin kerja (X) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan (Z) dengan koefisien sebesar 0,487, T-statistik 6,153, dan P-value 0,000, yang mengindikasikan bahwa semakin tinggi disiplin kerja, semakin tinggi loyalitas karyawan terhadap organisasi. Disiplin kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) dengan koefisien sebesar 0,370, T-statistik 3,973, dan P-value 0,000, yang menunjukkan

bahwa peningkatan disiplin kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, loyalitas karyawan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien sebesar 0,382, T-statistik 4,189, dan P-value 0,000, sehingga loyalitas yang lebih tinggi berkontribusi pada peningkatan kinerja. Selanjutnya, berdasarkan hasil *indirect effect* loyalitas karyawan terbukti memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan koefisien sebesar 0,186, T-statistik 3,324, dan P-value 0,001, yang menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja, tetapi juga melalui peningkatan loyalitas sebagai variabel mediasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa disiplin kerja memainkan peran penting dalam meningkatkan loyalitas dan kinerja karyawan, serta loyalitas bertindak sebagai mediator dalam hubungan antara disiplin kerja dan kinerja karyawan.

Pengaruh disiplin Kerja terhadap Loyalitas

Disiplin kerja terbukti berpengaruh positif terhadap loyalitas. Hipotesis 1 terbukti. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo. Pegawai yang konsisten menaati jam kerja, mengikuti aturan organisasi, serta menyelesaikan tugas sesuai ketentuan, terbukti memiliki loyalitas lebih tinggi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Churniawati (2021) dan Putra dan Sandra (2023) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berkontribusi signifikan dalam meningkatkan loyalitas pegawai. Namun, hasil berbeda ditunjukkan oleh Harahap (2023), yang menekankan peran faktor kontekstual seperti budaya organisasi atau motivasi intrinsik yang turut memengaruhi hubungan disiplin dan loyalitas. Dengan demikian, disiplin kerja bukanlah satu-satunya determinan loyalitas, tetapi menjadi fondasi penting yang memperkuat hubungan emosional dan profesional pegawai dengan organisasinya. Fenomena rendahnya disiplin kerja di kalangan ASN masih menjadi tantangan nyata dalam peningkatan kinerja sektor publik. Permasalahan keterlambatan, ketidakhadiran tanpa alasan jelas, hingga ketidakpatuhan terhadap prosedur kerja sering kali ditemukan di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo. Kondisi ini mengindikasikan lemahnya kesadaran pegawai akan pentingnya disiplin sebagai fondasi utama dalam membangun loyalitas. Menurut Gea dan Laia (2022), disiplin kerja merupakan sikap yang harus dimiliki setiap pegawai dalam rangka meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Pegawai yang disiplin menunjukkan kesadaran dan kesiapan dalam melaksanakan tugas secara efektif, yang pada gilirannya menumbuhkan komitmen dan keterikatan emosional terhadap organisasi.

Selain itu, pengembangan kompetensi terbukti menjadi instrumen strategis dalam memperkuat loyalitas pegawai. Kegiatan pelatihan digital berbasis kecerdasan buatan (AI) yang diikuti 71 pegawai pada November 2024 di Kemenag Sidoarjo merupakan salah satu contoh implementasi nyata. Pelatihan tersebut tidak hanya meningkatkan pemahaman pegawai terhadap digitalisasi pelayanan publik, tetapi juga menumbuhkan rasa memiliki dan keterikatan terhadap organisasi. Hal ini membuktikan bahwa disiplin kerja yang dipadukan dengan program pengembangan kapasitas dapat memperkuat loyalitas, sekaligus menjadi strategi penting bagi keberlanjutan organisasi sektor publik.

Pengaruh Loyalitas terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian ini juga membuktikan bahwa loyalitas memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo, sehingga hipotesis kedua dapat diterima. Loyalitas merupakan salah satu determinan penting dalam peningkatan kinerja pegawai. Pegawai yang loyal cenderung menunjukkan komitmen, tanggung jawab, dan kesediaan untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi. Fenomena ini tercermin dari praktik pelayanan publik di Kemenag Sidoarjo, di mana loyalitas tidak hanya bermakna kepatuhan formal, tetapi juga mencerminkan dedikasi emosional dan profesional pegawai. Preko dan Adjetey (2013) serta Maretek *et al.* (2021) menegaskan bahwa loyalitas merupakan faktor penentu utama yang berkontribusi pada peningkatan efektivitas kinerja individu maupun organisasi. Bukti empiris dapat ditemukan dalam penyelenggaraan Manasik Haji Massal tahun 1445 H/2024 M yang diikuti oleh 2.365 jamaah. Dalam kegiatan tersebut, pegawai menunjukkan dedikasi tinggi dengan menambah jam kerja 2–3 jam di luar waktu normal demi memastikan akurasi input data calon jamaah haji. Perilaku tersebut memperlihatkan loyalitas yang melampaui kewajiban formal, karena mereka rela mengorbankan waktu pribadi demi kepentingan organisasi dan masyarakat. Fenomena ini menunjukkan bahwa loyalitas dapat mendorong pegawai untuk bekerja melebihi ekspektasi formal organisasi. Dengan demikian, loyalitas tidak hanya memperkuat hubungan emosional pegawai dengan organisasi, tetapi juga

memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik. Hal ini menunjukkan bahwa upaya membangun loyalitas pegawai perlu mendapat perhatian serius dalam manajemen SDM sektor publik. Tanpa loyalitas, kinerja pegawai berpotensi bersifat formalistik semata, sehingga efektivitas pelayanan publik menjadi kurang optimal. Oleh karena itu, strategi penguatan loyalitas, baik melalui pengembangan karier, penghargaan, maupun penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, menjadi hal penting yang perlu terus diperkuat di Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo. kinerja organisasi pemerintahan.

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Lebih lanjut, hasil penelitian mengonfirmasi hipotesis ketiga bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja terbukti menjadi faktor penting yang menentukan sejauh mana karyawan mampu bekerja secara efektif, efisien, dan terstruktur. Pegawai yang memiliki disiplin tinggi cenderung lebih terorganisir, mampu mengelola waktu dengan baik, serta menyelesaikan tugas sesuai tenggat waktu. Hal ini sejalan dengan teori Rima (2018) dan Astiti *et al.* (2019), yang menyatakan bahwa kepatuhan terhadap aturan kerja mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan efektivitas kinerja pegawai. Fenomena kedisiplinan di Kemenag Sidoarjo tercermin dalam berbagai kegiatan organisasi, seperti persiapan Adiwiyata Nasional, program penghijauan, perayaan Hari Guru Nasional, hingga peringatan HUT ke-79 Kemenag. Kegiatan-kegiatan tersebut menuntut disiplin tinggi dalam perencanaan, koordinasi, dan pelaksanaan agar dapat berjalan dengan baik. Kondisi ini menunjukkan bahwa disiplin telah menjadi budaya yang ditanamkan dalam penyelenggaraan berbagai program kerja. Disiplin yang konsisten pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kualitas pelayanan publik yang menjadi tujuan utama organisasi pemerintahan. Namun, penelitian Satedjo dan Kempa (2017) menunjukkan bahwa meskipun disiplin berperan sentral, faktor lain seperti motivasi dan manajemen waktu juga berpengaruh terhadap kinerja. Beberapa pegawai masih mampu menunjukkan kinerja baik meskipun tingkat kedisiplinannya tidak optimal. Hal ini menegaskan bahwa disiplin kerja perlu dipadukan dengan faktor lain, misalnya motivasi intrinsik dan dukungan organisasi, untuk menghasilkan kinerja maksimal. Meski demikian, disiplin tetap menjadi fondasi utama dalam menciptakan sistem kerja yang konsisten, terukur, dan berorientasi pada peningkatan kinerja aparatur sipil negara.

