

**PENGARUH KEPEMIMPIN, DISIPLIN, DAN MOTIVASI
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI TOKO ROTI
S.A PRODUCT**

SKRIPSI



Oleh

DAFA AULIYA'UR ROSYIDAH

NIM : 220501110028

PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK

IBRAHIM MALANG

2026

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, DISIPLIN, DAN MOTIVASI
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI TOKO ROTI**

S.A PRODUCT

Diajukan Kepada:

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang untuk Memenuhi
Salah Satu Persyaratan dalam Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)

SKRIPSI



Oleh

DAFA AULIYA'UR ROSYIDAH

NIM : 220501110028

PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK

IBRAHIM MALANG

2026

LEMBAR PERSETUJUAN

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, DISIPLIN, DAN MOTIVASI
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI TOKO ROTI
S.A PRODUCT**

SKRIPSI

Oleh

Dafa Auliya'ur Rosyidah

NIM: 220501110028

Telah Disetujui Pada Tanggal 6 November 2025

Dosen Pembimbing,



Dr. Setiani, M.M

NIP. 199009182018012002

LEMBAR PENGESAHAN

**PENGARUH KEPEMIMPIN, DISIPLIN, DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI TOKO ROTI S.A PRODUCT**

SKRIPSI

Oleh

DAFA AULIYA'UR ROSYIDAH

NIM : 220501110028

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan Untuk
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)
Pada 24 Juni 2026

Susunan Dewan Penguji:

Tanda Tangan

1 Ketua Penguji

Dr. Fauzan Almanshur, ST., M.M

NIP. 197311172005011003



2 Anggota Penguji

Dr. Vivin Maharani Ekowati., M.Si., M.M

NIP. 19750426201608012042



3 Sekretaris Penguji **Dr.**

Setiani, M.M

NIP. 199009182018012002



Disahkan Oleh:

Ketua Program Studi,



Dr. Setiani, M.M

NIP.19900918201801200

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, DISIPLIN, DAN MOTIVASI
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI TOKO ROTI
S.A PRODUCT**

SKRIPSI

Oleh

Dafa Auliya'ur Rosyidah

NIM: 220501110028

Telah Disetujui Pada Tanggal 9 Juni 2026

Dosen Pembimbing,



Dr. Setiani, M.M

NIP. 199009182018012002

LEMBAR PERNYATAAN

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dafa Auliya'ur Rosyidah

Nim : 220501110028

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa **"Skripsi"** yang saya buat memenuhi persyaratan keslulusan pada jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Maulana Malik Ibrahim Malang dengan judul:

Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Toko Roti S.A Product

Adalah hasil karya saya sendiri, bukan "duplikasi" dari orang lain. Selanjutnya apabila dikemudian hari "klaim" dari pihak lain bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau Pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan tanpa paksaan dari siapapun

Malang, 08 Juni 2026

Hormat Saya,



Dafa Auliya'ur Rosyidah

NIM: 220501110028

HALAMAN MOTTO

وَمَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا

Tulisan Latin:

Wa may yattaqillāha yaj'al lahū makhraja.

Artinya:

"Barang siapa yang bertakwa kepada Allah, niscaya Dia akan memberi jalan keluar."

(Q.S. At-Talaq Ayat:2)

فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ۖ إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ۖ

Tulisan Latin:

Fa inna ma'al-'usri yusrā. Inna ma'al-'usri yusrā.

Artinya:

“Maka sesungguhnya beserta kesulitan ada kemudahan. Sesungguhnya beserta kesulitan ada kemudahan”.

(Q.S. Al-Insyirah ayat5-6)

“Aku membahayakan nyawa ibuku untuk lahir ke dunia, jadi tidak mungkin aku tidak ada artinya, dan aku membuat ayahku bekerja setiap hari hingga lelah, jadi aku pastikan lelahnya tidak sia-sia”

(Penulis)

KATA PENGANTAR

Segala Puji syukur atas kehadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat, dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan rangkaian penelitian dan penulisan skripsi dengan berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di toko Roti S.A Product”**.

Shalawat serta salam, semoga senantiasa tercurahkan kepada junjungan kita, Nabi Besar Muhammad SAW, beserta keluarga, para sahabat, serta para pengikut beliau, dan yang telah membimbing kita dari kegelapan menuju jalan yang terang benderang, yakni Ad-Dinul Islam.

Penulis menyadari bahwa proses penyusunan skripsi tugas akhir ini tidak dapat terlaksana dengan baik tanpa adanya dukungan, bimbingan, serta bantuan kontribusi pemikiran dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan dengan segala kerendahan hati, penulis mengucapkan rasa terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, M.Si selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.EI. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Ibu Dr. Setiani, M.M., selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Maulana Malik Ibrahim Malang, sekaligus selaku Dosen pembimbing Skripsi, yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan motivasi dengan penuh kesabaran dan ketulusan. Segala ilmu, nasihat, dan arahan yang ibu berikan telah menjadi sumber inspirasi dan motivasi bagi saya untuk menyelesaikan penelitian ini dengan sebaik-baiknya.
4. Bapak Dr. Muhammad Nanang Choiruddin, S.E., M.M, selaku Sekprodi Manajemen Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
5. Bapak Dr. Muhammad Sulhan, SE., MM, selaku dosen wali yang selama perkuliahan yang telah membimbing saya.

6. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi khususnya Program studi Manajemen yang telah memberikan ilmu pengetahuan berharga sepanjang masa perkuliahan dan wawasan kepada penulis selama menempuh studi di Universitas Islam Maulana Malik Ibrahim Malang.
7. Kedua orang tua saya yang tercinta, Bapak Adi Santoso dan Ibu Shofiyah yang telah menjadi sumber kekuatan terbesar dalam perjalanan penyelesaian skripsi dan pencapaian gelar sarjana ini. Dengan kasih sayang yang tak pernah putus, mereka senantiasa memberikan motivasi, semangat, dukungan moral maupun finansial, serta doa yang tiada henti. Setiap pengorbanan, ketulusan, dan keikhlasan yang diberikan menjadi alasan utama yang mampu bertahan, bangkit, dan menyelesaikan perkuliahan serta tugas akhir ini dengan sebaik-baiknya. Semoga Allah SWT membalas kebaikan Bapak dan Ibu dengan pahala yang berlipat ganda. Amin yarobbal ‘alamin.
8. Kakak dan adik saya, Elok Rif Iyatul Faiqoh dan Azza Miladiyah, yang senantiasa selalu memberikan dukungan, perhatian, serta semangat dalam setiap proses yang saya jalani. Kehadiran kalian menjadi sumber motivasi dan penguat bagi saya untuk terus berusaha dan tidak mudah menyerah. Terimakasih atas doa, nasihat serta dukungan yang diberikan, yang turut mengiringi langkah saya hingga mampu menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
9. Kepada keluarga besar alm. abah fatkhul qorib, ibu mu, mbak khom, ayah munir, mama nul, mbak zul, cak, rozi, cak bidin, ibu kha, dan ayah pa’at. Terima kasih atas doa yang tidak pernah putus, dukungan, serta kasih sayang yang menjadi kekuatan utama bagi penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Tanpa dukungan dan restu dari keluarga besar, perjalanan akademik ini tentu tidak mudah akan terasa selengkap ini.
10. Kepada saudara sepupu saya, cak Diki yang selalu memberikan arahan, dukungan dan semangat di saat tersulit penyusunan skripsi ini.
11. Keponakan tersayang saya, nazma, aam, dan rafif, terima kasih telah menjadi inspirasi kecil bagi saya dalam menghadapi dunia Pendidikan.

Semoga keberhasilan gelar ini dapat menjadi motivasi bagi keponakan saya untuk terus belajar dan meraih cita-citanya di masa depan.

12. Saudara seperti sahabat yang ada dirumah, iit, mbak ida, dan mbak tita, terima kasih atas dukungan, perhatian, kesabaran menghadapi keluh kesah di rumah serta atas cerita-cerita yang selalu menghibur dan bantuan kecil yang sangat berarti setiap harinya.
13. Teman-teman terbaik saya, Salwa, Belinda, Ayu, Nabila, Eny, Nata, Farin, dan Aisyah, yang senantiasa menemani penulis selama proses perkuliahan hingga menyusun skripsi. terima kasih atas dukungan kebersamaan yang diberikan, serta atas cerita-cerita yang selalu menghibur dari kesedihan menjadi ketenangan dan menjadi pendengar setia dalam setiap keluh kesah penulis.
14. Kepada teman-teman Manajemen Angkatan 2022 yang selalu ada membantu menjadi sumber informasi penting di setiap dinamika perkuliahan. Semoga proses Panjang yang kita tempuh Bersama menjadi bekal berharga yang mengantarkan kita pada kesuksesan besar di masa depan.
15. Serta seluruh pihak yang telah membantu dan mendukung penulis dalam proses penyusunan penelitian ini, baik secara langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa disebutkan satu persatu. Semoga setiap kebaikan yang telah diberikan kepada penulis mendapatkan balasan yang berlipat-lipat dari Allah SWT.

Malang, 07 April 2026

Penulis,

Dafa Auliya'ur Rosyidah

DAFTAR ISI

COVER	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN SEMINAR PROPOSAL SKRIPSI Error! Bookmark not defined.	
LEMBAR PERSETUJUAN.....	Error! Bookmark not defined.
LEMBAR PERNYATAAN	v
HALAMAN MOTTO	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR TABEL.....	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR LAMPIRAN	viii
ABSTRACT	ix
BAB I	
PENDAHULUAN	12
1.1 Latar Belakang	12
1.2 Rumusan Masalah.....	17
1.3 Tujuan Penelitian	18
1.4 Manfaat Penelitian	18
BAB II.....	8
KAJIAN TEORI	8
2.1 Penelitian Terdahulu	8
2.2 Kajian Teori	12
2.2.1 Kepemimpinan Transformasional.....	12
2.2.1.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional.....	12
2.2.1.2 Perspektif Islam tentang Kepemimpinan	13
2.2.1.3 Indikator Kepemimpinan Transformasional	15
2.2.2 Displin.....	17
2.2.2.1 Pengertian Disiplin Kerja.....	17
2.2.2.2 Perspektif Islam tentang Disiplin.....	17

2.2.2.3	Indikator Disiplin Kerja	18
2.2.3	Motivasi Kerja	19
2.2.3.1	Pengertian Motivasi Kerja	19
2.2.3.2	Indikator Motivasi Kerja.....	20
2.2.3.3	Perspektif Islam tentang Motivasi Kerja.....	21
2.2.4	Kinerja karyawan	23
2.2.4.1	Pengertian Kinerja Karyawan	23
2.2.4.2	Perspektif Islam tentang Kinerja Karyawan	23
2.2.4.3	Indikator Kinerja Karyawan.....	24
2.3	Hubungan Antar Variabel	25
2.3.1	Hubungan antara Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan.....	25
2.3.2	Hubungan antara Disiplin Kerja dengan Kinerja Karyawan.....	26
2.3.3	Hubungan antara Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan	27
2.4	Kerangka Konseptual.....	28
2.5	Hipotesis Penelitian	29
BAB III		25
METODOLOGI PENELITIAN		25
3.1	Jenis dan Pendekatan Penelitian	25
3.3	Populasi dan Sampel	26
3.5	Data dan Jenis Data.....	26
3.6	Teknik Pengumpulan Data.....	27
3.7	Definisi Operasional Variabel.....	27
3.8	Skala Pengukuran.....	30
3.9	Analisis Data	31
BAB IV PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN		25
4.1	Paparan Data hasl Penelitian.....	25
4.1.1	Gambaran Umum Perusahaan.....	25
4.1.2	Karakteristik Responden	28
4.1.3	Analisis Deskriptif	31
4.1.4	Hasil Analisis Data Penelitian.....	45
4.4.1	<i>Outer Model</i>	46
4.4.2	<i>Inner Model</i>	52
4.4.3	Hasil Uji Hipotesis.....	56
4.2	Pembahasan Hasl Penelitian	58

4.2.1	Kepemimpinan Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Toko Roti S.A Product	58
4.2.2	Disiplin Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Toko Roti S.A Product.....	60
4.2.3	Motivasi Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Toko Roti S.A Product.....	62
BAB V		25
PENUTUP		25
5.1	Kesimpulan	25
5.2	Saran	26
DAFTAR PUSTAKA		28

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	8
Tabel 2.2 Persamaan dan Perbedaan Penelitian	10
Tabel 3.3 Definisi Operasional Variabel.....	28
Tabel 3.4 Nilai Bobot Skala Likert	30
Tabel 4. 5 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	28
Tabel 4. 6 Responden Berdasarkan Usia.....	29
Tabel 4. 7 Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	30
Tabel 4. 8 Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	30
Tabel 4. 9 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan (X_1)	32
Tabel 4. 10 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel Disiplin Kerja (X_2)	35
Tabel 4. 11 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel Motivasi Kerja (X_3).....	38
Tabel 4. 12 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel Kinerja Karyawan (Y) ..	42
Tabel 4. 13 Nilai Outer Loading	48
Tabel 4. 14 Nilai Average Variance Extracted	49
Tabel 4. 15 Nilai Cross Loading	50
Tabel 4. 16 Diskriminan Validity dengan Fornell-Larcker.....	51
Tabel 4. 17 Hasil Uji Reanilitas	52
Tabel 4. 18 Nilai Adjusted R Square	54
Tabel 4. 19 Hasil F Square	55
Tabel 4. 20 Hasil Q Square	56
Tabel 4. 21 Uji Path Coefficient dan Uji Hipotesis	56

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	28
Gambar 4. 2 Struktur Organisasi Toko Roti S.A Product.....	26
Gambar 4. 3 Outer Model	47
Gambar 4. 4 Inner Model	53

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	36
Lampiran 2 Intrumen Pertanyaan.....	37
Lampiran 3. Jawaban Responden.....	38
Lampiran 4. Hasil Uji Penelitian.....	43
Lampiran 5. Surat Izin Penelitian Skripsi	50
Lampiran 6. Jurnal Pembimbingan	51
Lampiran 7. Biodata.....	52
Lampiran 8. Bebas Plagiarisme	53

ABSTRACT

Rosyidah, Dafa Auliya'ur, 2026. SKRIPSI. Judul: "Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin, dan Motivasi kerja terhadap Kinerja Karyawan".

Pembimbing: Dr. Setiani, M.M

Kata Kunci: Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Toko Roti S.A Product. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh permasalahan keterlambatan produksi, rendahnya disiplin kerja, serta menurunnya motivasi kerja karyawan yang memengaruhi efektivitas kerja dan kualitas pelayanan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis explanatory research. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan Toko Roti S.A Product dengan jumlah sampel sebanyak 40 responden menggunakan teknik sampel jenuh. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dengan skala Likert. Analisis data menggunakan metode Partial Least Square (PLS) dengan bantuan SmartPLS 3.0.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Toko Roti S.A Product. Disiplin kerja menjadi faktor dominan dalam meningkatkan kualitas, ketepatan waktu, tanggung jawab, dan produktivitas kerja karyawan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia serta menjadi bahan pertimbangan bagi usaha kecil menengah dalam meningkatkan kinerja karyawan secara optimal.

ABSTRACT

Rosyidah, Dafa Auliya'ur, 2026. Undergraduate Thesis. Title: *“The Influence of Leadership, Work Discipline, and Work Motivation on Employee Performance.”*

Advisor: Dr. Setiani, M.M.

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

This study aims to examine and analyze the influence of leadership, work discipline, and work motivation on employee performance at S.A Product Bakery Store. This research is motivated by problems related to production delays, low work discipline, and declining employee motivation, which affect work effectiveness and service quality. This study employed a quantitative approach with an explanatory research design. The population consisted of all employees of S.A Product Bakery Store, with a total sample of 40 respondents selected using a saturated sampling technique. Data were collected through questionnaires using a Likert scale. Data analysis was conducted using the Partial Least Square (PLS) method with the assistance of SmartPLS 3.0 software.

The results indicate that leadership has a positive and significant effect on employee performance, work discipline has a positive and significant effect on employee performance, and work motivation also has a positive and significant effect on employee performance at S.A Product Bakery Store. Work discipline is identified as the dominant factor in improving quality, punctuality, responsibility, and employee productivity. This study is expected to contribute to the development of human resource management and serve as a reference for small and medium enterprises in improving employee performance optimally.

