

OPTIMALISASI KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPEMIMPINAN EFEKTIF, MOTIVASI, DAN KEDISIPLINAN PADA PT CJ FEED AND CARE SEMARANG PLANT

Dina Ulayya Aziizah¹, Muarifudin², Luthfi Arie Widzayanto³
Universitas Selamat Sri, Jl. Soekarno-Hatta Km. 03 Kendal, Jawa Tengah
Email: dinaulayya07@gmail.com

Article History

Received: 19-12-2025

Revision: 28-12-2025

Accepted: 28-12-2025

Published: 04-04-2026

Abstract. This quantitative research evaluates the influence of Leadership Style (X), Work Motivation (X2) and Work Discipline (X3) on Employee Performance (Y) at PT CJ Feed and Care Semarang Plant. Using a saturated sampling method, the research involved 66 respondents from the packing department. Leadership Style (X1): Has a positive and significant influence (t count 2.858 > t table 2.019; sig. 0.0004). H1 is accepted. Work Motivation (X2): Has a positive but not significant influence (t count 0.070 < t table 2.019; sig. 0.944). H2 is rejected. Work Discipline (X3): Has a positive and significant influence (t count 3.195 > t table 2.019; sig. 0.001). H3 is accepted. Simultaneously, these three variables contributed 54% to employee performance, while the remaining 46% was influenced by factors outside this study. Work discipline was found to be the most dominant factor in improving employee performance in the production department.

Keywords: Employee Performance, Leadership Style, Work Motivation, Work Discipline.

Abstrak. Penelitian kuantitatif ini mengevaluasi pengaruh Gaya Kepemimpinan (X), Motivasi Kerja (X2) dan Disiplin Kerja (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y) di PT CJ Feed and Care Semarang Plant. Menggunakan metode sampling jenuh, penelitian melibatkan 66 responden dari departemen *packing*. Gaya Kepemimpinan (X1): Berpengaruh positif dan signifikan t hitung 2,858 > t tabel 2,019; sig. 0,0004). H1 Diterima. Motivasi Kerja (X2): Berpengaruh positif namun tidak signifikan t hitung 0,070 < t tabel 2,019; sig. 0,944). H2 Ditolak. Disiplin Kerja (X3): Berpengaruh positif dan signifikan t hitung 3,195 > t tabel 2,019; sig. 0,001). H3 Diterima. Secara simultan, ketiga variabel memberikan kontribusi sebesar 54% terhadap kinerja karyawan, sementara 46% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini. Disiplin kerja ditemukan sebagai faktor paling dominan dalam meningkatkan performa karyawan di bagian produksi.

Kata Kunci: Kinerja Karyawan, Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja

How to Cite: Aziizah, D.U., Muarifudin & Widzayanto, L.A. (2026). Optimalisasi Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan Efektif, Motivasi, Dan Kedisiplinan Pada Pt Cj Feed and Care Semarang Plant. *Indo-Fintech Intellectuals: Journal of Economics and Business*, 6 (1), 8073-8086. [10.54373/ifi Jeb.v6i1.4842](https://doi.org/10.54373/ifi Jeb.v6i1.4842)

PENDAHULUAN

SDM merupakan komponen penting dan integral dari setiap organisasi. Peran mereka meliputi identifikasi faktor-faktor produksi, serta pembentukan dan pengembangan perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Rosita et al., 2024). Pemanfaatan SDM yang optimal

dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara signifikan. (Yunus & Rocdianingrum, 2023). Semua Keputusan dan langkah yang diambil dalam setiap aktivitas berasal dari individu-individu yang tergabung dalam organisasi. setiap karyawan harus berkinerja baik untuk mencapai tujuan utama perusahaan Aziizah, (2024). Organisasi memerlukan komponen sumber daya manusia yang luar biasa, termasuk kepemimpinan dan personel, untuk secara efektif melaksanakan tugas dan mengawasi operasi yang penting untuk mencapai tujuan organisasi (Nieto-Cabrera et al., 2021). SDM memiliki peranan yang krusial dalam mendorong peningkatan daya saing suatu perusahaan. Pengembangan keterampilan manajerial yang tepat didukung oleh perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan proses produksi di setiap organisasi, yang didukung oleh tenaga kerja yang andal. (Nugroho, 2024).

Menurut Nugroho, (2024) Sumber daya manusia biasanya dihubungkan dengan hasil kerja individu, dimana hasil kerja ini adalah cerminan dari kualitas sumber daya manusia yang ada. Kinerja merupakan wujud nyata dari aktivitas yang dilakukan individu merupakan output dari pekerjaan yang dilaksanakan oleh karyawan sesuai dengan fungsi dan tanggung jawabnya dalam organisasi. Kinerja karyawan merupakan aspek yang sangat krusial bagi organisasi untuk meraih tujuannya (Nurhalizah & Oktiani, 2024). Dalam Konteks organisasi, peran sumber daya manusia menjadi isu sentral di setiap aktivitas yang berlangsung. Menurut Riyadi dalam penelitian Oktaviana (2022) Kinerja mengacu pada pencapaian yang dicapai oleh seorang individu dalam suatu organisasi, yang berpotensi meningkatkan produktivitas secara keseluruhan. Mengingat produktivitas berkaitan erat dengan sumber daya manusia, penting bagi para pemimpin organisasi untuk berfokus pada aspek ini. Kenaikan produktivitas pada akhirnya akan mengarahkan sektor untuk lebih mudah mencapai tujuannya dalam memperoleh keuntungan. Produktivitas yang meningkat memiliki keterkaitan erat dengan kinerja karyawan, yang mencerminkan kualitas SDM, sehingga menjadikan SDM sebagai peran yang sangat penting bagi keberlangsungan organisasi (Chairunnisah et al., 2021).