Peran Loyalitas dalam Memediasi Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis keempat dalam penelitian ini juga terbukti, yakni loyalitas berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara disiplin kerja dan kinerja karyawan. Disiplin kerja yang baik, seperti kepatuhan terhadap jam hadir, absensi, serta pelaksanaan tugas sesuai uraian jabatan, tidak hanya meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi juga memperkuat loyalitas yang kemudian berdampak lebih besar pada produktivitas pegawai. Loyalitas berfungsi sebagai katalis yang mengubah kepatuhan formal menjadi dedikasi yang bersifat intrinsik. Pegawai yang merasa dihargai dan diberikan ruang untuk mengembangkan diri, baik melalui pelatihan maupun kegiatan pembinaan, cenderung memiliki loyalitas yang lebih tinggi. Hal ini pada gilirannya mendorong mereka untuk bekerja lebih bertanggung jawab, konsisten, dan produktif. Fenomena ini sejalan dengan berbagai program pengembangan yang dilakukan oleh Kemenag Sidoarjo, seperti pelatihan penguatan karakter guru, peningkatan kompetensi digital, serta kegiatan sosial-keagamaan. Program-program tersebut tidak hanya membangun kapasitas pegawai, tetapi juga meningkatkan loyalitas yang berimplikasi pada kualitas kinerja. Temuan ini konsisten dengan penelitian Churniawati (2021) serta Putra dan Sandra (2023), yang menegaskan bahwa loyalitas memperkuat hubungan antara disiplin kerja dan kinerja karyawan. Sebaliknya, disiplin kerja tanpa loyalitas hanya menghasilkan kepatuhan formal yang tidak selalu sejalan dengan peningkatan kinerja. Dengan demikian, membangun budaya kerja yang positif melalui pembinaan disiplin sekaligus penumbuhan loyalitas menjadi strategi kunci bagi Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo dalam meningkatkan efektivitas organisasi dan kualitas pelayanan publik. Berdasarkan perspektif praktis, hasil penelitian ini memberikan masukan penting bagi manajemen SDM di Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo maupun instansi pemerintah lainnya. Pertama, pembinaan disiplin kerja perlu dilakukan secara konsisten melalui pengawasan jam kerja, kepatuhan terhadap aturan, serta penerapan reward and punishment. Kedua, penguatan loyalitas dapat ditempuh melalui program pengembangan kompetensi, penghargaan atas dedikasi pegawai, serta penciptaan iklim kerja yang adil dan partisipatif. Ketiga, integrasi disiplin dan loyalitas dapat diwujudkan melalui pelatihan berkelanjutan, misalnya pelatihan digital berbasis AI yang terbukti menumbuhkan keterikatan pegawai dengan organisasi.

Implikasi lainnya adalah bahwa peningkatan kinerja tidak semata-mata bergantung pada faktor teknis,

tetapi juga pada aspek non-teknis seperti komitmen, motivasi, dan rasa memiliki terhadap organisasi. Oleh karena itu, strategi manajemen kepegawaian harus diarahkan tidak hanya pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga pada pembentukan budaya kerja yang berbasis disiplin dan loyalitas. Dengan demikian, kualitas pelayanan publik dapat ditingkatkan secara berkelanjutan, sekaligus memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintah.

Kesimpulan, Keterbatasan Penelitian, dan Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan hasil pembahasan dapat diambil kesimpulan bahwa penelitian di Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo menunjukkan hubungan erat antara kinerja, loyalitas, dan disiplin kerja pegawai. Loyalitas terbukti berdampak positif terhadap disiplin kerja. Pegawai yang disiplin cenderung menunjukkan loyalitas serta keterikatan emosional yang lebih kuat terhadap organisasi, di mana loyalitas ini bertindak sebagai mediator yang memperkuat dampak disiplin kerja terhadap kinerja. Peningkatan kinerja juga secara langsung dipengaruhi oleh disiplin kerja. Lingkungan kerja yang tertib dan produktif tercipta dengan mematuhi kebijakan, seperti datang tepat waktu dan menyelesaikan tugas sesuai tenggat waktu, yang mendorong kinerja terbaik dari karyawan. Penelitian ini menegaskan bahwa menumbuhkan loyalitas melalui peningkatan disiplin kerja dapat secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan pentingnya menciptakan budaya disiplin yang baik dan menjaga loyalitas karyawan agar kinerja organisasi dapat meningkat secara signifikan.

Pernyataan Konflik Kepentingan

Penulis menyatakan bahwa tidak terdapat konflik kepentingan dalam penelitian ini. Seluruh proses penelitian dan penulisan artikel ini dilakukan secara independen, tanpa adanya kepentingan pribadi, komersial, atau institusional yang dapat memengaruhi hasil atau interpretasi dari penelitian ini.