الملخص

روسيدة، دافا أولياء الرشيدة، 2026. البحث الجامعي. العنوان: “تأثير القيادة والانضباط الوظيفي ودافعية العمل على أداء الموظفين

المشرفة: الدكتورة ستياي، ماجستير في الإدارة

الكلمات المفتاحية: القيادة، الانضباط الوظيفي، دافعية العمل، أداء الموظفين

يهدف هذا البحث إلى اختبار وتحليل تأثير القيادة والانضباط الوظيفي ودافعية العمل على أداء الموظفين في جاءت خلفية هذا البحث نتيجة وجود مشكلات تتعلق بتأخر الإنتاج، وضعف S.A Product متجر مخبوزات الانضباط الوظيفي، وانخفاض دافعية العمل لدى الموظفين، مما يؤثر على فعالية العمل وجودة الخدمة. S.A استخدمت الباحثة المنهج الكمي بنوع البحث التفسيري. وتكون مجتمع البحث من جميع موظفي متجر ، حيث بلغ عدد العينة 40 مستجيبًا باستخدام أسلوب العينة المشبعة. وتم جمع البيانات من خلال Product الاستبيانات باستخدام مقياس ليكرت، كما تم تحليل البيانات باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية SmartPLS 3.0 بمساعدة برنامج (PLS).

أظهرت نتائج البحث أن القيادة لها تأثير إيجابي ومعنوي على أداء الموظفين، وأن الانضباط الوظيفي له تأثير إيجابي ومعنوي على أداء الموظفين، كما أن دافعية العمل لها تأثير إيجابي ومعنوي على أداء الموظفين في ويُعد الانضباط الوظيفي العامل الأكثر تأثيرًا في تحسين الجودة، والالتزام بالمواعيد، S.A Product متجر وتحمل المسؤولية، وزيادة إنتاجية الموظفين. ومن المتوقع أن يسهم هذا البحث في تطوير إدارة الموارد البشرية، وأن يكون مرجعًا للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في تحسين أداء الموظفين بصورة مثلى.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Era globalisasi telah membawa perubahan besar dalam bisnis, di mana setiap organisasi dituntut untuk beradaptasi terhadap dinamika pasar yang semakin ketat, kinerja sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor utama sebagai penentu keberhasilan dan keberlanjutan suatu organisasi, baik secara skala besar maupun pada sektor usaha kecil menengah (UKM). Sektor industri makanan dan minuman di Indonesia sekarang menunjukkan bahwa pertumbuhan semakin pesat, menyumbang sekitar 38,5% terhadap total Produk Domestik Bruto (PDB) nasional. Industri pengolahan non-minyak dan gas. (Badan Pusat Statistik, 2024). Namun, sebaliknya pertumbuhan ini, juga mencerminkan potensi ekonomi yang kuat, sekaligus menghadirkan tantangan baru bagi pelaku usaha dalam mempertahankan konsistensi kinerja SDM. Banyak pelaku usaha kecil menghadapi tantangan dalam menjaga stabilitas dan produktivitas operasional serta kepuasan pelanggan (Hidayat & Prasetyo, 2023). Oleh karena itu, kemampuan perusahaan dalam mengelola memotivasi, dan mengarahkan SDM menjadi kunci utama untuk meningkatkan daya saing dan mempertahankan keberlanjutan usaha di tengah tekanan global yang semakin kompleks.

Kinerja karyawan menggambarkan tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya dan tanggung jawab yang telah ditetapkan oleh organisasi sesuai dengan standar yang berlaku (Robbins & Judge, 2022). Dalam konteks usaha kecil ini seperti Toko Roti S.A Product, kinerja karyawan juga dapat memiliki peran yang sangat penting karena berhubungan langsung dengan kualitas produk yang dihasilkan dan ketepatan waktu pengiriman kepada pelanggan. Kinerja yang tinggi bukan hanya mencerminkan kemampuan teknis, tetapi juga mencakup sikap kerja, tanggung jawab, serta dalam menyelesaikan pekerjaan. Ghozali & Sutanto, (2022) menegaskan bahwa kinerja yang optimal dapat tercapai apabila terdapat keseimbangan antara motivasi kerja yang kuat, kedisiplinan yang konsisten, dan kepemimpinan yang efektif dalam mengarahkan serta memberi keteladanan kepada bawahannya. Kinerja karyawan tidak hanya menjadi ukuran produktivitas individu, tetapi juga mencerminkan keberhasilan manajemen dalam

menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, terarah, dan berorientasi pada hasil.

Kepemimpinan memiliki peran strategis dalam membentuk perilaku, sikap, dan semangat kerja karyawan di dalam organisasi. Seorang pemimpin yang efektif tidak hanya berfungsi sebagai pengarah pekerjaan, tetapi juga mampu memberikan memotivasi, membimbing, serta menumbuhkan rasa tanggung jawab kepada bawahannya dalam untuk mencapai tujuan bersama. Lestari & Hadi (2022) menekankan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif dan transformasional terbukti meningkatkan kinerja serta memperkuat komitmen karyawan, khususnya di sektor industri makanan yang menurut koordinasi dan kedisiplinan yang tinggi. Namun, dalam konteks usaha kecil seperti Toko Roti S.A Product yang berbasis kekeluargaan, pola kepemimpinan sering kali bersifat informal yang fleksibel. Kondisi ini dapat menjadi kekuatan karena menciptakan suasana kerja harmonis, dan juga berpotensi menimbulkan kendala ketika pemimpin kurang tegas dalam menegakkan aturan dan pembagian tanggung jawab. Oleh karena itu, kepemimpinan yang ideal pada usaha kecil perlu dengan menyeimbangkan antara pendekatan harmonis dan pengendalian manajerial yang efektif agar tercipta produktivitas kerja yang terstruktur.

Menurut Putra & Rachmawati (2020) menjelaskan bahwa tingkat disiplin yang tinggi memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan hingga 31,7%, khususnya pada sektor ritel makanan yang menuntut kecepatan dan ketepatan dalam proses produksi maupun pelayanan. Disiplin kerja juga menjadi kunci dalam menciptakan efektivitas dan efisiensi di tempat kerja. Kedisiplinan tidak hanya berkaitan dengan kepatuhan terhadap waktu dan peraturan, tetapi juga mencerminkan tanggung jawab atas moral serta profesionalisme karyawan dalam menyelesaikan tugasnya atau pekerjaannya. Namun, pada usaha kecil seperti Toko Roti S.A Product, penerapan disiplin juga sering kali menghadapi kendala karena sistem kerja yang masih bersifat kekeluargaan dan minimnya konsisten dalam pengawasan terhadap kinerja karyawan. Dalam lingkungan kerja seperti ini, pendekatan emosional antara pemilik dan karyawan dapat menciptakan suasana yang harmonis, tetapi juga berpotensi mengurahi ketegasan dalam penerapan aturan (Rivai & Sagala, 2020). Maka dari kondisi tersebut membuat sebagian karyawan kurang merasa memiliki dorongan untuk menaati jadwal kerja yang sudah ditetapkan, terutama ketika tidak ada pengawasan langsung oleh pihak pemimpin.

Maka dari itu, penerapan disiplin tidak dapat dilakukan dengan pendekatan otoritatif, tetapi kendala tersebut dapat disertai dengan pendekatan persuasif dan pembinaan komunikasi dua arah antara pemimpin dan karyawan.

Teori Motivasi menurut Herzberg (1959) menegaskan bahwa motivasi muncul dari pemenuhan kebutuhan intrinsik seperti ketika kebutuhan internal seperti pengakuan, pencapaian, dan tanggung jawab dalam bekerja. Apabila faktor-faktor tersebut terpenuhi, karyawan akan merasa puas dan terdorong untuk memberikan kinerja yang baik. Penelitian oleh Wulandari et al., (2021) menemukan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan pada UMKM di sektor makanan karena dorongan yang kuat dapat meningkatkan loyalitas dan efektivitas kerja. Motivasi kerja merupakan salah satu faktor psikologis penting yang mendorong seseorang untuk melaksanakan pekerjaannya dengan penuh semangat, berkomitmen dan bertanggung jawab tinggi. Namun, hasil penelitian Ramadhani & Fitri (2021) justru menunjukkan bahwa motivasi tidak selalu memberikan pengaruh signifikan apabila tidak diimbangi dengan dukungan lingkungan kerja dan sistem penghargaan yang memadai. Oleh sebab itu, motivasi kerja tidak hanya bersumber dari faktor internal, tetapi juga dipengaruhi oleh kondisi eksternal organisasi yang mampu menciptakan rasa nyaman, dihargai, dan termotivasi untuk mencapai tujuan bersama.

Hal yang sama terjadi pada variabel kepemimpinan. Jika menurut Ghozali & Sutanto (2022) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja karyawan, penelitian Suhartono & Wibowo (2022) menunjukkan hasil sebaliknya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan karena komunitas yang tidak efektif dan rendahnya kedisiplinan bawahan. Begitu pula pada variabel disiplin kerja. Putra & Rachmawati (2020) menemukan disiplin berpengaruh positif terhadap kinerja, tetapi Ananda & Rahmawati (2023) mengungkapkan bahwa kedisiplinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, terutama pada usaha kecil menengah dengan sistem kekeluargaan di mana pengawasan tidak berjalan secara ketat.

Toko Roti S.A Product ini salah satu usaha kecil menengah yang bergerak di bidang produksi roti dan kue di Gresik. Berdiri sejak tahun 1990, usaha ini berkembang dari skala rumah tangga hingga menjadi salah satu produsen roti lokal dengan pelanggan tetap. Namun, di tengah kemajuan industri makanan modern

Toko Roti S.A Product menghadapi tantangan dalam mempertahankan efektivitas dan kualitas kinerja karyawan. berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu E, selaku pengawas produksi, ditemukan bahwa adanya salah satu permasalahan utama yang dihadapi perusahaan adalah keterlambatan pengiriman pesanan kepada pelanggan terjadi akibat hambatan di bagian produksi yang dipengaruhi oleh sejumlah faktor yang saling berkaitan. Ibu E menjelaskan bahwa salah satu penyebab berasal dari faktor kepemimpinan, di mana kurangnya pengawasan dan pengarahan langsung kepada karyawan dapat memengaruhi kelancaran pekerjaan di lapangan. Kurangnya pengawasan mencerminkan minimnya pemantauan terhadap aktivitas kerja serta kurangnya sosialisasi antara pemimpin dan karyawan mengenai standar kerja yang diharapkan, sedangkan lemahnya pengarahan tampak dari kurangnya komunikasi dua arah yang efektif dalam menyampaikan instruksi dan memberikan umpan balik terhadap hasil kerja.

Kondisi ini sejalan dengan pandangan Rivai & Sagala (2020) bahwa efektivitas kepemimpinan ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam melakukan fungsi pengawasan dan pengarahan secara konsisten agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan optimal. Selain itu, faktor disiplin kerja juga berperan penting, karena masih terdapat karyawan yang datang tidak tepat waktu dan kurangnya fokus terhadap pekerjaannya. Faktor motivasi kerja turut menjadi penyebab keterlambatan produksi, sebab semangat kerja yang menurun akan berdampak produksi, dan sebab semangat kerja yang menurun akan berdampak pada produktivitas karyawan. Di samping itu, faktor kinerja karyawan secara individu juga berpengaruh mengingat terdapat perbedaan kemampuan dan kecepatan kerja antar karyawan yang lain.

Dari hasil wawancara tersebut, pengawasan berharap penelitian ini dapat memberikan solusi yang bermanfaat untuk meningkatkan kinerja karyawan agar proses produksi dapat diselesaikan tepat waktu. Dengan demikian keterlambatan dalam pengiriman produk kepada pelanggan dapat diminimalkan, dan tingkat kepuasan pelanggan terhadap usaha Toko Roti S.A Product dapat terus meningkatkan. Sekalian masalah kedisiplinan, ditemukan pula kurangnya motivasi kerja di kalangan karyawan yang sebagian besar merupakan warga sekitar. Oleh karena itu sistem rekrutmen yang dilakukan secara kekeluargaan, hubungan antara pemilik dan karyawan sering kali tidak memiliki jarak profesional yang jelas. Kemnaker (2023) mencatat bahwa 42% karyawan UMKM makanan di Indonesia

mengalami penurunan motivasi akibat kurangnya komunikasi manajerial dan sistem penghargaan yang tidak memadai.

Kepemimpinan dalam usaha keluarga seperti Toko Roti S.A Product juga menghadapi dilema (situasi sulit) antara pendekatan kekeluargaan dan manajerial. Pemilik berperan ganda sebagai pengawas sekaligus rekan kerja, sehingga sering kali sulit menegakkan aturan disiplin secara konsisten. Yuliana dan Sari (2021) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang terlalu permisif (bebas) dapat mengurangi efektivitas kerja karena tidak menumbuhkan rasa tanggung jawab yang kuat di antara karyawan. Dari sisi akademik, penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan, disiplin, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan telah banyak dilakukan, tetapi sebagai besar masih bersifat persial. Misalnya, Handoko et al., (2020) meneliti pengaruh motivasi dan disiplin terhadap kinerja, namun tidak melibatkan variabel kepemimpinan, sementara Ghazali dan Sutanto (2022) meneliti hubungan kepemimpinan dan kinerja, tetapi tidak menguji kontribusi disiplin kerja sebagai variabel pendukung. Dengan demikian, terdapat kesenjangan empiris yang perlu diisi.

Kesenjangan lain terletak pada konteks penelitian. Sebagai besar studi dilakukan pada perusahaan besar atau menengah, sementara kajian terhadap usaha kecil berbasis kekeluargaan masih terbatas. Padahal, struktur sosial dan budaya kerja di usaha kecil berbeda secara signifikan, di mana pendekatan personal sering kali memengaruhi efektivitas komunikasi dan kedisiplinan (Hidayat & Prasetyo, 2023). Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk memberikan perspektif baru dalam konteks UKM lokal seperti Toko Roti S.A Product. Perbedaan hasil temuan penelitian sebelumnya juga menunjukkan adanya kesenjangan empiris (*research gap*) yang penting untuk dikaji lebih lanjut. Namun, berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya, hasilnya belum konsisten dengan hasil penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan dan ada juga yang mengatakan sebaliknya.

Hal ini menjadi dasar penting bagi peneliti ini memiliki kebaruan (*novelty*) untuk menguji lebih lanjut karena adanya celah hasil penelitian yang berbeda-beda dan masih perlu di teliti kembali hubungan antara kepemimpinan, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada UMKM berbasis kekeluargaan seperti Toko Roti S.A Product, guna untuk memberikan pemahaman kontekstual

yang lebih komprehensif mengenai dinamika sumber daya manusia (SDM) di sektor tersebut. Dengan penelitian ini, diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai pentingnya kepemimpinan, disiplin, motivasi kerja dalam meningkatkan performa sumber daya manusia (SDM), khususnya di sektor UMKM di bidang pangan. Sebagai langkah lanjutan dari uraian permasalahan di atas, penelitian ini bermaksud menganalisis secara kuantitatif bagaimana kepemimpinan, disiplin, dan motivasi kerja secara simultan memengaruhi kinerja karyawan. Dengan pendekatan statistik seperti regresi berganda, diharapkan penelitian ini dapat menunjukkan tingkat pengaruh masing-masing variabel terhadap kinerja, serta menemukan variabel dominan yang paling menentukan dalam konteks usaha kecil menengah.

Berdasarkan latar belakang dan hasil penelitian terdahulu, peneliti memutuskan untuk mengangkat topik ini dengan judul: **“Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Toko Roti S.A Product.”** Penelitian ini dilakukan untuk mengisi kesenjangan empiris dan studi sebelumnya yang umumnya hanya meneliti hubungan antar variabel secara parsial. Oleh karena itu penelitian ini menggali guna untuk memperoleh pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai pengaruhnya terhadap kinerja karyawan, khususnya pada usaha kecil berbasis kekeluargaan. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia (SDM) dan menjadi referensi bagi usaha kecil menengah dalam membangun lingkungan kerja yang produktif dan berorientasi pada kinerja yang optimal.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Toko Roti S.A Product?
2. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Toko Roti S.A Product?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Toko Roti S.A Product?