Pendekatan terhadap kepemimpinan yang ditunjukkan oleh setiap individu berbeda-beda dan sangat bervariasi. Variasi dalam gaya kepemimpinan ini dapat mengakibatkan dampak baik maupun buruk terhadap hubungan antara atasan dan bawahan (Oktaviana, 2022). Gaya Kepemimpinan komunikatif dan responsif menciptakan loyalitas dan inisiatif pegawai dalam menjalankan tugas di luar kewajiban formal (Widzayanto et al., 2026). Dalam penelitian Dianda et al., (2024) dan Masturi et al., (2021), dan Widzayanto et al., (2023) meneliti bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Hartadi, (2023) menunjukkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Sangat penting bagi perusahaan untuk meningkatkan

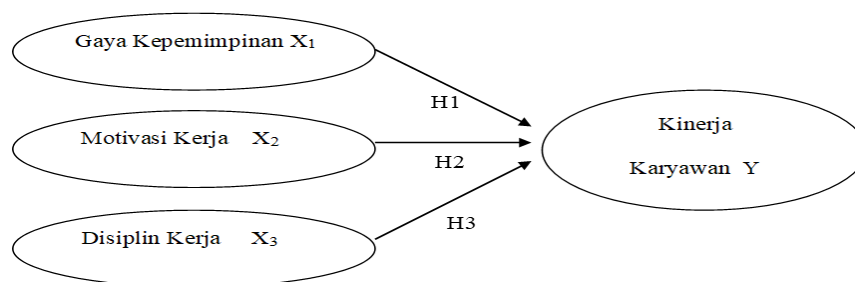
motivasi karyawannya dalam bekerja. Menurut Oktaviana, (2022) Motivasi berkaitan erat dengan sikap dan perilaku individu. Motivasi merupakan upaya, dorongan, dan keinginan internal yang memungkinkan dan memandu tindakan seseorang dalam melaksanakan tugas secara efektif. Motivasi Kerja merupakan faktor penting yang menjadi penghubung antara gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan kinerja karyawan (Aziizah, 2025). Menjaga motivasi pada level yang tinggi dapat memberikan pengaruh signifikan terhadap komitmen serta tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan kewajiban kerjanya (Nadeak et al., 2022). Penelitian yang dilakukan oleh Umar & Norawati, (2022), Widzayanto et al., (2024) dan Aulia Fitri Tsuraya & Jhon Fernos, (2023) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Adapun penelitian yang dilakukan oleh Muarifudin, (2025) juga menunjukkan motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Selain dampak gaya kepemimpinan dan motivasi kerja, kinerja seseorang juga dipengaruhi oleh tingkat disiplin kerja mereka. Kedisiplinan memiliki dampak besar terhadap performa karyawan serta perusahaan (Sasue et al., 2021). Disiplin dalam bekerja merupakan hasil dari yang bertujuan untuk membentuk dan memperbaiki wawasan, tindakan, sikap pegawai yang akan dievaluasi secara menyeluruh untuk meningkatkan hasil kerja (Prabowo, 2020). Individu yang sukses dalam karir mereka umumnya memiliki kedisiplinan yang tinggi, sedangkan mereka yang mengalami kegagalan biasanya kurang disiplin. Sedangkan menurut Nugroho (2024), disiplin dalam pekerjaan biasanya mendorong peningkatan kinerja karyawan dan mempengaruhi produktivitas perusahaan. Jika manajemen kedisiplinan karyawan tidak dilakukan dengan baik, perusahaan tidak mampu berkembang sehingga kedisiplinan kerja sangat penting dalam sebuah organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Antika, (2021) dan Caissar et al., (2022) menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Adapun hasil penelitian Raymond et al., (2023) menunjukkan disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Antika, (2021), Widzayanto, (2024) dan Caissar et al., (2022) menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Adapun hasil penelitian Raymond et al., (2023) menunjukkan disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Letak kebaruan dalam penelitian ini dibandingkan dengan riset terdahulu adalah pada penekanan peran motivasi kerja sebagai variabel intervening yang diduga mampu menjembatani inkonsistensi pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan

Kinerja karyawan di Departemen Pengepakan PT CJ Feed and Care Semarang Plant, ditandai dengan menurunnya motivasi untuk mencapai tujuan kerja yang efektif, serta kurangnya ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas, yang mengakibatkan ketidakpatuhan

terhadap peraturan yang berlaku. Faktor-faktor yang berkontribusi antara lain pengaruh lingkungan, kurangnya kenyamanan di tempat kerja, kurangnya kekompakan antar rekan kerja, menurunnya motivasi untuk meningkatkan antusiasme kerja, dan kurangnya contoh teladan bagi kinerja karyawan yang optimal. Faktor-faktor ini secara kolektif menghambat peningkatan kinerja karyawan. Untuk meningkatkan kinerja, penting untuk berfokus pada faktor-faktor seperti disiplin kerja dan motivasi. Pentingnya penelitian ini didasarkan pada adanya inkonsistensi temuan (research gap) dari para peneliti terdahulu yang menciptakan ketidakpastian teoritis. Di satu sisi, gaya kepemimpinan ditemukan berpengaruh signifikan oleh Dianda et al. (2024), namun dibantah oleh temuan Hartadi (2023) yang menunjukkan hasil tidak signifikan. Fenomena serupa terjadi pada variabel disiplin kerja, di mana Antika (2021) (Widzayanto, 2026), dan Caissar et al. (2022), membuktikan pengaruh positifnya terhadap kinerja, sementara Raymond et al. (2023) justru menemukan hasil sebaliknya. Kontradiksi hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan belum bersifat konklusif dan masih sangat bergantung pada konteks organisasi tertentu. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi krusial untuk dilakukan kembali di PT CJ Feed and Care Semarang Plant guna memberikan kejelasan empiris serta menentukan faktor mana yang paling determinan dalam meningkatkan kinerja di tengah perbedaan hasil riset tersebut.

METODE

Penelitian yang dilakukan di PT CJ Feed and Care Semarang menggunakan metodologi kuantitatif. Sebagaimana dicatat oleh Sugiyono, (2020), Penelitian kuantitatif memanfaatkan data yang disajikan dalam bentuk angka serta menerapkan teknik analisis statistik guna menilai dan mengukur berbagai variabel penelitian. Pada penelitian kuantitatif PT CJ Feed and Care Semarang Plant, populasi penelitiannya adalah karyawan bagian Packing yang berjumlah 66 responden dengan metode pengumpulan data yaitu penyebaran kuisioner.



Gambar 3.1 Kerangka Pemikiran Teoritis

Sumber: Analisis Literatur dan Kepustakaan Penulis

Diagram berikut menggambarkan korelasi antara variabel-variabel yang membentuk dasar penelitian ini, yang mencakup dua variabel independen yaitu “Gaya Kepemimpinan (X_1), Motivasi Kerja (X_2), dan Disiplin Kerja (X_3), serta satu variabel terikat Kinerja Karyawan (Y). Hubungan tersebut menjelaskan bahwa variabel X_1 dapat mempengaruhi Y , variabel X_2 dapat mempengaruhi Y dan variabel X_3 dapat mempengaruhi Y .” Untuk mengukur variabel-variabel dalam penelitian ini, disusun kuesioner yang dijabarkan ke dalam beberapa indikator berdasarkan teori para ahli. Berikut adalah ringkasan indikator yang digunakan:

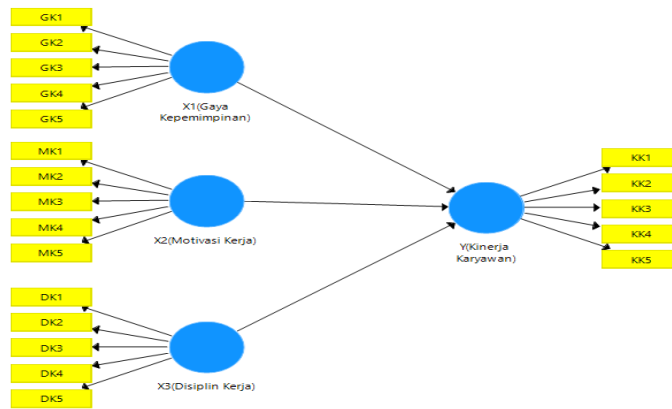
1. Gaya Kepemimpinan (X_1): Diukur melalui indikator kemampuan mengambil keputusan, kemampuan memotivasi, kemampuan komunikasi, dan tanggung jawab.
2. Motivasi Kerja (X_2): Diukur melalui indikator kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan kekuasaan, dan kebutuhan akan afiliasi.
3. Disiplin Kerja (X_3): Diukur melalui indikator ketaatan pada aturan waktu, ketaatan pada peraturan perusahaan, dan ketaatan pada standar operasional prosedur (SOP).
4. Kinerja Karyawan (Y): Diukur melalui indikator kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, dan kemandirian dalam bekerja.

Seluruh variabel diukur menggunakan instrumen kuesioner dengan Skala Likert 1-5 untuk mendapatkan data yang bersifat interval.