Daftar Pustaka

- Arimby, E. (2016). *Pengaruh kompensasi prestasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Leo Utama Motor*. Universitas Riau Kepulauan Batam. <https://doi.org/https://doi.org/10.59605/atama.v1i2.560>
- Astiti, N. P. N. S., Suamba, I. K., & Artini, N. W. P. (2019). Pengaruh disiplin kerja, kepuasan kerja dan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan Agrowisata Bagus Agro Pelaga. *Agrisociomics: Jurnal Sosial Ekonomi Pertanian*, 3(1), 1–9. <https://doi.org/10.14710/agrisociomics.v3i1.4801>
- Anna Dhifatul Fajriyah. (2023). *Pengaruh teamwork terhadap kinerja pegawai dengan komunikasi interpersonal sebagai variabel moderasi pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo Skripsi*.
- Churniawati, N. 2021. “Pengaruh disiplin dan masa kerja terhadap loyalitas kerja dengan religius sebagai variabel moderasi (study kasus pada karyawan PT Miswak Utama).” *Jurnal Transparan STIE Yadika Bangil*. <http://e-jurnal.stie-yadika.ac.id/index.php/jtsyb/article/view/3>.
- Dutta, Tanusree, and Swati Dhir. 2021. “Employee Loyalty: Measurement and Validation.” *Global Business Review*: 1–18. doi:10.1177/0972150921990809.
- Ghozali, I. (2021). Partial least square: Konsep, teknik, dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.2.9 untuk penelitian empiris. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, M.S.P. (2021). Pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan PT. Asia Sakti Wahid Foods Manufacture Medan. *Economics, Business and Management Science Journal*, 210. <https://doi.org/10.34007/ebmsj.v1i1.3>
- Harahap, T. R. (2023). Pengaruh disiplin kerja dan loyalitas kerja terhadap kinerja karyawan. *TIN: Terapan Informatika Nusantara*, 4(2), 98–109. <https://doi.org/10.47065/tin.v4i2.4232>
- Kadarwati. (2017). Pengaruh kepemimpinan, loyalitas karyawan dan kinerja karyawan terhadap kualitas pelayanan unit layanan pengadaan barang/jasa. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Manulang, H. S., & Adolph, R. (2021). Korelasi motivasi dan loyalitas kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomis*, 14(2c), 38–45.

- Marentek, G. N., Pio, R. J., & Tatimu, V. (2021). Disiplin kerja dan loyalitas karyawan kaitannya dengan kinerja karyawan Hotel Peninsula Manado. *Jurusan Ilmu Administrasi, Program Studi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial Dan Politik, Universitas Sam Ratulung*, 2(6), 439–443.
- M. Harry Mulya Zein, & Sisca Septiani. (2022). Analysis of the competence and professionalism of the state civil apparatus (asn) in improving public services in the fire and rescue service. *Journal of Administrative and Social Science*, 3(1), 123–130. <https://doi.org/10.55606/jass.v3i1.1026>
- Naqash, S., Ma, Q., Tietz, F., dan Guillon, O. (2016). Prepared by a solution-assisted solid state reaction. *Solid State Ionics*, 3(2), 83–91.
- Preko, A & Adjetey, J. (2013). A study on the concept of employee loyalty and engagement on the performance of sales executives on Commercial Banks in GHANA. *International Journal of Business Research and Management (IJBRM)*, 4(1), 51– 62.
- Pancarini, S. E., Lukitaningsih, A., & Cahya, A. D. (2023). Faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas pelanggan: *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 5(6), 85–97. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v5i6.2701>
- Riyanti, V., dan Kasmiruddin. (2017). Hubungan kepemimpinan demokratis dengan loyalitas kerja karyawan paramedis Rumah Sakit Nusa Lima Pekanbaru. *Jurnal Online Mahasiswa FISIP*, 6.
- Rima, T. D. (2018). Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Pertamina (Persero) Refinery Unit IV Cilacap). *Skripsi Administrasi Bisnis*, 62(1), 172–180.
- Runtu, Julius. (2020). Indikator Loyalitas Karyawan. Jakarta: Badan diskusi V MSDM II.
- Ryu, Keikoh. 2020. The impact of organizational ethical climate on organizational commitment and job performance *The Impact of Organizational Ethical Climate on Organizational Commitment in JFMEs in China*. doi:10.1007/978-981-15-2813-2_5.
- Sari, F. L. (2021). Pengaruh good corporate governance dan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan di PT Panglima Ekspres Surabaya. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 4(8), 1–90. <http://digilib.uinsby.ac.id/id/eprint/46006>
- Suhendi, Hendi. (2017). Pengaruh lingkungan kerja, motivasi dan perilaku kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan Yayasan Samudera Ilmu Semarang. *Jurnal UNPAND*, 260.
- Satedjo, A. D., & Kempa, S. (2017). Pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. Modern Widya Tehnical Cabang Jayapura. *Agora*, 5(3), 1–9.
- Wijaya, E., Fauzi, A., & Fajrillah. (2020). Pengaruh kompensasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Umum Materna Medan. *Journal of Business and Economics Research (JBE)*, 1(1), 17– 24. <http://ejurnal.seminar-id.com/index.php/jbe/article/view/58>
- Yunanda, M. A., Sugandi, Lestari, S. F., Karyani, D. M., Insentif, A. P., & Dan, B. K. (2013). Pengaruh teamwork, kepuasan kerja, dan loyalitas terhadap produktivitas. *AGORA*, 1(1), 129– 146.
- Zulfikri, K., & Trisninawati. (2022). pengaruh loyalitas dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT TIKI Palembang. *Jurnal Pendidikan Dan Konseling*, 4(4), 4733–4745.