1.3 Tujuan Penelitian

Sejalan dengan rumusan masalah di atas, penelitian ini memiliki tujuan yang bersifat spesifik, yaitu:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini berupa:

1. Manfaat Teoretis

Manfaat teoritis, penelitian ini diharapkan memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia khususnya dalam konteks industri makanan skala kecil di Indonesia. Temuan penelitian ini akan memberikan kontribusi terhadap pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pengaruh kepemimpinan, disiplin, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, khususnya dalam konteks usaha kecil dan menengah (UKM) di sektor pangan. Selain itu, penelitian ini juga dapat memperkuat dan memperluas penerapan teori kepemimpinan transformasional Bass, teori disiplin Rivai, dan teori motivasi kerja Herzberg (1959) pada lingkungan kerja yang bersifat kekeluargaan dan non-formal seperti Toko Roti S.A Product.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan memberikan rekomendasi bagi pemilik Toko Roti S.A Product untuk meningkatkan efektivitas manajerial, memperkuat kedisiplinan kerja, serta juga menumbuhkan motivasi melalui pemberian insentif dan penelitian keterampilan. Hal ini sejalan dengan tujuan utama penelitian, yaitu meningkatkan kinerja karyawan melalui optimalisasi kepemimpinan, disiplin, dan motivasi kerja yang efektif. penelitian ini dapat menjadi dasar bagi penyusunan kebijakan internal seperti:

- a. Pengembangan gaya kepemimpinan yang lebih komunikatif, partisipatif, dan inspiratif,
- b. Penegakan kedisiplinan melalui pengawasan dan peraturan yang konsisten, serta
- c. Penerapan sistem penghargaan dan intensif yang mampu juga meningkatkan motivasi kerja.

Bagi pelaku usaha UMKM di sektor yang serupa, hasil penelitian ini dapat membantu usaha dalam meningkatkan efektivitas kepemimpinan, kedisiplin, dan motivasi kerja karyawan sehingga berdampak pada peningkatan kinerja, produktivitas, serta kualitas layanan usaha secara keseluruhan. Bagi akademisi, hasil penelitian ini dapat memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia (SDM), khususnya terkait penerapan teori kepemimpinan transformasional, disiplin kerja, dan motivasi kerja dalam konteks UMKM yang berbasis kekeluargaan. Sedangkan bagi penelitian selanjutnya hasil penelitian ini dapat menjadi referensi untuk mengembangkan studi lanjutan dengan menambahkan variabel lain yang relevan.

BAB II

KAJIAN TEORI

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini memiliki keterhubungan dengan beberapa penelitian sebelumnya yang menggunakan variabel berupa, yaitu variabel independen kepemimpinan (X_1), disiplin kerja (X_2), dan motivasi kerja (X_3), serta variabel dependen kinerja karyawan (Y). keterkaitan ini terlihat dari fokus kajian yang sama mengenai pengaruh faktor internal organisasi terhadap peningkatan kinerja karyawan. penelitian ini mengadaptasi dan mengembangkan temuan sebelumnya dalam konteks usaha kecil menengah (UKM) berbasis kekeluargaan, yaitu Toko Roti S.A Product di Gresik. Adapun penelitian terdahulu yang relevan disajikan pada tabel tersebut.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun dan Judul penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil penelitian
1.	Wulandari, F., Nugroho, B., & Arifin, M. (2021). <i>Work motivation and employee performance in East Java SMEs</i>	Motivasi kerja (X) → Kinerja karyawan (Y)	Kuantitatif, regresi linier	Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja peningkatan kinerja pada sektor UMKM.
2.	Putra, D., & Rachmawati, S. (2020). <i>Work discipline and productivity in retail food industry.</i>	Disiplin kerja (X) → Produktivitas (Y)	Kuantitatif korelasional	Disiplin kerja meningkatkan produktivitas karyawan sebesar 31,7%.
3.	Lestari, S., & Hadi, P. (2022) <i>Intrinsic motivation, leadership as drivers of efficiency in food processing industry.</i>	Motivasi (X_1), Kepemimpinan (X_2), Disiplin (X_3) → Efisiensi (Y)	Kuantitatif regresi berganda	Kepemimpinan partisipasi dan motivasi intrinsik meningkatkan efisiensi hingga 28%.
4.	Ghozali, I., & Sutanto, H. (2022). <i>Transformational leadership and employee performance in</i>	Kepemimpinan (X) → Kinerja (Y)	Kuantitatif SEM	Gaya kepemimpinan transformasional bergabung positif terhadap kinerja dan kepuasan kerja.

	<i>indonesia's food manufacturing sector.</i>			
5.	Handoko, T., Pratiwi, A., & Lestari, D. (2020). <i>Motivation and discipline impact on employee performance in small businesses.</i>	Motivasi (X ₁), Disiplin (X ₂) → Kinerja (Y)	Kuantitatif, regresi linier	Motivasi dan disiplin bergabung signifikan terhadap kinerja secara simultan.
6.	Yuliana, R. & Sari, N. (2021). <i>Leadership and motivation on employee performance: Evidence from Indonesian SMEs.</i>	Kepemimpinan (X ₁), Motivasi (X ₂), → Kinerja (Y)	Kuantitatif survey regresi	Kepemimpinan komunikatif dan motivasi tinggi meningkatkan kinerja 24%.
7.	Hidayat, M., & Prasetyo, R. (2023). <i>Human resource management in the Indonesia bakery industry: A performance perspective.</i>	Manajemen SDM (X ₁), Motivasi (X ₂), Disiplin (X ₃) → Kinerja (Y)	Kuantitatif, studi kasus	Kurangnya motivasi dan disiplin menjadi penyebab rendahnya kinerja karyawan di industri roti.
8.	Lestari, D. (2021). <i>Leadership consistency and employee discipline in maall enterprises.</i>	Kepemimpinan (X), Disiplin (Y)	Kuantitatif, kolerasi	Konsistensi kepemimpinan meningkatkan kedisiplinan dan tanggung jawab karyawan.
9.	Kurniawati, N., & Arif, M. (2020). <i>The Mediating role of motivation between leadership and employee performance.</i>	Kepemimpinan (X) → Motivasi (Z) → Kinerja (Y)	Kuantitatif, path analysis	Motivasi berperan sebagai variabel mediasi antara kepemimpinan dan kinerja.
10.	Rahman, A., & Sulastri, E. (2023). <i>Past-pandemic leadership and employee performance in the culinary sector.</i>	Kepemimpinan (X ₁), Disiplin (X ₂) → Kinerja (Y)	Kuantitatif, regresi	Kepemimpinan adaptif dan disiplin kerja tinggi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
11.	Lestari, S., & Hadi, P. (2022). <i>Motivation, discipline, and performance in small food industries.</i>	Motivasi (X ₁), Disiplin (X ₂), → Kinerja (Y)	Kuantitatif, deskriptif	Kombinasi motivasi dan disiplin meningkatkan tanggung jawab serta produktivitas kerja.
12.	Lee, D., & Prak, J. (2021). <i>Transformational</i>	Kepemimpinan → Kinerja	SEM	Gaya transformasional meningkatkan

	<i>leadership and work performance in SMEs.</i>			inovasi produktivitas.
13.	Khan, M S., Malik, A., & Ahmed, R. (2022). <i>The role of work discipline and motivation in ployee peformance.</i>	Disiplin (X_1), Motivasi (X_2) $\rightarrow$ Kinerja (Y)	Regresi	Motivasi dan disiplin signifikan meningkatkan efisiensi kerja.
14.	Nguyen, T., & Tran, H. (2023). <i>Leadership effectiveness and employee productivity in food SMEs.</i>	Kepemimpinan (X) $\rightarrow$ Kinerja (Y)	Survey	Kepemimpinan inspirasi meningkatkan loyalitas dan hasil kerja.

Sumber, Data Diolah (2025)

Berdasarkan penelitian sebelumnya, peneliti dapat mengambil persamaan dan perbedaan dengan penelitian saat ini sebagai berikut:

Tabel 2.2 Persamaan dan Perbedaan Penelitian

No	Nama, Tahun, dan Judul penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Wulandari, F., Nugroho, B., & Arifin, M. (2021). <i>Work motivation and employee performance in East Java SMEs.</i>	a. Terdapat 2 variabel yang sama yaitu <i>Motivasi kerja dan Kinerja karyawan.</i> b. Menggunakan metode penelitian kuantitatif. c. Alat analisis data menggunakan Smart PLS.	a. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui survey kuesioner online. b. Objek penelitian pada UMKM di Jawa Timur, bukan pada toko roti.
2.	Putra, D., & Rachmawati, S. (2020). <i>Work discipline and productivity in retail food industry.</i>	a. Terdapat variabel yang sama yaitu <i>Disiplin kerja dan Kinerja karyawan.</i> b. Menggunakan pendekatan kuantitatif.	a. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui survei lapangan langsung. b. Alat analisis data yang digunakan adalah SPSS. c. Focus penelitian pada ritel makanan, bukan pada usaha roti.
3.	Ghozali, I., & Sutanto, H. (2022). <i>Transformational leadership and employee performance in Indonesia's food manufacturing sector.</i>	a. Terdapat variabel yang sama yaitu <i>Kepemimpinan dan Kinerja karyawan.</i> b. Penelitian kuantitatif eksplanatori.	a. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner tertutup. b. Alat analisis data menggunakan SEM-AMOS. c. Objek penelitian pada industri

			makanan skala besar, bukan UMKM.
4.	Lestari, S., & Hadi, P. (2022). <i>Motivation, discipline, and performance in small food industries.</i>	a. Memiliki tiga variabel yang sama yaitu <i>Motivasi kerja, Disiplin kerja, dan Kinerja karyawan.</i> b. Menggunakan pendekatan kuantitatif.	a. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan survei langsung. b. Alat analisis data menggunakan SPSS. c. Objek penelitian pada UMKM makanan di Yogyakarta.
5.	Hidayat, M., & Prasetyo, R. (2023). <i>Human resource management in the Indonesia bakery industry: A performance perspective.</i>	a. Sama-sama meneliti kinerja karyawan dalam industri roti. b. Menggunakan pendekatan kuantitatif c. Analisis data menggunakan Smart PLS 4.0.	a. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan kuesioner. b. Fokus penelitian pada manajemen SDM, bukan kepemimpinan dan motivasi.
6.	Khan, M. S., Malik, A., & Ahmed, R. (2022). <i>The role of works discipline and motivation in employee performance.</i>	a. Terdapat variabel yang sama yaitu <i>Disiplin kerja dan Motivasi kerja</i> terhadap <i>Kinerja karyawan.</i> b. Menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif eksplanatori. c. Analisis data menggunakan Smart PLS.	a. Teknik pengumpulan data menggunakan survei online. b. Objek penelitian di Pakistan, bukan di Indonesia.
7.	Rahman, A., & Sulastris, E. (2023). <i>Post-pandemic leadership and employee performance in the culinary sector.</i>	a. Sama-sama meneliti <i>Kepemimpinan dan Kinerja karyawan.</i> b. Menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif eksplanatori. c. Alat analisis data menggunakan Smart PLS 4.0.	a. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan survey daring. b. Fokus penelitian pada sektor kuliner pasca pandemic COVID-19.
8.	Ekowati, V. M. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Komitmen Organisasional.	a. Penelitian variabel kepemimpinan dan kinerja karyawan. b. Penelitian kuantitatif dengan metode survei.	a. Penelitian ini menambahkan variabel mediasi komitmen organisasi. b. Penelitian ini fokus pada konteks UMKM roti.
9.	Khan, R. B. F. (2023). Peran Mediasi Motivasi kerja dalam Hubungan Kepemimpinan	a. Sama meneliti pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja.	a. Penelitian ini menambahkan variabel lingkungan kerja.

	Transformasional dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.	b. Analisis menggunakan Smart PLS.	b. Penelitian ini fokus pada sektor industri kecil
10.	Supriyanto,A. S. (2022). Kepemimpinan Spiritual dan Kinerja Pegawai: Kajian di Sektor Publik.	a. Sama meneliti kepemimpinan sebagai faktor kinerja. b. Metode kuantitatif dengan analisis regresi.	a. Penelitian ini kepemimpinan spiritual, bukan transformasional, b. Penelitian ini menggunakan konteks usaha kecil.
11.	Almanshur, F. (2022). Pengaruh Disiplin dan Etos kerja terhadap Kinerja karyawan di Sektor Ritel.	a. Sama meneliti kedisiplinan kerja dan kinerja karyawan. b. Penelitian menggunakan survei Likert.	a. Penelitian ini menambahkan etos kerja sebagai variabel tambahan. b. Penelitian ini fokus pada UMKM makanan.

2.2 Kajian Teori

2.2.1 Kepemimpinan Transformasional

2.2.1.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan mengubah nilai serta perilaku bawahan agar selaras dengan tujuan organisasi. Bass & Riggio (2022) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berfokus pada upaya meningkatkan moralitas, motivasi, dan kinerja karyawan melalui pengaruh teladan, inspirasi, serta perhatian individu. Sedangkan Yulk (2020) menekankan bahwa pemimpin transformasional tidak hanya berorientasi pada pencapaian target, tetapi juga pengembangan potensi karyawan dan hubungan interpersonal yang harmonis. Menurut Rivai & Sagala (2020), kepemimpinan bukan hanya berkaitan dengan posisi, tetapi juga pada proses memengaruhi dan membangun hubungan interpersonal antara atasan dan bawahannya.

Dalam pandangan kontemporer, Ekowati (2021) menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif tidak hanya berfokus pada pencapaian kinerja, tetapi juga pada proses pembentukan perilaku kerja karyawan melalui pendekatan humanistik dan spiritual. Hal ini diperkuat oleh Supriyanto

(2022) yang menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mampu meningkatkan komitmen kerja melalui keteladanan, visi yang jelas, dan motivasi moral yang konsisten. Selain itu Khan (2023) menemukan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi utama antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. lingkungan kerja yang kondusif dan komunikasi yang efektif dari pemimpin dapat memperkuat semangat kerja serta meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Almanshur (2022) menekankan bahwa disiplin kerja merupakan aspek penting yang mendukung produktivitas organisasi, terutama pada sektor usaha mikro kecil, dan menengah (UMKM).

Kedisiplinan yang terjaga tidak hanya mencerminkan komitmen terhadap tanggung jawab, tetapi juga memperkuat keandalan organisasi dalam menghadapi persaingan. Dalam konteks Toko Roti S.A Product, pendekatan ini menjadi sangat relevan karena struktur kerja bersifat kekeluargaan dan membutuhkan hubungan interpersonal yang erat antara pemimpin dan karyawan. Kepemimpinan transformasional terlihat dari peran pemilik usaha yang tidak hanya mengarahkan tetapi juga membimbing dan menumbuhkan semangat kerja karyawan agar berpartisipasi aktif dalam meningkatkan kualitas produksi dan pelayanan pelanggan.

2.2.1.2 Perspektif Islam tentang Kepemimpinan

Dalam pandangan Islam, kepemimpinan (*al-imamah* atau *al-qiyadah*) merupakan amanah besar yang akan dimintai pertanggung jawaban di hadapan Allah SWT. Kepemimpinan bukanlah sekedar posisi kekuasaan, melainkan tanggung jawab moral, spiritual, dan sosial untuk membawa kemaslahatan bagi umat. Islam memandang seorang pemimpin sebagai wakil Allah di muka bumi (*khalifah fi al-ardh*) yang memiliki perintah untuk menegakkan keadilan dan kesejahteraan masyarakat (Qardhawi, 2007).

- a. Sebagaimana firman-Nya dalam QS. Al-Baqarah (2): 30 :

إِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۖ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Artinya: “(ingatlah) ketika Tuhamu berfirman kepada para malaikat: sesungguhnya aku hendak menjadikan khalifah di bumi. Mereka berkata: apakah engkau hendak menjadikan di bumi orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kamiertasbuh memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu? Dian berfirman: sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.” (QS. Al-Baqarah: 30)

Makna dari ayat ini menjelaskan bahwa Allah SWT menjadika manusia sebagai khalifah di bumi, yaitu pemimpin yang bertanggung jawab memelihara, mengelola, dan menegakkan nilai-nilai kebenaran. Menurut (Qardhawi, 2007) dalam *Tafsir al-Jami li Ahmad al-Qur’an*, ayat ini mengandung perintah agar seorang pemimpin menjalankan kekuasaan dengan amanah (tanggung jawab) dan keadilan (al-‘adl). Kepemimpinan dalam islam bukan sekadar kewenangan administrative, melainkan bentuk tanggung jawab spiritual untuk menjaga keseimbangan antara hak Allah dan hak manusia (*huquq Allah wa huquq al-‘ibad*).