HASIL

Hasil *Outer Model* (Analisis Pengukuran Model)

Pada bagian ini, proses analisis diawali dengan evaluasi terhadap model pengukuran, khususnya melalui pengujian model luar (uji indikator). Tahap ini dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen yang digunakan benar-benar layak sebagai ukuran yang valid serta reliabel, sekaligus menegaskan bahwa setiap indikator memiliki keterkaitan dengan variabel laten yang diwakilinya (Radomir, 2023). Penilaian terdiri dari empat fase: “*convergent validity*, *diskriminant validity*, *composite reliability*, dan *average variance extracted*”. Proses evaluasi model dilakukan dengan memanfaatkan perangkat lunak SmartPLS versi 3.0. Hasil model luar, yang dihasilkan oleh Smart PLS 3.0, diilustrasikan pada gambar berikut:



Gambar 4.1.Outermodel Penelitian

Sumber : “Pengolahan data primer dengan perangkat lunak SmartPLS 3.0”

4.4.1. Validitas Konvergen (Convergent Validity)

Tujuan dari penilaian tersebut adalah mengaitkan skor pada setiap item atau komponen dengan skor konstruk. Hubungan ini dibuktikan melalui nilai faktor pemuatan terstandar, yang merefleksikan seberapa kuat keterkaitan antara indikator pengukuran dan konstruk yang bersangkutan. Nilai pemuatan eksternal dianggap signifikan jika melebihi 0,7. Sehingga memenuhi syarat sebagai indikator yang valid untuk mengukur konstruk tersebut. (Haryono, 2016).

Loading Factor

Tahap awal penelitian ini melibatkan pemeriksaan *outer model*, yang juga disebut sebagai model pengukuran, yang dimulai dengan *outer loading* atau *loading factor*. Di bawah ini disajikan data awal yang diolah menggunakan program SmartPLS3.0

Tabel 4.1.Uji Outer Model (Loading Factor)

Variabel	Item	Loading Faktor	Keterangan
Kinerja karyawan	KK1	0.889	Valid
	KK2	0.836	Valid
	KK3	0.824	Valid
	KK4	0.720	Valid
	KK5	0.864	Valid
Gaya Kepemimpinan	GK1	0.882	Valid
	GK2	0.919	Valid
	GK3	0.895	Valid
	GK4	0.936	Valid
	GK5	0.892	Valid
Motivasi Kerja	MK1	0.731	Valid
	MK2	0.896	Valid
	MK3	0.857	Valid

Disiplin Kerja	MK4	0.789	Valid
	MK5	0.856	Valid
	DK1	0.822	Valid
	DK2	0.885	Valid
	DK3	0.831	Valid
	DK4	0.909	Valid
	DK5	0.804	Valid

Sumber: “Pengolahan data primer dengan perangkat lunak SmartPLS 3.0”

Berdasarkan tabel di atas, “nilai *outer loading* untuk setiap indikator variabel Kinerja Karyawan (KK1, KK2, KK3, KK4, KK5), Gaya Kepemimpinan (GK1, GK2, GK3, GK4, GK5), Motivasi Kerja (MK1, MK2, MK3, MK4, MK5), dan Disiplin Kerja (DK1, DK2, DK3, DK4, DK5) melebihi ambang batas 0,7, sehingga memenuhi persyaratan minimum”. Temuan ini menegaskan bahwa semua indikator yang dinilai dalam tes ini valid.

4.4.2. Average Variance Extracted (AVE)

Hasil AVE akan dievaluasi berdasarkan nilainya. AVE sebesar 0,50 atau lebih tinggi dianggap dapat diterima, menunjukkan validitas dan keragaman. Hasil pada tabel penyajian data untuk nilai AVE memperlihatkan bahwa variabel gaya kepemimpinan, kinerja karyawan, motivasi kerja, serta disiplin kerja masing-masing memiliki angka di atas 0,50. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel penelitian telah memenuhi syarat validitas konvergen dengan nilai AVE yang dianggap layak dan memadai.

Tabel 4.2. *Average Variance Extracted (AVE)*

Item Variabel	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	Keterangan
X1 (Gaya Kepemimpinan)	0.819	Memenuhi
X2 (Motivasi Kerja)	0.685	Memenuhi
X3 (Disiplin Kerja)	0.725	Memenuhi
Y (Kinerja Karyawan)	0.686	Memenuhi

Sumber : “Pengolahan data primer dengan perangkat lunak SmartPLS 3.0”

4.4.3. Deskriminant Validity

Bagian ini menguraikan uji validitas diskriminan. Penilaian ini dapat dievaluasi melalui faktor pemuatan silang, yang digunakan untuk menilai apakah konstruk telah memenuhi kriteria validitas diskriminan secara memadai. Suatu indikator dianggap mencapai validitas diskriminan jika nilai pemuatan silangnya melampaui nilai variabel lainnya (Evi et al., 2023)

Menurut Rahadi, (2023) Indikator dinilai valid secara diskriminan jika nilai *cross loading*-nya lebih besar daripada nilai *cross loading* pada variabel lain. Informasi selanjutnya disediakan mengenai nilai pemuatan silang yang telah dianalisis penulis menggunakan perangkat lunak SmartPLS 3.0.