Dengan demikian, QS. Al-Baqarah: 30 memberikan dasar teologis bahwa kepemimpinan adalah amanah Ilahiyah. Dalam konteks organisasi modern seperti Toko Roti S.A Product, pemilik usaha berperan sebagai khalifah yang wajib membimbing, mengarahkan, dan menegakkan kedilan dalam hubungan kerja agar tercipta lingkungan yang produktif dan berkah. Selain itu,

b. Hadits Rasulullah SAW (HR. Bukhari & Muslim) bersabda:

لَكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Artinya: “Setiap kalian adalah pemimpin, dan setiap kalian akan dimintai pertanggung jawaban atas yang dipimpinnya.” (HR. Bukhari dan Muslim).

Makna hadits ini menegaskan bahwa setiap individu memiliki tanggung jawab kepemimpinan sesuai perannya. Menurut Imam Nawawi (2002) dalam *Syah Shahih Muslim*, hadits ini menunjukkan prinsip akuntabilitas kepemimpinan bahwa setiap pemimpin akan dimintai pertanggung jawaban atas amanah yang di tugaskan, baik dalam skala keluarga, organisasi, maupun negara. Dalam konteks manajemen islam, hadits ini berarti pemimpin bukan hanya mengarahkan pekerjaan, tetapi juga menjamin

kesejahteraan, keadilan, dan motivasi bawahannya. seorang pemilik usaha yang berperilaku adil dan memberikan contoh baik akan menumbuhkan rasa tanggung jawab dan keikhlasan dalam bekerja. Sejalan dengan pandangan Rivai & Sagala (2020), pemimpin yang efektif harus memiliki integritas, empati, dan kemampuan memotivasi tim nilai-nilai yang sangat selaras dengan kepemimpinan Rasulullah SAW.

2.2.1.3 Indikator Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass & Riggio (2021) serta Rivai & Sagala (2020), indikator kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini meliputi:

1. Keteladanan pemimpin: keteladanan pemimpin mencerminkan perilaku dan integrasi seorang pemimpin yang mampu menjadi panutan bagi bawahannya. Pemimpin yang memiliki nilai moral tinggi dan konsisten antara perkataan dan perbuatan akan menumbuhkan kepercayaan dan loyalitas karyawan.
2. Kemampuan memberikan motivasi (Inspiratif): pemimpin mampu menginspirasi dan memberikan arah yang jelas terhadap tujuan organisasi. Membangun semangat kerja dan optimisme karyawan dengan menyampaikan visi yang bermakna.
3. Pengambilan keputusan: indikator ini mencerminkan kemampuan pemimpin untuk berfikir kritis, analitis, dan inovasi dalam menentukan kebijakan atau strategi organisasi. Pemimpin yang baik tidak hanya mengambil keputusan berdasarkan otoritas pribadi, tetapi juga melibatkan bawahan dalam prosesnya.
4. Hubungan interpersonal: pemimpin transformasional menunjukkan empati dan perhatian terhadap kebutuhan bawahan secara individual. Memahami perbedaan karakter dan potensi masing-masing karyawan serta berupaya menciptakan hubungan kerja yang harmonis.

Kombinasi dari keempat indikator tersebut ini mencerminkan kepemimpinan transformasional yang efektif, di mana pemimpin tidak hanya berfokus pada hasil, tetapi juga pada pembentukan karakter, motivasi, dan semangat kerja tim. Kepemimpinan seperti ini juga berperan

penting dalam menumbuhkan kepercayaan, komitmen, serta kinerja karyawan yang lebih baik.

2.2.1.4 Jenis dan Ciri-ciri Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass & Riggio (2022), kepemimpinan transformasional memiliki beberapa ciri utama yang membedakan dengan gaya kepemimpinan lainnya. Pemimpin transformasional tidak hanya mengarahkan, tetapi juga berperan sebagai inspirator dan agen perubahan yang membangun komitmen organisasi. Adapun ciri-cirinya meliputi:

- a. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal) pemimpin menjadi teladan yang dihormati, menumbuhkan rasa kagum dan kepercayaan bawahan melalui integritas dan konsistensi modal (Ghozali & Sutanto, 2022).
- b. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional) kemampuan pemimpin dalam mengkomunikasikan visi yang jelas dan penuh makna, sehingga membangkitkan antusiasme kerja (Ekowati, 2021).
- c. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual) pemimpin mendorong inovasi, kreativitas, dan berfikir kritis di antara karyawan untuk mencari solusi yang lebih efektif (Lee & Prak, 2021).
- d. *Individualized Consideration* (Perhatian Individual) pemimpin memberikan perhatian personterhadap kebutuhan dan potensi bawahan, membantu mereka berkembang secara profesional (Khan, 2023).

Dalam konteks usaha kecil seperti Toko Roti S.A Product, ciri-ciri ini penting karena pemimpin berinteraksi langsung dengan karyawan dan dapat memengaruhi semangat kerja secara langsung. Keteladanan, komunikasi yang hangat, dan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan dapat memperkuat rasa kebersamaan dan komitmen terhadap tujuan organisasi.

2.2.2 Displin

2.2.2.1 Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin kerja diartikan sebagai kesadaran dan kesediaan individu untuk mentaati peraturan, norma, dan tata tertib yang berlaku dalam organisasi. Rivai & Sagala (2020) menjelaskan bahwa disiplin adalah sikap menghormati, mentaati, dan melaksanakan ketentuan organisasi secara sukarela. Menurut Hasibuan (2022) menegaskan bahwa disiplin merupakan kunci keberhasilan organisasi karena menjadi mencerminkan loyalitas dan rasa tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaannya.

Kedisiplinan yang tinggi menjadi faktor kunci dalam efektivitas operasional terutama di sektor produksi seperti di Toko Roti S.A Product, di mana keterlambatan atau ketidak keteraturan kerja dapat berlangsung berdampak pada kualitas dan disiplin kerja mencakup ketepatan dalam menyelesaikan pesannya, serta tanggung jawab dalam menjaga keberhasilan dan kualitas produksi. Kurangnya disiplin sering kali menjadi penyebab keterlambatan pengiriman pesanan.

2.2.2.2 Perspektif Islam tentang Disiplin

Dalam pandangan Islam disiplin (al-indibat) merupakan bagaian dari amanah dan tanggung jawab moral seorang Muslim dalam melaksanakan setiap kewajiban. Disiplin bukan hanya personal kepatuhan terhadap aturan, tetapi juga mencerminkan ketaatan kepada Allah SWT serta kesadaran diri untuk menggunakan waktu, tenaga, dan potensi secara efektif dalam menjalankan amanah kehidupan. Oleh karena itu, Islam sangat menekankan pentingnya pengelolaan waktu, kesabaran, serta konsistensi dalam beramal saleh sebagai dasar perilaku disiplin (Qardhawi, 2007).

- a. Allah SWT berfirman dalam QS. Al-Ashr (103): 1-3:

الْعَصْرِ. إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ. إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا
بِالصَّبْرِ

Artinya: "Demi masa. Sesungguhnya manusia itu benar-benar dalam kerugian, kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menetapi kesabaran." (QS. Al-Ashr: 1-3)

Ayat ini menerangkan pentingnya pengelolaan waktu dan konsistensi dalam beramal, dua hal yang merupakan inti dari disiplin. Menurut Tafsir Ibnu Katsir, (2003) Allah bersumpah dengan waktu untuk menunjukkan betapa berharganya waktu bagi manusia. Setiap detik yang berlalu tanpa amal saleh merupakan kerugian. Hanya orang yang memanfaatkan waktu secara produktif, melakukan pekerjaan dengan ikhlas dan saling menasehati dalam kebenaran yang akan terhindar dari kerugian.

Dalam konteks disiplin kerja, ayat ini mengajarkan bahwa pekerja Muslim wajib mengatur waktunya dengan baik, menepati jadwal, dan menyelesaikan pekerjaan sesuai tanggung jawab. Kedisiplinan waktu dan kesabaran dalam bekerja adalah bentuk nyata dari keimanan yang produktif. Sebagai dijelaskan oleh Rivai (2020), manajemen waktu yang efektif merupakan dasar dari perilaku kerja yang disiplin dan efisien, karena keterlambatan dan kelalaian merupakan bentuk pemborosan potensi yang bertentangan dengan nilai Islam.

b. Rasulullah SAW (HR Bukhari dan Muslim) juga bersabda:

المُسْلِمُ مَنْ سَلِمَ الْمُسْلِمُونَ مِنْ لِسَانِهِ وَيَدِهِ، وَالْمُهَاجِرُ مَنْ هَجَرَ مَا نَهَى اللَّهُ عَنْهُ

Artinya: “Seorang Muslim adalah orang yang kaum Muslimin lainnya selamat dari (gangguan) lisan dan tangannya, dan seorang Muhajir adalah orang yang meninggalkan apa yang dilarang oleh Allah SWT.” (HR. Bukhari dan Muslim)

Hadits ini menekankan pentingnya disiplin diri dalam menjaga perilaku, ucapan, dan tindakan. Menurut Imam Nawawi (2002) dalam Syah Shahih Muslim, hadits ini menjelaskan bahwa seorang Muslim sejati adalah yang mampu mengendalikan lisannya dari ucapan yang menyakiti dan menahan tangannya dari perbuatan yang merugikan orang lain.

2.2.2.3 Indikator Disiplin Kerja

Menurut Rivai & Sagala (2020), serta Putra & Rachmawati (2020), indikator disiplin kerja dalam penelitian ini meliputi:

a. Ketaatan terhadap jam kerja: aspek ini menunjukkan kepatuhan karyawan terhadap jadwal jam kerja yang telah diterapkan perusahaan, termasuk kedisiplinan dalam hadir tepat waktu, tidak sering terlambat, serta tidak meninggalkan pekerjaan sebelum jam kerja selesai.

- b. Ketepatan waktu penyelesaian tugas: ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan bentuk tanggung jawab profesional dan efisiensi kerja. Karyawan yang disiplin akan berusaha menyelesaikan tugas sesuai target waktu tanpa mengorbankan kualitas hasil kerja.
- c. Kepatuhan terhadap aturan kerja: indikator ini menggambarkan sejauh mana karyawan mematuhi prosedur, kebijakan, dan standar operasional yang berlaku di perusahaan. Kepatuhan terhadap aturan mencegah terjadinya kesalahan kerja dan meningkatkan koordinasi antarkaryawan.
- d. Tanggung jawab terhadap pekerjaan: wujud dari kesadaran karyawan untuk menuntaskan tugas dengan penuh komitmen tanpa harus selalu diawasi dengan ketat. Karyawan yang bertanggung jawab tidak hanya fokus pada penyelesaian tugas, tetapi juga menjaga kualitas hasil kerja dan reputasi organisasi.

Dari keempat indikator tersebut menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak hanya berorientasi pada kepatuhan terhadap peraturan tetapi juga mencakup kesadaran diri, ketepatan waktu, dan rasa tanggung jawab moral dalam bekerja. Karyawan yang memiliki disiplin tinggi akan menunjukkan konsistensi kinerja, mengurangi tingkat kesalahan, serta berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas organisasi secara berkelanjutan (Ananda & Rahmawati, 2023).

2.2.3 Motivasi Kerja

2.2.3.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi Kerja merupakan kekuatan yang menggerakkan individu untuk bertindak dan berperilaku sesuai tujuan organisasi. Robbins & Judge (2022) mendefinisikan motivasi kerja sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang untuk mencapai tujuan sasaran kerja. Sementara itu, Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa motivasi adalah kondisi yang mendorong seseorang untuk melaksanakan tugas sesuai tanggung jawabnya demi pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Ryan & Deci (2020), motivasi kerja terbagi menjadi dua, yaitu motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik muncul dari dorongan internal seperti rasa tanggung jawab dan kepuasan pribadi, sedangkan motivasi ekstrinsik bersumber dari penghargaan eksternal seperti gaji, bonus, dan pengakuan dari pihak lain.

Hasibuan (2020) menambahkan bahwa motivasi merupakan dorongan yang timbul dari kebutuhan yang ingin dipenuhi melalui kegiatan kerja, sedangkan Rivai & Sagala (2020) menegaskan bahwa motivasi adalah kekuatan yang menyebabkan seseorang mau dan rela mengarahkan seluruh kemampuannya demi tercapainya tujuan organisasi. Dengan demikian, motivasi kerja dapat dipahami sebagai hasil interaksi antara faktor internal (psikologis dan emosional) serta faktor eksternal (lingkungan kerja, sistem penghargaan, dan hubungan sosial).

Dalam konteks Toko Roti S.A Product, motivasi kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor finansial seperti upah, bonus, tetapi juga oleh faktor non-finansial seperti rasa kekeluargaan, perhatian dan penghargaan moral dari pemilik usaha kepada karyawannya. Hubungan kerja yang harmonis, pengakuan atas kontribusi, serta pemberian imbalan yang adil menjadi pendorong utama munculnya semangat kerja yang tinggi di lingkungan usaha kecil tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa sistem motivasi yang diterapkan secara manusiawi dan berkeadilan mampu meningkatkan loyalitas serta kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi secara optimal.

2.2.3.2 Indikator Motivasi Kerja

Berdasarkan teori motivasi Herzberg dan pandangan Hasibuan (2022), indikator motivasi kerja dalam peneliti ini meliputi:

1. Pengakuan dan penghargaan: sejauh mana karyawan merasa dihargai atas hasil kerja yang dicapai.
2. Kesempatan berkembang: peluang karyawan untuk meningkatkan kemampuan di karier.

3. Lingkungan kerja yang mendukung: kondisi kerja yang nyaman, aman, dan kondusif.
4. Pemberian imbalan yang layak: kompensasi yang sesuai dengan beban dan tanggung jawab kerjanya.

Motivasi kerja yang tinggi mampu meningkatkan loyalitas, semangat, dan kualitas hasil kerja karyawan (Wulandari et al., 2021).

2.2.3.3 Perspektif Islam tentang Motivasi Kerja

Dalam pandangan Islam, motivasi kerja dilandasi oleh niat dan tujuan yang baik untuk mencari ridha Allah SWT.

- a. Allah SWT berfirman dalam QS. At-Taubah (9): 105:

قُلْ اَعْمَلُوا فَاَسِيرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُوْنَ وَسَتُرَدُّوْنَ اِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُوْنَ

Artinya: "Katakanlah, Bekerjalah kamu, maka Allah SWT akan melihat pekerjaanmu, begitu juga rasul-Nya dan orang-orang mukmin; dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Maha Mengetahui perkara yang gaib dan nyata, lalu Dia akan memberitakan kepadamu apa yang telah kamu kerjakan." (QS. At-Taubah: 105)

Ayat ini mengajarkan bahwa setiap amal pekerjaan manusia selalu diawasi oleh Allah SWT, sehingga bekerja dengan sungguh-sungguh, jujur, dan bertanggung jawab merupakan bagian dari ibadah. Menurut Al-Maraghi (2001), ayat ini menekankan bahwa bekerja harus dilandasi kesabaran spiritual karena Allah menilai kualitas amal bukan hanya dari hasil, tetapi juga dari niat dan kesungguhan seseorang dalam berusaha.

- b. Rasulullah SAW juga bersabda:

إِنَّ اللَّهَ تَعَالَىٰ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَقَنَّهُ

Artinya: "sesungguhnya Allah mencintai apabila seseorang di antara kalian melakukan suatu pekerjaan, maka ia melakukannya dengan itqan (sempurna)." (HR. Al-Baihaqi, Syu'ab al-Iman)

Hadits ini menegaskan pentingnya etika profesionalisme dan komitmen terhadap kualitas kerja. Menurut Hafidhuddin & Tanjung (2019), konsep *itqan* mencerminkan motivasi intrinsik seorang Muslim untuk melaksanakan tugasnya dengan sempurna karena dorongan spiritual, bukan sekadar imbalan materi. Dengan demikian, motivasi kerja dalam Islam

mencangkup dorongan baik memperoleh keberkahan serta ridha Allah SWT.

2.2.3.4 Faktor- faktor yang memengaruhi motivasi kerja

Motivasi kerja dalam organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik dari dalam diri individu maupun dari lingkungan kerja. Menurut Herzberg (1959) dalam teori dua faktornya dan diperkuat oleh penelitian Hasibuan (2022) serta Ryan & Deci (2020), faktor-faktor tersebut dibedakan menjadi dua kategori besar yaitu:

1. Faktor Intrinsik (*Motivator Factors*)

- a. Prestasi dan Pengakuan: karyawan akan lebih termotivasi apabila hasil kerjanya dihargai dan diakui oleh atasan (Wulandari et al., 2021).
- b. Tanggung Jawab dan Pengembangan Diri: pemberian tanggung jawab yang jelas serta peluang untuk belajar meningkatkan sara memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan (Khan, 2023).
- c. Makna Spiritual dan Nilai Kerja: dalam konteks Islam, motivasi juga dipengaruhi oleh kesadaran spiritual bahwa bekerja merupakan bagian dari ibadah (Supriyanto, 2022).