Tabel 4.3. Cross Loading

Item Indikator	X1(Gaya Kepemimpinan)	X2(Motivasi Kerja)	X3(Disiplin Kerja)	Y(Kinerja Karyawan)
GK1	0.882	0.555	0.414	0.560
GK2	0.919	0.424	0.375	0.604
GK3	0.895	0.549	0.526	0.554
GK4	0.936	0.590	0.477	0.546
GK5	0.892	0.546	0.452	0.543
MK1	0.299	0.731	0.372	0.339
MK2	0.607	0.896	0.603	0.539
MK3	0.666	0.857	0.490	0.468
MK4	0.208	0.789	0.438	0.307
MK5	0.506	0.856	0.629	0.477
DK1	0.377	0.599	0.822	0.628
DK2	0.486	0.560	0.885	0.589
DK3	0.345	0.452	0.831	0.511
DK4	0.450	0.451	0.909	0.567
DK5	0.440	0.584	0.804	0.544
KK1	0.536	0.528	0.629	0.889
KK2	0.466	0.425	0.457	0.836
KK3	0.571	0.392	0.550	0.824
KK4	0.442	0.387	0.483	0.720
KK5	0.544	0.455	0.630	0.864

Sumber : Data diolah dengan menggunakan SmartPLS3.0.

Mengacu pada tabel *cross-loading* di atas, masing-masing indikator menunjukkan nilai *cross-loading* yang lebih besar dibandingkan dengan indikator pada variabel lain. Oleh karena itu, hasil pengujian ini dinyatakan telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Internal Consistency Reliability

Dalam penelitian ini, tahap selanjutnya melibatkan evaluasi reliabilitas alat ukur yang diuji untuk memastikan tingkat konsistensinya memadai. Evaluasi ini dilakukan melalui uji reliabilitas, yang meliputi *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*. Tujuan uji ini adalah untuk menilai akurasi, presisi, dan konsistensi konstruk atau variabel yang dievaluasi. Tahap ini menggambarkan presisi dan konsistensi instrumen terhadap variabel tersebut. Suatu indikator dianggap memenuhi kriteria reliabilitas komposit jika memiliki nilai lebih besar dari

0,7 (Evi et al., 2023). Data yang disajikan selanjutnya telah diproses memanfaatkan perangkat lunak SmartPLS 3.0.

Tabel 4.5. Cronbach Alpha dan Composite Reliability

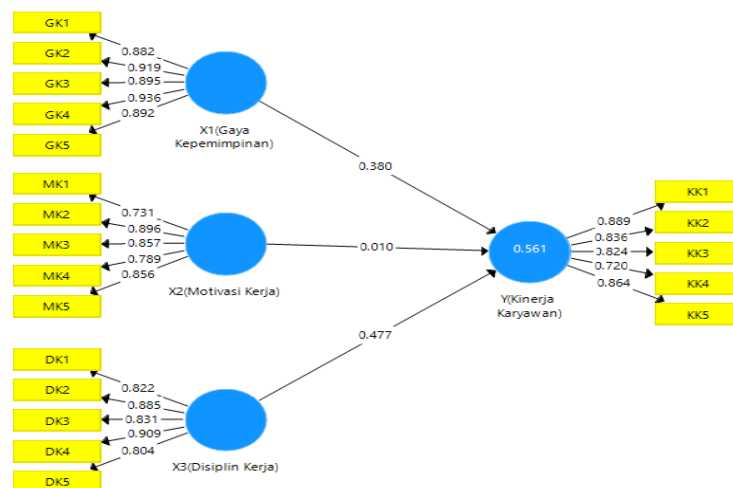
Item Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
X1(Gaya Kepemimpinan)	0.945	0.958	Memenuhi
X2(Motivasi Kerja)	0.885	0.916	Memenuhi
X3(Disiplin Kerja)	0.905	0.929	Memenuhi
Y(Kinerja Karyawan)	0.884	0.916	Memenuhi

Sumber : “Pengolahan data primer dengan perangkat lunak SmartPLS3.0.”

Berdasarkan tabel di atas, yang menampilkan hasil perhitungan reliabilitas komposit dan alpha Cronbach, terlihat jelas bahwa semua konstruk atau variabel yang diteliti memiliki nilai yang melampaui ambang batas penilaian 0,7. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa seluruh indikator pada tiap variabel terbukti reliabel, tepat, konsisten, serta sesuai digunakan dalam mengukur variabel yang dimaksud. Oleh karena itu, seluruh konstruk dapat disimpulkan memiliki reliabilitas yang baik.

4.6 Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Dalam penelitian ini, tahap selanjutnya yang dilakukan penulis adalah pengujian *Inner Model* atau Model Struktural, yang dilakukan melalui tahapan tertentu “uji *R square*, *Q square* dan *Path Coefficient*” (Radomir, 2023).