2. Faktor Ekstrinsik (*Hygiene Factors*)

- a. Kompensasi dan Kesejahteraan: pemberian upah yang sesuai serta fasilitas kerja yang memadai meningkatkan motivasi kerja (Almanshur, 2022).
- b. Kondisi dan Lingkungan Kerja: lingkungan kerja yang kondusif, aman, dan bersih dapat memperkuat kenyamanan dan semangat kerja (Nguyen & Tran, 2023).
- c. Kepemimpinan dan Hubungan Sosial: pemimpin yang komunikatif serta rekan kerja yang mendukung menciptakan suasana kerja yang harmonis yang mengacu produktivitas kerja. (Ekowati. 2021).

Dari kedua faktor tersebut faktor intrinsik dan ekstrinsik memiliki peranan yang besar dalam membentuk motivasi kerja yang stabil. Pada usaha kecil seperti Toko Roti S.A Product, motivasi kerja karyawan

tersebut cenderung lebih kuat jika mereka merasa dihargai, memiliki hubungan kekeluargaan yang baik, serta memperoleh bimbingan langsung terhadap pemimpin usaha.

2.2.4 Kinerja karyawan

2.2.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugasnya, baik secara kualitas maupun kuantitas. Mangkunegara (2017) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan seseorang berdasarkan kemampuan, motivasi, dan kesempatan yang diberikan organisasi. Sementara itu Gibson et al., (2019), menyebutkan bahwa kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor. Individu (kemampuan, keterampilan), psikologis (motivasi, persepsi), dan organisasi (struktur, sistem penghargaan). Menurut Ghazali & Sutanto (2022), kinerja dipengaruhi oleh individu (kemampuan, motivasi), faktor lingkungan (budaya kerja, fasilitas) serta faktor organisasi (kepemimpinan, pengawasan, dan sistem penghargaan).

Dalam Toko Roti S.A Product, kinerja karyawan menjadi kunci keberhasilan operasional, karena menyangkut kecepatan, ketepatan, dan kualitas produk yang dihasilkan.

2.2.4.2 Perspektif Islam tentang Kinerja Karyawan

Dalam pandangan Islam, kinerja seorang Muslim tidak hanya dinilai dari hasil akhir pekerjaannya, tetapi juga dari niat, usaha, dan keikhlasan dalam melaksanakannya.

- a. Allah SWT berfirman dalam QS. Al- Mulk (67); 2:

الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا ۚ وَهُوَ الْعَزِيزُ الْغَفُورُ

Artinya: “Yang menciptakan mati dan hidup untuk memguji kamu, siapa di antara kamu yang lebih baik amalannya. Dan Dia Maha Perkasa lagi Maha Pengampun.” (QS. Al-Mulk: 2)

Ayat ini menegaskan bahwa tujuan hidup manusia adalah untuk diuji dalam kualitas amalnya (ahsanu ‘amala), bukan semata kuantitas atau hasil. Menurut Al-Qurthubi (2006) dalam *Tafsir al-Jami Li al-Qur’an*, kata *ahsanu ‘amala* mengandung arti pekerjaan yang paling ikhlas niatnya dan

paling benar pelaksanaannya sesuai syariat. Dalam konteks kinerja karyawan, ayat ini menekankan bahwa kualitas kerja dinilai dari ketulusan niat, kedisiplinan, dan tanggung jawab, bukan hanya hasil material semata. Seorang karyawan yang bekerja dengan niat ibadah dan integritas tinggi akan melahirkan hasil kerja yang berkualitas serta bernilai ibadah di sisi Allah SWT.

b. Hadits (HR. Ahmad No. 23423) Rasulullah SAW juga bersabda:

إِنَّ اللَّهَ لَا يَنْظُرُ إِلَى صُورِكُمْ وَأَمْوَالِكُمْ وَلَكِنْ يَنْظُرُ إِلَى قُلُوبِكُمْ وَأَعْمَالِكُمْ

Artinya: “sesungguhnya Allah SWT tidak melihat rupa dan harta kalian, tetapi Allah melihat hati dan amal perbuatan kalian.” (HR. Ahmad).

Hadits ini menjelaskan bahwa penilaian Allah terhadap manusia tidak didasarkan pada penampilan atau kekayaan, tetapi pada ketulusan hati dan amal yang dilakukan. Menurut An-Nawawi (2002), hadits ini mengandung prinsip keikhlasan (*ikhlasan al-niyyah*) dan etika spiritual dalam bekerja. Dalam konteks organisasi, hal ini bermakna bahwa kinerja terbaik bukan sekadar memenuhi target, tetapi juga melibatkan niat tulus, etos kerja, dan kejujuran. Seorang karyawan yang bekerja dengan hati yang bersih, disiplin, dan tanggung jawab akan memperoleh keberkahan serta pengakuan baik di sisi manusia maupun Allah SWT.

2.2.4.3 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2017) dan Lestari & Hadi (2022), indikator kinerja karyawan dalam penelitian ini meliputi:

- a. Kualitas Hasil Kerja menunjukkan sejauh mana tingkat ketelitian, kerapian, dan kesesuaian hasil pekerjaan dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi.
- b. Kuantitas hasil kerja berkaitan dengan jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam jangka waktu tertentu. Karyawan yang memiliki produktivitas tinggi mampu menjaga keseimbangan antara volume pekerjaan dan kualitas hasil.
- c. Ketepatan waktu mencerminkan kemampuan karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai jadwal produksi yang telah ditentukan tanpa menunda pekerjaan. Dalam konteks produksi seperti Toko Roti S.A Product,

aspek ini sangat penting karena berkaitan langsung dengan pengiriman produk kepada pelanggan.

- d. Kerja sama tim menunjukkan kemampuan berinteraksi, berkomunikasi, dan bekerja sama dengan rekan kerja untuk mencapai tujuan bersama. Kerja sama yang baik menciptakan sinergi dan efisiensi dalam pelaksanaan pekerjaan.
- e. Inisiatif dan Tanggung Jawab menunjukkan sejauh mana karyawan mampu bekerja secara mandiri, mengambil keputusan sederhana tanpa menunggu perintah, serta memiliki kesadaran untuk memperbaiki kesalahan kerja.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan antara Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan

Grand Theory: Teori Kepemimpinan Transformasional (*Transformasional Leadership Theory*) diperkenalkan oleh James MacGregor Burns (1978) dan dikembangkan oleh Bernard M. Bass (1985). Teori ini menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mampu menginspirasi, memotivasi, dan menumbuhkan rasa memiliki dalam diri bawahan melalui keteladanan, perhatian individual, serta stimulasi intelektual. Pemimpin transformasional tidak hanya berfokus pada pencapaian tugas, tetapi juga pada pengembangan potensi dan nilai moral karyawan agar mereka bersedia bekerja melampaui harapan organisasi.

Kepemimpinan yang efektif berperan penting dalam membentuk perilaku, motivasi, dan produktivitas karyawan. Menurut Bass & Riggio (2021), menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mampu menginspirasi bawahan untuk bekerja melebihi ekspektasi melalui keteladanan dan motivasi moral. Ghozali & Sutanto (2022) juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif dan inspiratif berpengaruh positif terhadap kepuasan dan kinerja karyawan. Dalam konteks usaha kecil seperti Toko Roti S.A Product, gaya kepemimpinan yang mengedepankan komunikasi terbuka dan pendekatan kekeluargaan

dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, motivasi karyawan, dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional terbukti memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan.

H₁: Kepemimpinan (X₁) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan (Y).

2.3.2 Hubungan antara Disiplin Kerja dengan Kinerja Karyawan

Grand Theory: hubungan antara disiplin kerja dan kinerja karyawan dapat dijelaskan melalui *Behaviorism Theory* yang dilakukan oleh B.F. Skinner (1953). Teori ini menyatakan bahwa perilaku individu dipengaruhi oleh konsekuensi dari tindakannya perilaku yang diberikan penguatan positif (*reward*) akan cenderung diulang, sedangkan perilaku yang diberikan hukuman akan dihindari. Dalam konteks organisasi, penerapan disiplin dan sistem penghargaan hukuman yang konsisten akan membentuk perilaku kerja yang lebih teratur, tanggung jawab tinggi, serta kepatuhan terhadap standar operasional, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Disiplin kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi efektivitas dan efisiensi kerja karyawan. Menurut Hasibuan, (2022), kedisiplinan mencerminkan kesadaran dan tanggung jawab karyawan terhadap peraturan organisasi kerja. Karyawan yang memiliki disiplin tinggi akan lebih teratur, tepat waktu, dan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan (Rivai & Sagala, 2020). Penelitian Putra & Rachmawati (2020) menunjukkan bahwa disiplin kerja memberikan pengaruh signifikan terhadap produktivitas dan efisiensi kerja di industri makanan. Dalam konteks Toko Roti S.A Product, disiplin kerja menjadi kunci keberhasilan dalam menjaga ketepatan produksi dan pengiriman pesanan kepada pelanggan. Oleh karena itu, semakin baik kedisiplinan kerja karyawan, maka semakin

tinggi pula tingkat kontribusi positif terhadap kinerja organisasi yang dicapai.

H₂: Disiplin kerja (X₂) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan.

2.3.3 Hubungan antara Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan

Grand Theory: hubungan antara motivasi dan kinerja dijelaskan melalui *Two-Factor Theory (Motivation-Hygiene Theory)* yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg (1959). Teori ini menyatakan bahwa ada dua kelompok faktor yang memengaruhi motivasi kerja, yaitu *motivasi factors* (intrinsik: pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, pengembangan diri) dan *hygiene factors* (ekstrinsik: gaji, kebijakan perusahaan, kondisi kerja). Penemuan faktor motivator akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat dan produktif, sedangkan faktor hygiene berfungsi menjaga kepuasan agar tidak menurun. Kombinasi keduanya menghasilkan dorongan intel yang kuat mencapai kinerja yang optimal.

Motivasi kerja memiliki peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan menunjukkan semangat, tanggung jawab, dan dedikasi dalam melaksanakan tugasnya Robbins & Judge (2022). Menurut teori Herzberg (1959), motivasi intrinsik seperti pengakuan, pencapaian, dan tanggung jawab dapat mendorong peningkatan produktivitas, sedangkan motivasi ekstrinsik seperti insentif dan penghargaan memperkuat komitmen kerja Herzberg (1959) & Luthans (2021). Hasil penelitian Wulandari et al. (2021) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan di sektor UMKM. Dengan demikian, semakin tinggi motivasi kerja karyawan, semakin besar pula kemampuannya dalam mencapai target dan memberikan kontribusi optimal terhadap organisasi, termasuk pada Toko Roti S.A Product, yang berbasis kekeluargaan.

H₃: Motivasi kerja (X₃) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan (Y).

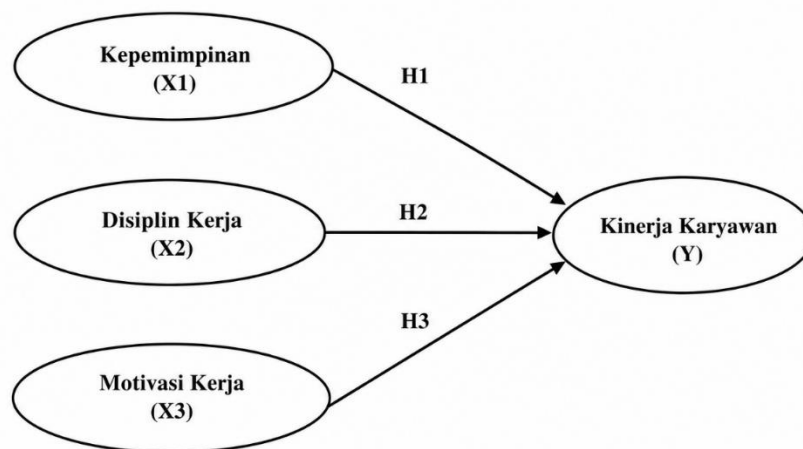
2.4 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan dasar penelitian pemikiran yang menggambarkan hubungan antar variabel penelitian secara logis berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu. Dalam penelitian ini, terdapat tiga variabel independen yaitu: Kepemimpinan (X₁), Disiplin Kerja (X₂), Motivasi Kerja (X₃), serta satu variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan (Y).

Secara teoritis, kepemimpinan yang baik menciptakan arahan, teladan, serta komunikasi efektif yang mampu meningkatkan semangat dan produktivitas karyawan (Bass & Riggio, 2021). Disiplin kerja berperan penting dalam membentuk kedisiplinan waktu, tanggung jawab, serta kepatuhan prosedur kerja (Rivai & Sagala, 2020). Sementara itu Motivasi kerja menjadi dorongan internal yang menumbuhkan komitmen dan inisiatif individu dalam bekerja (Hasibuan, 2022). Ketiga faktor tersebut bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan, yang mencerminkan hasil kerja, ketepatan waktu, dan kualitas kerja yang dihasilkan (Mangkunegara, 2017).

Kerangka Konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual



Keterangan Gambar:

1. Kepemimpinan (X_1) → menggambarkan sejauh mana pemimpin memberikan teladan, arahan, dan motivasi kepada karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.
2. Disiplin Kerja (X_2) → menggambarkan kepatuhan, tanggung jawab, dan kedisiplinan waktu dalam melaksanakan tugas di lingkungan kerja.
3. Motivasi Kerja (X_3) → menggambarkan hasil kerja individu berdasarkan kualitas, kuantitas, kerja sama, serta tanggung jawab.

2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan model kerangka konseptual di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

1. H_1 : Kepemimpinan (X_1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada Toko Roti S.A Product.
2. H_2 : Disiplin Kerja (X_2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada Toko Roti S.A Product.
3. H_3 : Motivasi Kerja (X_3) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada Toko Roti S.A Product.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif kausal, yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh atau hubungan sebab-akibat antara dua atau lebih variabel (Sugiyono, 2022). Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini mampu mengukur seberapa pengaruh variabel bebas yaitu kepemimpinan (X1), disiplin kerja (X2), dan motivasi kerja (X3) terhadap variabel terikat, yaitu kinerja karyawan (Y).

Pendekatan kuantitatif memungkinkan peneliti memperoleh hasil yang objektif melalui pengelolaan data numerik menggunakan alat statistik SmartPLS. Dengan demikian, hasil analisis diharapkan mampu menjelaskan secara empiris hubungan antar variabel yang diteliti berdasarkan data lapangan

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Toko Roti S.A Product, sebuah usaha kecil menengah yang berlokasi di JL. Kyai Sahlan 10 No.1A, Manyarejo, Kec. Manyar, Kabupaten Gresik Jawa Timur, yang bergerak di bidang produksi dan penjualan roti. Usaha ini didirikan oleh Ibu Sa'adah sejak tahun 1990 dan saat ini memiliki 40 karyawan yang bekerja di bagian produksi pengemasan, dan distribusi lainnya.

Pemilihan lokasi ini didasarkan pada fenomena nyata yang ditemukan peneliti, yaitu adanya keterlambatan pengiriman produk kepada pelanggan akibat hambatan di bagian produksi. Penelitian ini melakukan wawancara langsung dengan pemilik usaha dan melakukan observasi terhadap aktivitas produksi di lokasi penelitian.

3.3 Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2022), populasi adalah suatu keseluruhan yang terdiri dari subjek atau objek dengan kualitas yang memiliki karakteristik tertentu yang akan diteliti oleh penelitian ini untuk dipelajari dan dijadikan sebuah kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di Toko Roti S.A Product yang berjumlah sekitar 40 orang.

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Data dikumpulkan menggunakan dengan teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh (sensus), yaitu teknik penentuan sampel apabila seluruh anggota populasi digunakan sebagai sampel penelitian (Sugiyono, 2022).

Alasan penggunaan sampling jenuh karena jumlah karyawan relatif sedikit sehingga memungkinkan seluruhnya untuk dijadikan responden. Dengan demikian, jumlah sampel penelitian adalah seluruh 40 karyawan di Toko Roti S.A Product.

3.5 Data dan Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas dua jenis, yaitu:

1. Data Primer

Menurut (Sugiyono, 2022) data primer atau sumber primer merupakan pengumpulan data yang didapatkan langsung dari pemberi data atau data yang diberikan langsung kepada pengumpulan data. Dalam penelitian ini data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumber pertama melalui dari sumber usaha (Ibu Sa'adah) serta para karyawan.

2. Data Sekunder

Data sekunder atau sumber sekunder merupakan data yang didapat dan dikumpulkan bukan berasal dari sumber langsung (Sugiyono, 2022), seperti dari dokumentasi internal toko (laporan produksi dan catatan keterlambatan pengiriman), serta referensi dari buku, jurnal, dan laporan penelitian terdahulu yang relevan (Hair et al., 2021).

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2022), teknik pengumpulan data merupakan langkah penting dalam memperoleh data empiris yang relevan dengan tujuan penelitian. Untuk memperoleh data yang valid dan variabel, penelitian ini menggunakan beberapa metode pengumpulan data sebagai berikut:

1. Observasi: dilakukan untuk mengamati langsung kegiatan produksi, disiplin kerja karyawan, dan pola kepemimpinan di tempat kerja.
2. Wawancara: wawancara dilakukan secara resmi terstruktur kepada manajer atau mengelola Toko Roti S.A Product sebagai data pendukung atau memperdalam pemahaman terhadap hasil kuesioner. Metode ini membantu peneliti menggali informasi tambahan mengenai kondisi organisasi dan kebijakan yang berkaitan dengan disiplin serta motivasi karyawan (Tiana, Afriani, & Noviantoro, 2023).
3. Kuesioner: instrument utama penelitian berupa kuesioner terstruktur menggunakan Skala Likert lima poin (1-5). Kuesioner ini digunakan untuk mengukur tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan yang berkaitan dengan variabel penelitian. Menurut Rahakbauw & Pujaka (2025), kuesioner merupakan alat yang efektif dalam penelitian kuantitatif karena memungkinkan pengukuran variabel psikologis secara sistematis dan terstandar.
4. Dokumentasi: dokumentasi meliputi pengumpulam data sekunder seperti struktur organisasi, data produksi, dan laporan kinerja. Sumber data ini digunakan untuk mendukung hasil temuan empiris dan memperkuat keabsahan data penelitian (Adinda, Firdaus, & Agung, 2023).

3.7 Definisi Operasional Variabel

Menurut Sugiyono (2022), variabel adalah atribut atau nilai dari suatu objek atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari. Penelitian ini menggunakan empat variabel, yaitu variabel independen (X1, X2, X3) dan satu variabel dependen (Y). definisi operasional di indikatornya dijelaskan dalam tabel tersebut:

Tabel 3.3 Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Indikator	Contoh Item Pernyataan Kuesioner	Skala
1.	Kepemimpinan (<i>Bass & Riggio, 2021</i>)	1. Keteladanan pemimpin	X ₁₁ . Pemimpin menjadi contoh dalam disiplin dan tanggung jawab kerja. X ₁₁ . Pemimpin menunjukkan atika kerja yang baik dan profesional.	Likert (1-5)
		2. Kemampuan memberi motivasi	X ₁₃ . Pemimpin memberikan semangat kerja kepada karyawan. X ₁₄ . Pemimpin mampu mendorong karyawan untuk berprestasi.	Likert (1-5)
		3. Pengambilan keputusan	X ₁₅ . Pemimpin mengambil keputusan secara adil dan bijaksana. X ₁₆ . Pemimpin cepat dan tegas dalam menghadapi masalah kerja.	Likert (1-5)
		4. Hubungan keputusan	X ₁₇ . Pemimpin menjaga komunikasi yang baik dengan karyawan. X ₁₈ . Pemimpin memperlakukan semua karyawan secara adil dan sopan.	Likert (1-5)
2.	Disiplin Kerja (X ₂) (<i>Rivai & Sagala, 2020</i>)	1. Ketaatan terhadap jam kerja	X ₂₁ . Saya datang tepat waktu sesuai jadwal kerja. X ₂₂ . Saya tidak meninggalkan pekerjaan tanpa izin.	Likert (1-5)
		2. Ketepatan waktu penyelesaian tugas	X ₂₃ . Saya menyelesaikan pesanan pelanggan tepat waktu. X ₂₄ . Saya tidak menunda pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya.	Likert (1-5)
		3. Keputusan terhadap aturan	X ₂₅ . Saya mematuhi semua peraturan dan SOP kerja yang berlaku. X ₂₆ . Saya menggunakan seragam dan alat kerja	Likert (1-5)

			yang sesuai ketentuannya.	
		4. Tanggung jawab kerja	X ₂ 7. saya melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab. X ₂ 8. Saya selalu memperhatikan kualitas hasil kerja saya.	Likert (1-5)
3.	Motivasi Kerja (X ₃) (Hasibuan, 2022)	1. Perkembangan dan pengakuan	X ₃ 1. Saya merasa hasil kerja saya dihargai oleh atasan. X ₃ 2. Saya mendapatkan pujian ketika menyelesaikan pekerjaan dengan baik.	Likert (1-5)
		2. Kesempatan berkembang	X ₃ 3. Saya diberikan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan kerja. X ₃ 4. Saya mendapat pelatihan atau bimbingan dari atasan.	Likert (1-5)
		3. Lingkungan kerja	X ₃ 5. Lingkungan kerja saya nyaman dan mendukung produktivitas. X ₃ 6. Saya merasa hubungan antar karyawan berjalan harmonis.	Likert (1-5)
		4. Imbalan kerja	X ₃ 7. Saya merasa gaji yang saya terima sesuai dengan pekerjaan saya. X ₃ 8. Saya mendapatkan bonus sesuai kinerja yang dicapai.	Likert (1-5)
4.	Kinerja Karyawan (Y) (Mangkunegara, 2017)	1. Kualitas hasil kerja	Y ₁ 1. saya menghasilkan produk roti dengan kualitas terbaik. Y ₁ 2. Saya selalu menjaga standar kualitas dalam proses produksi.	Likert (1-5)
		2. Kualitas hasil kerja	Y ₁ 3. Saya mampu memenuhi target produksi setiap hari. Y ₁ 4. Saya berusaha meningkatkan jumlah hasil kerja tanpa mengurangi kualitas.	Likert (1-5)
		3. Ketepatan waktu	Y ₁ 5. Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan. Y ₁ 6. Saya jarang terlambat dalam	Likert (1-5)

			menyelesaikan pesanan pelanggan.	
		4. Kerja sama	Y ₁₇ . Saya bekerja sama dengan rekan kerja secara baik dan saling membantu. Y ₁₈ . Saya menghargai pendapat dan peran rekan kerja.	Likert (1-5)
		5. Tanggung jawab	Y ₁₉ . Saya bertanggung jawab atas hasil kerja yang saya lakukan. Y ₁₁₀ . Saya memperbaiki kesalahan kerja atas disuruh atasan.	Likert (1-5)

Sumber: Diolah oleh penelitian (2025) berdasarkan *Bass & Riggio (2021)*, *Rivai & Sagala (2020)*, *Hasibuan (2022)*, dan *Mangkunegara (2017)*.

3.8 Skala Pengukuran

Menurut (Sugiyono, 2022), skala pengukuran adalah kesepakatan yang digunakan untuk menentukan nilai dari data penelitian agar dapat dianalisis secara kuantitatif. Penelitian ini menggunakan Skala Likert, karena sesuai untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi karyawan terhadap fenomena sosial yang diteliti, bobot nilai pada Skala Likert ditunjukkan pada tabel tersebut

Tabel 3.4 Nilai Bobot Skala Likert

No.	Pernyataan	Nilai
1.	Sangat tidak setuju (STS)	1
2.	Tidak setuju (TS)	2
3.	Kurang Setuju (KS)	3
4.	Setuju (S)	4
5.	Sangat setuju (SS)	5

Penelitian ini dilakukan dengan skala yang digunakan untuk semua variabel (X₁, X₂, X₃, dan Y), dengan interpretasi bahwa semakin tinggi skor jawaban responden, semakin tinggi pula tingkat pengaruh variabel tersebut terhadap kinerja karyawan. skala ini memudahkan proses pengolahan data menggunakan SmartPLS karena hasil kuesioner dapat langsung diubah data numerik untuk keperluan analisis model struktural (Andriani & Rezeki, 2023).

3.9 Analisis Data

Pendekatan kuantitatif adalah proses mengolah data numerik agar dapat ditarik kesimpulan yang logis. Penelitian ini, dilakukan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 4.0 PLS-SEM (*Structural Equation Modeling*) dipilih karena:

1. Dapat digunakan untuk jumlah sampel kecil (<100).
2. Tidak mensyaratkan data berdistribusi normal.
3. Mampu mengukur hubungan kompleks antar variabel laten dan indikator.

Langkah analisis SmartPLS dapat dilakukan melalui tiga tahap model, yaitu:

1. Model pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran digunakan untuk menilai hubungan antara konstruk laten dan indikatornya. Pengujian outer model dilakukan untuk memastikan bahwa indikator yang di gunakan mampu mengukur konstruk secara valid dan reliabel (Bahiroh, 2023). Terdapat dua pengujian utama, yaitu:

- a. Uji Validitas

Uji Validitas bertujuan untuk menilai sejauh mana indikator memiliki tingkat kevalidan yang baik. Suatu indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai loading faktor ($>0,70$) dan *Average Variance Extracted* (AVE) ($>0,50$). Apabila nilai loading faktor $< 0,70$, maka indikator tersebut perlu dipertimbangkan lagi untuk dihapus dari model (Hair et al., 2021).

- b. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas digunakan untuk mengukur tingkat konsistensi internal antar indikator dalam satu konstruk. Penelitian ini menggunakan dua ukuran utama, yaitu *Composite Reliability* (CR) dan *Cronbachs Alpha*. Konstruk dianggap reliabel apabila memiliki nilai *Cronbachas Alpha* ($>0,70$) dan *Composite Reliability* $> 0,70$ (Hair et al., 2021). Nilai yang tinggi menunjukkan bahwa indikator dalam satu konstruk memiliki konsisten yang baik dalam mengukur konsep yang sama.

2. Model Struktural (Inner Model)

Model struktural atau (*inner model*) digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel laten berdasarkan teori dan hasil pengujian pada model pengukuran. Tahapan ini bertujuan untuk menguji pengaruh antar variabel independen terhadap variabel dependen dan menilai seberapa kuat model penelitian yang dapat memprediksi fenomena yang dikaji (Ghozali & Latan, 2022). Dalam analisis *Partial Least Squares – Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, pengujian *inner model* dilakukan melalui beberapa indikator utama, yaitu nilai *R-Square* (R^2), nilai *Q-Square* (Q^2), dan nilai *F-Square* (F^2). Semakin tinggi nilainya, semakin baik model dalam menjelaskan hubungan antar variabel tersebut.

- a. Analisis nilai *R-Square* (R^2), menunjukkan sejauh mana variabel independen mampu menjelaskan variasi dari variabel dependen dalam model penelitian. Nilai R^2 digunakan untuk menilai *goodness of fit* parsial, yaitu sejauh mana model struktural memiliki daya jelas yang baik terhadap fenomena yang diamati. Menurut Hair et al. (2021), nilai R^2 dikategorikan sebagai lemah apabila di bawah 0,25, sedangkan pada kisaran 0,50, dan kuat apabila mencapai 0,75 atau lebih nilai R^2 yang lebih tinggi menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan penjelasan yang lebih baik. Makna dari 0,75 Nilai *R-Square* 0,75 artinya 75% variasi (perubahan) pada variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen yang ada dalam model penelitian.
- b. Analisis nilai *Q-Square* (Q^2), *Q-Square Relevance* digunakan untuk menilai sejauh mana model penelitian kemampuan prediksi terhadap variabel dependen. Uji ini dilakukan menggunakan teknik *blindfolding*, yaitu prosedur statistik yang menghitung nilai *cross-validated redundancy* dari variabel dependen. Menurut Sarstedt et al. (2023), apabila nilai $Q^2 > 0$, maka model memiliki kemampuan prediksi yang baik (*predictive relevance*), sedangkan jika $Q^2 \leq 0$, maka model dinilai tidak memiliki relevansi prediktif.

- c. Analisis nilai *F-Square* (F^2), digunakan untuk mengukur seberapa besar pengaruh (*effect size*) dari satu variabel laten terhadap variabel laten lainnya. Indikator ini memberikan informasi mengenai kontribusi masing-masing variabel independen terhadap perubahan pada variabel dependen dalam model struktural. Ghazali & Latan, (2022) menjelaskan bahwa nilai F^2 dapat dikategorikan menjadi tiga tingkatan pengaruh, yaitu kecil (0,02), sedang (0,15), dan besar (0,35). Nilai F^2 yang tinggi menunjukkan bahwa variabel independen memiliki pengaruh substansial terhadap variabel dependen.

3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen baik secara parsial maupun simultan. Dalam penelitian ini, metode yang digunakan adalah analisis regresi berganda karena terdapat lebih dari satu variabel bebas, yaitu kepemimpinan (X_1), disiplin kerja (X_2), dan motivasi kerja (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y). Menurut Sugiyono (2022), analisis regresi linier berganda digunakan untuk memprediksi hubungan fungsional antara satu variabel dependen dengan beberapa variabel independen, sehingga dapat diketahui arah dan besarnya pengaruh yang terjadi.

Model regresi yang digunakan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = a + b + e$$

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan:

1. Y = Kinerja karyawan
2. a = Konstanta (nilai Y ketika $X_1, X_2, X_3 = 0$)
3. b_1, b_2, b_3 = Koefisiensi regresi masing-masing variabel independen
4. X_1 = Kepemimpinan
5. X_2 = Disiplin Kerja
6. X_3 = Motivasi Kerja

7. e = Error atau residual (faktor kesalahan yang tidak dijelaskan oleh model)

BAB IV

PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

4.1 Paparan Data hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan

Usaha roti S.A Product merupakan usaha keluarga yang berawal dari kegiatan produksi kue tradisional yang dirintis oleh Ibu Hj. Sa'adah sejak sekitar tahun 1990, bahkan telah dimulai secara sederhana sejak tahun 1980-an. Nama S.A sendiri diambil dari nama beliau sebagai pendiri usaha. Pada tahap awal, produk yang dihasilkan berupa jajanan tradisional seperti kue talam, kue lapis, dan bungkus kopyor yang dipasarkan dengan cara dititipkan di warung dan toko-toko sekitar. Seiring perkembangan waktu, usaha ini mulai beralih ke produksi roti dan produk bakery setelah adanya pengembangan keterampilan dari generasi berikutnya yang mengikuti pelatihan di luar daerah. Perkembangan usaha juga ditandai dengan perluasan pemasaran hingga ke luar daerah, seperti Surabaya, serta meningkatnya jumlah produksi dan variasi produk.

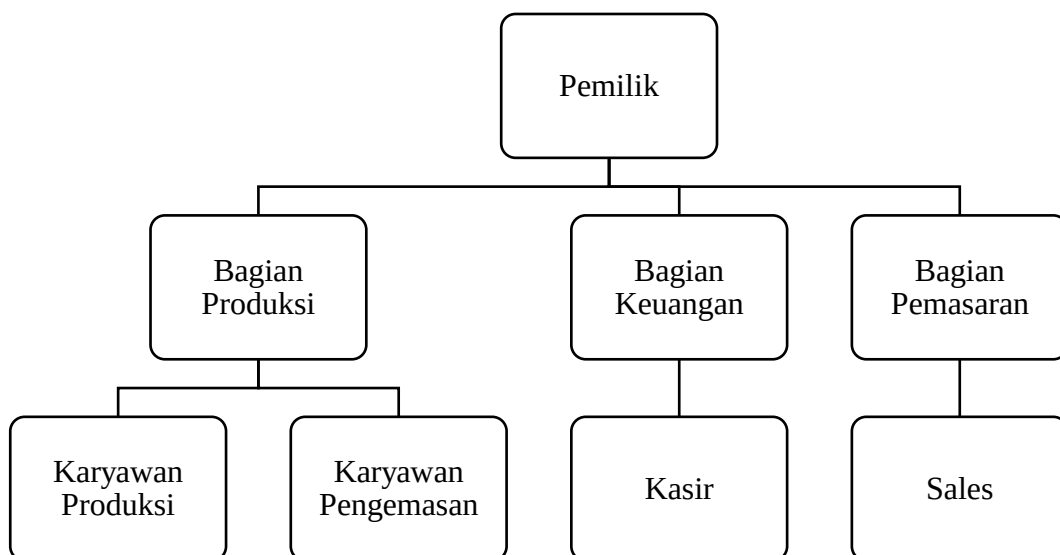
Dalam operasionalnya, S.A Product mempertahankan karakter usaha berbasis kekeluargaan dengan merekrut tenaga kerja dari lingkungan sekitar, sehingga tercipta hubungan kerja yang dekat dan harmonis. Jumlah karyawan saat ini berkisar antara 35 hingga 40 orang dengan sistem kerja yang menyesuaikan kebutuhan produksi. Kegiatan produksi dilakukan hampir setiap hari, terutama untuk memenuhi permintaan rutin maupun pesanan khusus. Aktivitas usaha cenderung bersifat musiman, di mana permintaan meningkat pada periode tertentu seperti acara hajatan, pernikahan, dan peringatan keagamaan. Usaha ini sempat mengalami penurunan produksi pada masa pandemi Covid-19, namun setelah kondisi kembali normal, kegiatan produksi mulai stabil dan menunjukkan perkembangan yang lebih baik hingga saat ini.