Gambar 4.6. Inner Model Penelitian

Sumber : “Pengolahan data primer dengan perangkat lunak SmartPLS 3.0”

4.6.1. Uji *R Square* (R^2)

Pada tahap analisis ini, dilakukan evaluasi untuk menilai sejauh mana variabel endogen Y dapat dijelaskan oleh variabel eksogen X melalui hasil uji yang diperoleh. Penilaian tersebut

dilaksanakan pada tahap pengujian *R Square* (R^2). Nilai *R Square* yang semakin mendekati angka 1 menunjukkan bahwa model semakin kuat. Hasil penelitian memperlihatkan nilai *R Square* sebesar 0,540, yang mengindikasikan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi kerja, disiplin kerja, dan gaya kepemimpinan sebesar 54%, sedangkan sisanya 46% atau 0,460 dipengaruhi oleh faktor lain di luar ruang lingkup penelitian ini.

4.6.2. Uji *Q square* (Q^2)

Uji *Q*-kuadrat berkaitan dengan nilai Indeks Kesesuaian (GoF), yang ditentukan berdasarkan kriteria nilai *Q2 Stone-Geisser*. Nilai *Q*-kuadrat yang melebihi 0 menunjukkan bahwa model penelitian yang dibangun memiliki relevansi prediktif, sementara nilai Q^2 yang lebih kecil dari nol menunjukkan bahwa model yang digunakan tidak mampu memberikan kontribusi dalam hal relevansi prediksi. (Rahadi, 2023).

Tabel 4.6. Hasil *Q-Square Predictive Relevance*

Item Variabel	Sum of Square	Sum of Square	$Q^2 (=1 - \frac{SSE}{SSO})$
	Observation	Error	
	SSO	SSE	
X1 (Gaya Kepemimpinan)	325.000	325.000	0.356
X2 (Motivasi Kerja)	325.000	325.000	
X3 (Disiplin Kerja)	325.000	325.000	
Y (Kinerja Karyawan)	325.000	209.411	

Sumber : “Pengolahan data primer dengan perangkat lunak SmartPLS3.0”

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan, diperoleh nilai *Q-Square* untuk konstruk kinerja karyawan sebesar 0,356. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian ini menunjukkan kesesuaian yang baik terkait relevansi prediktif, karena nilai yang diperoleh (Q^2) melebihi 0.

4.6.3 Uji Hipotesis dan Koefisien Jalur (*Path Coefficient*)

Hasil pengujian model internal, yang mencakup koefisien parameter, keluaran *R*-kuadrat, dan statistik-*T*, menjadi dasar bagi pengujian koefisien jalur dan hipotesis. Untuk memastikan penerimaan atau penolakan suatu hipotesis, penting untuk mempertimbangkan nilai signifikansi antar konstruk, beserta statistik-*t* dan nilai-*P*. Penelitian ini menggunakan Sebagai aturan praktis, Sebuah hubungan dinyatakan signifikan apabila nilai *t-statistic* lebih besar dari *t-table* 1,96 pada tingkat signifikansi 5% ($p\text{-value} \leq 0,05$), serta ditunjukkan dengan koefisien beta yang positif dan signifikan.

Tabel 4.7. Hasil Koefisien Jalur (*Path Coefficient*) dan Uji Hipotesis

Item Variabel	Koefisien regresi	Simpangan baku	Nilai <i>t</i>	Nilai <i>p</i>
(X1) Gaya Kepemimpinan -> (Y) Kinerja Karyawan	0.380	0.133	2.858	0.004
(X2) Motivasi Kerja -> (Y) Kinerja Karyawan	0.010	0.140	0.070	0.944
(X3) Disiplin Kerja -> (Y) Kinerja Karyawan	0.447	0.149	3.195	0.001

Sumber : “Pengolahan data primer dengan perangkat lunak SmartPLS3.0”

Berdasarkan tabel, koefisien regresi untuk variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan tercatat sebesar 0,140, dengan nilai signifikansi 0,070 serta *t-statistic* sebesar 0,380. Merujuk pada ambang batas nilai *t* untuk interval kepercayaan 95%, *t* statistik hitung untuk parameter ini berada di bawah 1,96, hal ini mengindikasikan bahwa indikator motivasi kerja tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil ini mengindikasikan bahwa faktor-faktor motivasi ekstrinsik, seperti gaji dan tunjangan di PT CJ Feed and Care, kemungkinan besar telah dianggap sebagai kewajiban standar atau hak dasar oleh karyawan. Sesuai dengan Teori Dua Faktor Herzberg, gaji sering kali berfungsi sebagai *hygiene factor*. Jika gaji terpenuhi, karyawan tidak lagi merasa "tidak puas", namun hal tersebut tidak serta-merta mendorong mereka untuk memberikan performa yang melampaui standar (tidak memotivasi prestasi lebih tinggi). Sebaliknya, koefisien regresi variabel disiplin kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan masing-masing adalah 0,380 dan 0,447. Nilai *t* hitung untuk variabel disiplin kerja adalah 3,195 (*t* statistik 3,195), sedangkan variabel gaya kepemimpinan memiliki nilai *t* hitung sebesar 2,858 (*t* statistik 2,858). Mengingat kedua nilai *t* yang dihitung melampaui ambang batas 1,96 berdasarkan referensi interval kepercayaan 95%, dapat disimpulkan bahwa indikator disiplin kerja signifikan positif, seperti halnya indikator gaya kepemimpinan, berkenaan dengan hasil yang diperoleh untuk kinerja karyawan.

KESIMPULAN

Mengacu pada hipotesis, hasil analisis data, serta pembahasan yang telah dipaparkan, maka kesimpulan penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

Gaya Kepemimpinan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa arahan serta pengawasan yang diberikan oleh manajemen atau pimpinan mampu meningkatkan kinerja karyawan di PT CJ Feed and Care Semarang. Motivasi kerja tidak menunjukkan pengaruh positif maupun signifikan terhadap kinerja

karyawan. Hal ini menandakan bahwa motivasi kerja yang diterapkan saat ini di PT CJ Feed and Care Semarang belum optimal dalam mendorong kinerja karyawan. Ada kemungkinan bahwa sistem insentif atau motivasi yang diberikan belum sesuai dengan kebutuhan mendasar karyawan di lapangan, oleh karena itu perusahaan disarankan untuk mengalihkan fokus dari motivasi yang bersifat seremonial ke arah kompensasi yang lebih berbasis hasil kerja nyata. Karena kepemimpinan terbukti krusial, supervisi di area *packing* harus tetap mempertahankan gaya komunikasi yang suportif namun tegas. Disiplin kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, penerapan peraturan dan norma yang ada di PT CJ Feed and Care Semarang. efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan. Secara keseluruhan, nilai *Q-Square* model mencapai 0,356, yang mengindikasikan bahwa model yang dikembangkan memiliki relevansi prediktif yang baik.

REKOMENDASI

Melihat adanya ketidakkonsistenan pada pengaruh Motivasi Kerja, peneliti selanjutnya dapat menguji apakah ada variabel lain yang menjembatani hubungan tersebut. Menguji apakah Kepuasan Kerja atau Lingkungan Kerja dapat memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja. Karena motivasi saat ini dianggap belum optimal atau "bersifat seremonial", penelitian mendatang disarankan untuk: Memecah variabel motivasi menjadi lebih spesifik, misalnya membandingkan Motivasi Intrinsik (kepuasan batin) dengan Motivasi Ekstrinsik (bonus, insentif finansial), fokus pada pengaruh Kompensasi Berbasis Kinerja (aspek finansial) secara mandiri sebagai pengganti atau pendamping variabel motivasi umum. Meskipun nilai *Q-Square* (0,356) menunjukkan relevansi prediktif yang baik, masih terdapat ruang untuk meningkatkan akurasi model: memasukkan variabel seperti Beban Kerja, Kompetensi Teknis, atau Fasilitas Kerja yang mungkin lebih relevan bagi karyawan di unit operasional seperti bagian *packing*, selanjutnya menggunakan pendekatan kualitatif (wawancara mendalam) untuk menggali mengapa sistem motivasi yang ada saat ini tidak berdampak pada kinerja di lapangan.

REFERENSI

- Antika, N. D., Fajar, N. M., Tessa, L. E. V., & Jojok, D. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan PTPN X Pabrik Gula Lestari Kertosono The Influence of Work Motivation and Work Discipline on Employee Performance in PTPN X Sugar Factory Lestari Kertosono. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi (JMO)*, 12(2), 99–108.
- Aulia Fitri Tsuraya, & Jhon Fernos. (2023). Jhon Fernos Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi KBK Padang. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen (JUPIMAN)*, 2(2), 259–278.
- Aziizah, D. U. (2024). *PENGARUH GAYA KEPEMIMPIN DAN DISIPLIN KERJA*

TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Kasus Pada PT BPR Kendali Artha Perseroda). STIE Bank BPD Jateng.