Visi

Menjadi usaha roti yang berkualitas, terpercaya, dan berkembang secara berkelanjutan dengan tetap menjaga cita rasa khas serta hubungan kekeluargaan dalam lingkungan kerja.

Misi

1. Menghasilkan produk roti dan bakery dengan kualitas terbaik, higienis, dan konsisten sesuai standar produksi.
2. Memenuhi kebutuhan pelanggan dengan pelayanan yang baik serta ketepatan waktu dalam penyelesaian pesanan.
3. Mengembangkan variasi produk sesuai dengan kebutuhan dan selera pasar.
4. Meningkatkan keterampilan dan kinerja karyawan melalui pembinaan dan pengalaman kerja langsung.
5. Menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, harmonis, dan berbasis kekeluargaan.
6. Memperluas jangkauan pemasaran secara bertahap untuk meningkatkan daya saing usaha.



Gambar 4. 2 Struktur Organisasi Toko Roti S.A Product

Berikut penjelasan masing-masing bagian kerja berdasarkan struktur organisasi tersebut:

1. Pemilik

Pemilik bertanggung jawab penuh terhadap seluruh kegiatan usaha, mulai dari perencanaan, pengambilan keputusan, hingga pengawasan operasional. Pemilik juga menentukan arah pengembangan usaha, menjaga kualitas produk, serta memastikan seluruh bagian bekerja sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

2. Bagian Produksi

a. Karyawan Produksi

Bertugas langsung dalam proses pembuatan roti, seperti menyiapkan bahan, membuat adonan, membentuk roti, hingga proses pemanggangan. Karyawan produksi juga bertanggung jawab menjaga kualitas rasa dan bentuk produk agar tetap konsisten.

b. Karyawan Pengemasan

Bertugas mengemas roti yang sudah selesai diproduksi agar siap dijual atau didistribusikan. Selain itu, karyawan pengemasan memastikan kemasan rapi, bersih, dan sesuai standar sebelum sampai ke konsumen.

3. Bagian Keuangan

a. Kasir

Bertugas menangani transaksi penjualan secara langsung, mencatat setiap pemasukan dari penjualan, serta membantu dalam pelaporan keuangan harian.

e. Bagian Pemasaran

a. Sales

Bertugas menawarkan dan menjual produk kepada pelanggan, baik secara langsung maupun melalui titipan ke toko atau warung. Sales

juga membantu mencari pelanggan baru dan menjaga hubungan dengan pelanggan tetap.

4.1.2 Karakteristik Responden

Penjabaran karakteristik responden yang digunakan antara lain jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, masa kerja, dan bagian kerja. Jumlah responden yang digunakan sebagai sampel sebanyak 40 orang, seluruh kuesioner mencapai tingkat pengembalian 100% dan memenuhi syarat untuk dilakukan analisis data penelitian.

1. Jenis Kelamin

Berikut merupakan penjabaran karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dari hasil analisis data yang didapatkan.

Tabel 4. 5 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Laki-Laki	17	42,5%
Perempuan	23	57,5%
Total	40	100%

Sumber: Data primer yang diolah peneliti (2026)

Berdasarkan hasil distribusi frekuensi, diketahui bahwa komposisi responden perempuan lebih dominan dibandingkan laki-laki. Responden perempuan berjumlah 23 orang atau sebesar 57%, sedangkan responden laki-laki berjumlah 17 orang atau sebesar 43%. Hal ini menunjukkan bahwa komposisi karyawan pada perusahaan didominasi oleh perempuan. Kondisi tersebut dapat disebabkan karena ketekunan, dan ketetapan dalam proses kerja, sehingga lebih banyak melibatkan tenaga kerja perempuan, khususnya pada bagian pengemasan dan administrasi. Sementara itu karyawan laki-laki tetap berperan pada pekerjaan yang memerlukan tenaga fisik seperti distribusi dan proses produksi.

2. Usia

Berikut merupakan penjabaran karakteristik responden berdasarkan usia dari hasil analisis data yang didapatkan.

Tabel 4. 6 Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Persentase (%)
< 20 tahun	4	10%
21–30 tahun	8	20%
31–40 tahun	16	40%
> 40 tahun	12	30%
Total	40	100

Sumber: Data primer yang diolah peneliti (2026)

Distribusi umur responden menunjukkan bahwa responden dengan usia < 20 tahun sebanyak 4 orang (10%), usia 21–30 tahun sebanyak 8 orang (20%), usia 31–40 tahun sebanyak 16 orang (40%), dan usia > 40 tahun sebanyak 12 orang (30%). Mayoritas karyawan berada pada rentang usia 31–40 tahun (40%), yang termasuk dalam kategori usia produktif. Kondisi ini mengindikasikan bahwa tenaga kerja di Toko Roti S.A Product didominasi oleh individu yang memiliki tingkat energi dan semangat kerja yang relatif tinggi.

3. Pendidikan Terakhir

Berikut merupakan penjabaran karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir dari hasil analisis data yang didapatkan.

Tabel 4. 7 Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase (%)
SD	2	5%
SMP	6	15%
SMA/SMK	29	72.5%
Sarjana	3	7.5%
Total	40	100%

Sumber: Data primer yang diolah peneliti (2026)

Hasil analisis menunjukkan bahwa responden dengan pendidikan SD sebanyak 2 orang (5%), SMP sebanyak 6 orang (15%), SMA/SMK sebanyak 29 orang (72,5%), dan Sarjana sebanyak 3 orang (7,5%). Dominasi responden dengan tingkat pendidikan SMA/SMK (72,5%) mencerminkan karakteristik umum tenaga kerja pada sektor usaha mikro dan kecil, khususnya di bidang produksi makanan seperti industri roti, yang lebih mengutamakan keterampilan praktis dibandingkan latar belakang pendidikan tinggi. Meskipun demikian, keberadaan responden dengan tingkat pendidikan Sarjana menempati bagian kerja yang memerlukan pendidikan dan keterampilan yang dibutuhkan di Toko Roti S.A Product yaitu akuntan dan supervisor.

4. Lama Kerja

Berikut merupakan penjabaran karakteristik responden berdasarkan lama kerja dari hasil analisis data yang didapatkan.

Tabel 4. 8 Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Lama Kerja	Jumlah	Persentase (%)
< 1 tahun	4	10%
1–3 tahun	8	20%
4–6 tahun	10	25%
> 6 tahun	18	45%
Total	40	100%

Sumber: Data primer yang dilah peneliti (2026)

Distribusi masa kerja menunjukkan bahwa responden dengan masa kerja < 1 tahun sebanyak 4 orang (10%), 1–3 tahun sebanyak 8 orang (20%), 4–6 tahun sebanyak 10 orang (25%), dan > 6 tahun sebanyak 18 orang (45%). Berdasarkan data tersebut, mayoritas responden berada pada kategori masa kerja > 6 tahun (45%), yang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan telah memiliki pengalaman kerja yang cukup dalam memahami tugas dan tanggung jawabnya, serta masih berada dalam tahap pengembangan kompetensi. Di sisi lain, keberadaan karyawan dengan masa kerja lebih lama menunjukkan adanya tingkat loyalitas dan keterikatan terhadap organisasi.

4.1.3 Analisis Deskriptif

Pada subbab analisis deskriptif akan membahas mengenai jawaban responden yang diperoleh dari penyebaran kuesioner secara langsung ke lokasi penelitian, penjabaran bersifat data deskriptif yang bertujuan untuk menggambarkan kondisi responden guna sebagai informasi tambahan dalam memahami penerapan masing-masing variabel.

1. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Berdasarkan pada jawaban responden dari hasil penyebaran kuesioner, peneliti melakukan rekapitulasi dan analisis untuk mengetahui deskripsi atas masing-masing variabel.

a. Kepemimpinan

Variabel pertama pada penelitian ini adalah kepemimpinan yang terdiri 8 pernyataan. Hasil analisis deskriptif terhadap variabel kepemimpinan dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 4. 9 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel
Kepemimpinan (X₁)**

No	Item	STS		TS		N		S		SS		Rata-Rata
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	Pemimpin menjadi contoh dalam disiplin dan tanggung jawab kerja	1	2.5	2	5.0	8	20.0	13	32.5	16	40.0	4.03
2	Pemimpin menunjukkan etika kerja yang baik dan profesional	1	2.5	2	5.0	8	20.0	15	37.5	14	35.0	3.98
3	Pemimpin memberikan semangat kerja kepada karyawan	1	2.5	1	2.5	9	22.5	16	40.0	13	32.5	3.98
4	Pemimpin mampu mendorong karyawan untuk berprestasi	2	5.0	3	7.5	9	22.5	12	30.0	14	35.0	3.83
5	Pemimpin mengambil keputusan secara adil dan bijaksana	1	2.5	3	7.5	10	25.0	13	32.5	13	32.5	3.85
6	Pemimpin cepat dan tegas dalam menghadapi masalah kerja	4	10.0	0	0.0	9	22.5	20	50.0	7	17.5	3.65
7	Pemimpin menjaga komunikasi yang baik dengan karyawan	1	2.5	4	10.0	7	17.5	13	32.5	15	37.5	3.93
8	Pemimpin memperlakukan semua karyawan secara adil dan sopan	1	2.5	5	12.5	3	7.5	17	42.5	14	35.0	3.95
Rata-Rata Variabel												3.90

Sumber: Data Primer diolah peneliti (2026)

Berdasarkan pada Tabel 4.9 mengenai hasil statistik deskriptif variabel kepemimpinan, berikut merupakan penjelasan pada setiap itemnya.

1. Pada item pemimpin menjadi contoh dalam disiplin dan tanggung jawab kerja didapatkan rata-rata sebesar 4,03, hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menilai pemimpin sudah memberikan teladan yang baik dalam hal disiplin dan tanggung jawab. Hal ini terlihat dari dominasi jawaban “Setuju” (32,5%) dan

“Sangat Setuju” (40,0%). Kondisi ini mencerminkan bahwa pemimpin dinilai konsisten dalam hadir tepat waktu, menjalankan tugasnya dengan baik, serta mematuhi aturan kerja yang berlaku. Keteladanan ini kemudian diamati langsung oleh karyawan dalam aktivitas sehari-hari, sehingga memengaruhi persepsi positif mereka terhadap kepemimpinan.

2. Pada item pemimpin menunjukkan etika kerja yang baik dan profesional didapatkan nilai rata-rata sebesar 3,98 dengan dominasi jawaban berada pada kategori “Setuju” (37,5%) dan “Sangat Setuju” (35,0%). Hal ini menunjukkan pemimpin dinilai cukup profesional dalam bersikap, seperti bersikap sopan, menghargai karyawan, dan menjalankan tugas secara bertanggung jawab. Namun, terdapat beberapa karyawan yang tidak setuju yang menunjukkan bahwa tidak semua karyawan merasakan konsistensi perilaku tersebut dalam setiap situasi kerja.
3. Pada item pemimpin memberikan semangat kerja kepada karyawan didapatkan rata-rata sebesar 3,98. Mayoritas karyawan jawaban “Setuju” (40,0%) dan “Sangat Setuju” (32,5%). Pemimpin dianggap sering memberikan dorongan atau arahan yang dapat meningkatkan semangat kerja, terutama dalam menyelesaikan tugas produksi.
4. Pada item pemimpin mampu mendorong karyawan untuk berprestasi didapatkan nilai rata-rata sebesar 3,83 yang menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap kemampuan pemimpin dalam mendorong prestasi berada pada kategori cukup tinggi. Meskipun didominasi oleh jawaban “Setuju” (30,0%) dan “Sangat Setuju” (35,0%), terdapat respon “Netral” (22,5%) serta penilaian negatif yang relatif lebih tinggi dibanding item lain. Hal ini mengindikasikan bahwa dorongan untuk berprestasi belum dirasakan secara optimal, kemungkinan karena belum adanya

sistem penghargaan atau target kerja yang secara eksplisit mendorong peningkatan kinerja individu.

5. Item pemimpin mengambil keputusan secara adil dan bijaksana didapatkan nilai rata-rata sebesar 3,85 yang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan menilai pemimpin cukup adil dan bijaksana dalam mengambil keputusan. Hal ini terlihat dari distribusi jawaban yang didominasi oleh “Setuju” (32,5%) dan “Sangat Setuju” (32,5%).
6. Pada item pemimpin cepat dan tegas dalam menghadapi masalah kerja didapatkan nilai rata-rata sebesar 3,65 merupakan yang terendah di antara seluruh item, yang menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap ketegasan dan kecepatan pemimpin dalam menangani masalah masih relatif sedang. Meskipun mayoritas responden menjawab “Setuju” (50,0%), terdapat persentase “Sangat Tidak Setuju” yang cukup tinggi (10,0%) serta karyawan menjawab “Netral” (22,5%). Hal ini mengindikasikan bahwa dalam beberapa situasi, pemimpin dianggap belum cukup cepat atau tegas dalam menyelesaikan permasalahan yang memengaruhi persepsi karyawan terhadap efektivitas kepemimpinan dalam membuat keputusan dalam menyelesaikan masalah.
7. Pada item pemimpin menjaga komunikasi yang baik dengan karyawan didapatkan nilai rata-rata sebesar 3,93 menunjukkan bahwa komunikasi antara pemimpin dan karyawan dinilai cukup baik. Pemimpin dianggap mampu menyampaikan informasi terkait pekerjaan dengan cukup jelas serta menjaga hubungan komunikasi yang baik dalam aktivitas kerja sehari-hari.
8. Pada item terakhir yaitu pemimpin memperlakukan semua karyawan secara adil dan sopan didapatkan nilai rata-rata sebesar 3,95 yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden menilai pemimpin telah memperlakukan karyawan secara adil dan sopan.

Pemimpin dinilai mampu menjaga sikap sopan dan tidak membedakan perlakuan secara mencolok antar karyawan.

Secara keseluruhan, variabel kepemimpinan memperoleh rata-rata sebesar 3,90 yang menunjukkan bahwa kepemimpinan di Toko Roti S.A Product dinilai dalam kategori cukup tinggi. Hal ini mencerminkan bahwa karyawan secara umum memiliki persepsi positif terhadap perilaku pemimpin, terutama dalam aspek keteladanan, komunikasi, dan motivasi. Namun, masih terdapat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan, khususnya dalam hal ketegasan dan kemampuan mendorong karyawan untuk berprestasi, yang ditunjukkan oleh nilai rata-rata yang relatif lebih rendah pada item terkait.

b. Disiplin Kerja

Variabel kedua pada penelitian ini adalah disiplin kerja yang terdiri 8 pernyataan. Hasil analisis deskriptif terhadap variabel disiplin kerja dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4. 10 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel Disiplin Kerja (X₂)

No	Item	STS		TS		N		S		SS		Rata-Rata
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	Saya datang tepat waktu sesuai jadwal kerja	0	0.0	1	2.5	5	12.5	24	60.0	10	25.0	4.08
2	Saya tidak meninggalkan pekerjaan tanpa izin	0	0.0	0	0.0	8	20.0	20	50.0	12	30.0	4.10
3	Saya menyelesaikan pesanan pelanggan tepat waktu	0	0.0	2	5.0	6	15.0	17	42.5	15	37.5	4.13
4	Saya tidak menunda pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya	0	0.0	1	2.5	7	17.5	17	42.5	15	37.5	4.15
5	Saya mematuhi semua peraturan	1	2.5	0	0.0	8	20.0	24	60.0	7	17.5	3.90

No	Item	STS		TS		N		S		SS		Rata-Rata
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
	dan SOP kerja yang berlaku											
6	Saya menggunakan seragam dan alat kerja sesuai ketentuan	0	0.0	1	2.5	7	17.5	17	42.5	15	37.5	4.15
7	Saya melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab	0	0.0	2	5.0	5	12.5	19	47.5	14	35.0	4.13
8	Saya selalu memperhatikan kualitas hasil kerja saya	0	0.0	2	5.0	5	12.5	19	47.5	14	35.0	4.13
Rata-Rata Variabel												4.09

Sumber: Data Primer diolah peneliti (2026)

Berdasarkan pada Tabel 4.10 mengenai hasil statistik deskriptif variabel kepemimpinan, berikut merupakan penjelasan pada setiap itemnya.