- Aziizah, D. U. (2025). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN KERJA KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Kasus pada PT . BPR BKK Kendal (Perseroda)). *KENDALI: Economics and Social Humanities*, 4(1), 1–12.
- Caissar, C., Hardiyana, A., Nurhadian, A. F., & Kadir, K. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Antam Tbk (UIBPEI) Pongkor. *Acman: Accounting and Management Journal*, 2(1), 11–19.
- Chairunnisah, R., KM, S., & Mataram, P. M. F. H. (2021). Teori sumber daya manusia. In *Kinerja Karyawan*.
- Dianda, R., Putri, Z., Yulianti, S., Anshori, M. I., Raya, J., Kampus, T., & Box 02 Kamal-Bangkalan, U. P. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan; Literature Review. *Jurnal Ilmiah Dan Karya Mahasiswa*, 2(2), 298–310. <https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.54066/jikma.v2i2.1761>
- Evi, T., Rachbini, W., & Group, T. M. (2023). *PLS Teori dan Praktik*.
- Hartadi, A. (2023). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. 1*.
- Haryono, S. (2016). Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen dengan AMOS LISREL Smart PLS. *Journal of Physics A: Mathematical and Theoretical*, 450.
- Masturi, H., Hasanawi, A., & Hasanawi, A. (2021). Jurnal Inovasi Penelitian. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 1(10), 1–208.
- Muarifudin. (2025). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru (Studi Pada Guru MI Se-Kecamatan Gringsing Kabupaten Batang). *KENDALI: Economics and Social Humanities*, 3(3), 277–286.
- Nadeak, I. J., Rambe, M. F., & Pasaribu, S. E. (2022). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi dan Disiplin Kerja sebagai Variabel Mediating pada Dinas Sosial Kabupaten Labuhanbatu Utara. 4(2)*, 60–76.
- Nieto-Cabrera, M. E., Cramer, I. M. M., & Nieto-Morales, C. (2021). Fernanda. *Discurso y Experiencias de Personas Privadas de Libertad: Afectos y Emociones En Riesgo. Aquí y Ahora Al Límite: La Mujer II*, 3(February), 63–64. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1dp0vwx.24>
- Nugroho, E. N. (2024). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Wahana Express Area Jakarta Selatan. *Jurnal Arastirma*, 4(1), 141–151. <https://doi.org/10.32493/arastirma.v4i1.36029>
- Nurhalizah, S., & Oktiani, N. (2024). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi*, 1(3), 197–207. <https://doi.org/10.62421/jibema.v1i3.18>
- Oktaviana, R. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Matahari Jaya Internasional. *Jurnal Ekonomi Pertanian Dan Agribisnis*, 6(1), 263–275. <https://doi.org/10.21776/ub.jepa.2022.006.01.26>
- Prabowo, O. H. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Inkubis: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 1(2), 110–126. <https://doi.org/10.36418/ink.v1i2.19>
- Radomir, L. (2023). *State of the Art in Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*.
- Rahadi, D. R. (2023). Pengantar Partial Least Squares Structural Equation Model (PLS-SEM) 2023. *CV. Lentera Ilmu Madani, Juli*, 146.
- Raymond, Siregar, dian lestari, Putri, anggia dasa, Indrawan, M. gita, & Simanjuntak, J. (2023). PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA

- KARYAWAN PADA PT TANJUNG MUTIARA PERKASA Raymond1),. *JURSIMA (Jurnal Sistem Informasi & Manajemen)*, 11(1), 129–133. <https://doi.org/https://doi.org/10.47024/js.v11i1.570>
- Rosita, S., Aira, D. M. F., Hendriyaldi, Tialonawarmi, F., & Setiawan, W. J. (2024). *BUKU AJAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. WIDA PUBLISHING.
- Sasue, A. A. W., Nelwan, O. S., Saerang, R. T., Gaya, P., Dan, K., Kerja, D., Kinerja, T., & Saerang, R. T. (2021). *THE EFFECTS OF LEADERSHIP STYLE AND DISCIPLINE WORKS ON SERVANTS* E-mail : *Jurnal EMBA Vol . 9 No . 4 Oktober 2021 , Hal . 1445-1454 Tujuan Penelitian Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh : 9(4), 1445–1454.*
- Sugiyono. (2020). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*.
- Umar, A., & Norawati, S. (2022). *PENGARUH MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN INTERVENING PADA UPT SUNGAI DUKU PEKANBARU*. 5(1), 835–853.
- Widzayanto, L. A. (2024). *Examining University Muhammadiyah Purwokerto Students ' Behavioural Intention to Use E-Learning During the Covid -19 Pandemic : An Extended TAM*. 2(2), 1–16. <https://doi.org/10.30595/jesh.v2i2.311>
- Widzayanto, L. A. (2026). *Determinasi Kinerja Karyawan : Menguji Peran Komitmen Organisasi sebagai Pemediasi Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Reward Studi pada PT CJ Feed and Care Plant (Divisi Packing)*. 5(1), 191–201. <https://doi.org/10.55123/sosmaniora.v5i1.7652>
- Widzayanto, L. A., Astuti, H. J., Hariyanto, E., & Bagis, F. (2024). *THE INFLUENCE OF WORK-LIFE BALANCE AND PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR THROUGH ORGANIZATIONAL COMMITMENT* © 2024 Universitas Negeri Semarang. 13(3), 280–293.
- Widzayanto, L. A., Endratno, H., Darmawan, A., & Haryanto, T. (2023). *THE INFLUENCE OF SELF-EFFICACY , INTRINSIC MOTIVATION , ISLAMIC WORK ETHIC , AND PSYCHOLOGICAL WELL-BEING ON PERFORMANCE (Study of Nurses at RSI Muhammadiyah Tegal)*. 2023(4), 1–13.
- Widzayanto, L. A., Nuromavita, I., Aziizah, D. U., & Regita, M. (2026). *Dinamika Organizational Citizenship Behavior melalui Lensa Social Exchange Theory : Analisis Work-Life Balance , Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Intrinsik pada Industri Perbankan Daerah*. 5(1), 104–117. <https://doi.org/10.55123/mamen.v5i1.7008>
- Yunus, M., & Rocardaningrum, W. A. (2023). *Pengaruh Pengalaman Kerja, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, 12(1), 2–19.