1. Pada item saya datang tepat waktu sesuai jadwal kerja dengan rata-rata 4,08, mayoritas responden berada pada kategori setuju sebesar 60,0% dan sangat setuju sebesar 25,0%, yang menunjukkan bahwa karyawan menilai diri mereka telah memiliki kedisiplinan yang baik dalam hal ketepatan waktu. Dari perspektif karyawan, datang tepat waktu merupakan kewajiban utama karena proses produksi roti berjalan secara terjadwal dan saling berkaitan, sehingga keterlambatan akan langsung mengganggu alur kerja, mendorong mereka untuk menjaga konsistensi kehadiran tepat waktu.
2. Pada item saya tidak meninggalkan pekerjaan tanpa izin dengan rata-rata 4,10, jawaban didominasi oleh setuju sebesar 50,0% dan sangat setuju sebesar 30,0%, yang menunjukkan bahwa karyawan memiliki kesadaran untuk tetap berada di tempat kerja selama jam kerja. Meninggalkan pekerjaan tanpa izin dapat mengganggu pekerjaan rekan kerja lain, sehingga mereka cenderung menjaga komitmen untuk tetap berada di posisi kerja masing-masing.

3. Pada item saya menyelesaikan pesanan pelanggan tepat waktu dengan rata-rata 4,13, mayoritas responden menjawab setuju sebesar 42,5% dan sangat setuju sebesar 37,5%, yang menunjukkan bahwa karyawan merasa mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target waktu.
4. Pada item saya tidak menunda pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya dengan rata-rata 4,15, dominasi jawaban setuju sebesar 42,5% dan sangat setuju sebesar 37,5% menunjukkan bahwa karyawan cenderung menyelesaikan pekerjaan tanpa penundaan.
5. Pada item saya mematuhi semua peraturan dan SOP kerja yang berlaku dengan rata-rata 3,90, meskipun mayoritas responden menjawab setuju sebesar 60,0%, terdapat respon sangat tidak setuju sebesar 2,5% dan netral sebesar 20,0% yang menyebabkan nilai rata-rata lebih rendah dibandingkan item lain. Hal ini menunjukkan bahwa kepatuhan terhadap SOP belum sepenuhnya konsisten.
6. Pada item saya menggunakan seragam dan alat kerja sesuai ketentuan dengan rata-rata 4,15, mayoritas responden menjawab setuju sebesar 42,5% dan sangat setuju sebesar 37,5%, yang menunjukkan bahwa karyawan telah mematuhi aturan penggunaan atribut kerja.
7. Pada item saya melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab dengan rata-rata 4,13, jawaban didominasi oleh setuju sebesar 47,5% dan sangat setuju sebesar 35,0%, yang menunjukkan bahwa karyawan memiliki kesadaran tinggi terhadap tanggung jawab kerja.
8. Pada item saya selalu memperhatikan kualitas hasil kerja saya dengan rata-rata 4,13, mayoritas responden menjawab setuju sebesar 47,5% dan sangat setuju sebesar 35,0%, yang menunjukkan bahwa karyawan memiliki perhatian terhadap kualitas hasil kerja. Menjaga kualitas merupakan hal penting

karena produk yang dihasilkan akan langsung dikonsumsi oleh pelanggan sehingga harus sesuai standar.

Berdasarkan hasil pengolahan data, variabel disiplin kerja memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,09 yang menunjukkan bahwa tingkat disiplin kerja karyawan berada pada kategori tinggi. Hal ini mencerminkan bahwa secara umum karyawan menilai diri mereka telah menjalankan pekerjaan dengan baik, khususnya dalam aspek ketepatan waktu, tanggung jawab, serta penyelesaian tugas sesuai target yang ditetapkan. Jawaban responden mayoritas adalah setuju dan sangat setuju pada hampir seluruh item memperkuat bahwa perilaku disiplin telah menjadi kebiasaan dalam aktivitas kerja sehari-hari. Meskipun masih terdapat beberapa respon yang menunjukkan ketidakkonsistenan, terutama pada aspek kepatuhan terhadap SOP, sehingga hal ini menjadi indikasi bahwa penerapan aturan kerja masih perlu ditingkatkan agar lebih optimal dan merata di seluruh karyawan.

c. Motivasi Kerja

Variabel kedua pada penelitian ini adalah motivasi kerja yang terdiri 8 pernyataan. Hasil analisis deskriptif terhadap variabel motivasi kerja dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4. 11 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel Motivasi Kerja (X₃)

No	Item	STS		TS		N		S		SS		Rata-Rata
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	Saya merasa hasil kerja saya dihargai oleh atasan	1	2.5	0	0.0	4	10.0	5	12.5	30	75.0	4.58
2	Saya mendapatkan pujian ketika menyelesaikan pekerjaan dengan baik	0	0.0	2	5.0	3	7.5	7	17.5	28	70.0	4.53
3	Saya diberikan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan kerja	0	0.0	3	7.5	2	5.0	10	25.0	25	62.5	4.43
4	Saya mendapat pelatihan atau	0	0.0	3	7.5	4	10.0	8	20.0	25	62.5	4.38

No	Item	STS		TS		N		S		SS		Rata-Rata
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
	bimbingan dari atasan											
5	Lingkungan kerja saya nyaman dan mendukung produktivitas	0	0.0	2	5.0	4	10.0	16	40.0	18	45.0	4.25
6	Saya merasa hubungan antar karyawan berjalan harmonis	0	0.0	2	5.0	3	7.5	14	35.0	21	52.5	4.35
7	Saya merasa gaji yang saya terima sesuai dengan pekerjaan saya	1	2.5	1	2.5	4	10.0	11	27.5	23	57.5	4.35
8	Saya mendapatkan bonus sesuai kinerja yang dicapai	0	0.0	4	10.0	2	5.0	8	20.0	26	65.0	4.40
Rata-Rata Variabel												4.41

Sumber: Data Primer diolah peneliti (2026)

Berdasarkan pada Tabel 4.12 mengenai hasil statistik deskriptif variabel kepemimpinan, berikut merupakan penjelasan pada setiap itemnya.

1. Pada item saya merasa hasil kerja saya dihargai oleh atasan dengan rata-rata 4,58, mayoritas responden berada pada kategori sangat setuju sebesar 75,0%, yang menunjukkan bahwa karyawan benar-benar merasakan adanya penghargaan nyata dari atasan. Penghargaan ini dirasakan secara langsung dalam bentuk pengakuan terhadap hasil kerja, seperti hasil produksi yang dianggap baik atau kontribusi dalam menyelesaikan pesanan, sehingga mereka merasa dihargai dan termotivasi untuk mempertahankan kinerja tersebut.
2. Pada item saya mendapatkan pujian ketika menyelesaikan pekerjaan dengan baik dengan rata-rata 4,53, dominasi jawaban sangat setuju sebesar 70,0% menunjukkan bahwa karyawan sering menerima pujian dari atasan. Secara konkret, karyawan merasakan

adanya respon positif seperti ucapan langsung atau apresiasi ketika pekerjaan diselesaikan dengan baik, yang membuat mereka merasa diperhatikan dan meningkatkan semangat kerja.

3. Pada item saya diberikan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan kerja dengan rata-rata 4,43, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 62,5%, yang menunjukkan bahwa karyawan merasa diberi peluang untuk berkembang. Kesempatan ini terlihat dari keterlibatan langsung dalam berbagai proses kerja atau diberi kepercayaan mencoba tugas baru, sehingga mereka dapat meningkatkan kemampuan secara praktis.
4. Pada item saya mendapat pelatihan atau bimbingan dari atasan dengan rata-rata 4,38, dominasi jawaban sangat setuju sebesar 62,5% menunjukkan bahwa karyawan merasa mendapatkan arahan langsung dalam bekerja. Bimbingan ini dirasakan melalui pengarahan saat bekerja, koreksi kesalahan, atau penjelasan cara kerja yang benar, sehingga membantu karyawan memahami tugas dengan lebih baik.
5. Pada item lingkungan kerja saya nyaman dan mendukung produktivitas dengan rata-rata 4,25, mayoritas responden berada pada kategori setuju sebesar 40,0% dan sangat setuju sebesar 45,0%. Kenyamanan kerja dirasakan dari kondisi tempat kerja yang mendukung aktivitas produksi, seperti suasana kerja yang tidak terlalu menekan serta hubungan kerja yang tidak kaku, sehingga mereka dapat bekerja dengan lebih fokus.
6. Pada item saya merasa hubungan antar karyawan berjalan harmonis dengan rata-rata 4,35, dominasi jawaban sangat setuju sebesar 52,5% menunjukkan bahwa karyawan merasakan hubungan kerja yang baik. Hal ini terlihat dari kerja sama dalam menyelesaikan tugas, saling membantu saat pekerjaan menumpuk, serta komunikasi yang berjalan lancar antar rekan kerja.

7. Pada item saya merasa gaji yang saya terima sesuai dengan pekerjaan saya dengan rata-rata 4,35, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 57,5%. Kesesuaian gaji dirasakan dari beban kerja yang dianggap seimbang dengan imbalan yang diterima, meskipun masih terdapat sebagian kecil respon tidak setuju yang menunjukkan adanya perbedaan persepsi terkait kepuasan terhadap gaji.
8. Pada item saya mendapatkan bonus sesuai kinerja yang dicapai dengan rata-rata 4,40, dominasi jawaban sangat setuju sebesar 65,0% menunjukkan bahwa karyawan merasakan adanya sistem penghargaan tambahan. Bonus diberikan ketika karyawan mencapai target atau menunjukkan kinerja yang baik, sehingga mendorong mereka untuk bekerja lebih maksimal.

Variabel motivasi kerja memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,41 yang menunjukkan bahwa tingkat motivasi kerja karyawan berada pada kategori sangat tinggi. Hal ini mencerminkan bahwa karyawan secara umum merasakan adanya dorongan kerja yang kuat, terutama dari bentuk penghargaan yang nyata seperti pujian, pengakuan atas hasil kerja, serta pemberian bonus yang sesuai dengan kinerja, yang terlihat dari dominasi jawaban sangat setuju pada sebagian besar item.

Selain itu, adanya kesempatan untuk belajar melalui bimbingan langsung serta pengalaman kerja turut memperkuat motivasi karyawan dalam meningkatkan kemampuan mereka. Lingkungan kerja yang nyaman dan hubungan antar karyawan yang harmonis juga menjadi faktor pendukung yang membuat karyawan merasa betah dan termotivasi dalam bekerja.

Meskipun demikian, masih terdapat sebagian kecil responden yang memberikan penilaian netral maupun tidak setuju, khususnya pada aspek tertentu seperti kesesuaian gaji dan pelatihan, yang menunjukkan bahwa motivasi kerja belum sepenuhnya dirasakan secara merata oleh seluruh karyawan, sehingga tetap diperlukan upaya

untuk menjaga konsistensi dan pemerataan dalam pemberian motivasi kerja.

d. Kinerja Karyawan

Variabel terikat pada penelitian ini adalah kinerja karyawan yang terdiri 10 pernyataan. Hasil analisis deskriptif terhadap variabel motivasi kerja dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4. 12 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel Kinerja Karyawan (Y)

No	Item	STS		TS		N		S		SS		Rata-Rata
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	Saya menghasilkan produk roti dengan kualitas terbaik	0	0.0	2	5.0	7	17.5	14	35.0	17	42.5	4.15
2	Saya selalu menjaga standar kualitas dalam proses produksi	0	0.0	1	2.5	8	20.0	16	40.0	15	37.5	4.13
3	Saya mampu memenuhi target produksi setiap hari	0	0.0	0	0.0	9	22.5	18	45.0	13	32.5	4.10
4	Saya berusaha meningkatkan jumlah hasil kerja tanpa mengurangi kualitas	0	0.0	2	5.0	7	17.5	15	37.5	16	40.0	4.13
5	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang ditentukan	0	0.0	1	2.5	8	20.0	16	40.0	15	37.5	4.13
6	Saya jarang terlambat dalam menyelesaikan pesanan pelanggan	0	0.0	4	10.0	6	15.0	16	40.0	14	35.0	4.00
7	Saya bekerja sama dengan rekan kerja secara baik dan saling membantu	1	2.5	1	2.5	8	20.0	22	55.0	8	20.0	3.88
8	Saya menghargai pendapat dan peran rekan kerja	0	0.0	6	15.0	5	12.5	17	42.5	12	30.0	3.88
9	Saya bertanggung jawab atas hasil kerja yang saya lakukan	0	0.0	1	2.5	7	17.5	15	37.5	17	42.5	4.20
10	Saya memperbaiki kesalahan kerja atas perintah atasan	0	0.0	3	7.5	5	12.5	15	37.5	17	42.5	4.15
Rata-Rata Variabel												4.41

Sumber: Data Primer diolah peneliti (2026)

Berdasarkan pada Tabel 4.12 mengenai hasil statistik deskriptif variabel kinerja karyawan, berikut merupakan penjelasan pada setiap itemnya.

1. Pada item saya menghasilkan produk roti dengan kualitas terbaik dengan rata-rata 4,15, mayoritas responden menjawab setuju sebesar 35,0% dan sangat setuju sebesar 42,5%, yang menunjukkan bahwa kualitas produk yang dihasilkan sudah sesuai standar yang ditetapkan. Hal ini terlihat dari konsistensi hasil produksi seperti bentuk roti yang rapi, tekstur yang sesuai, serta tingkat kematangan yang tepat, sehingga menunjukkan bahwa proses kerja dilakukan dengan ketelitian yang baik.
2. Pada item saya selalu menjaga standar kualitas dalam proses produksi dengan rata-rata 4,13, dominasi jawaban setuju sebesar 40,0% dan sangat setuju sebesar 37,5% menunjukkan bahwa kualitas tidak hanya dijaga pada hasil akhir, tetapi juga selama proses produksi berlangsung. Hal ini tercermin dari kepatuhan terhadap tahapan kerja seperti pencampuran bahan, fermentasi, hingga pemanggangan yang dilakukan secara terkontrol.
3. Pada item saya mampu memenuhi target produksi setiap hari dengan rata-rata 4,10, mayoritas responden berada pada kategori setuju sebesar 45,0% dan sangat setuju sebesar 32,5%, yang menunjukkan bahwa target produksi harian umumnya dapat dicapai dengan baik. Hal ini menggambarkan kemampuan dalam mengelola waktu dan ritme kerja sehingga jumlah produksi sesuai dengan yang ditentukan.
4. Pada item saya berusaha meningkatkan jumlah hasil kerja tanpa mengurangi kualitas dengan rata-rata 4,13, dominasi jawaban setuju sebesar 37,5% dan sangat setuju sebesar 40,0% menunjukkan adanya upaya untuk meningkatkan produktivitas tanpa mengorbankan mutu hasil kerja. Hal ini terlihat dari

kemampuan menjaga keseimbangan antara kecepatan kerja dan ketelitian dalam menghasilkan produk.

5. Pada item saya menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang ditentukan dengan rata-rata 4,13, mayoritas responden menjawab setuju sebesar 40,0% dan sangat setuju sebesar 37,5%, yang menunjukkan bahwa pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu sesuai jadwal yang telah ditentukan. Hal ini mencerminkan keteraturan dalam mengikuti alur kerja serta kemampuan menyesuaikan diri dengan target waktu produksi.
6. Pada item saya jarang terlambat dalam menyelesaikan pesanan pelanggan dengan rata-rata 4,00, dominasi jawaban setuju sebesar 40,0% dan sangat setuju sebesar 35,0% menunjukkan bahwa keterlambatan relatif jarang terjadi, namun masih terdapat respon tidak setuju sebesar 10,0% yang memengaruhi nilai rata-rata. Hal ini mengindikasikan bahwa dalam kondisi tertentu, seperti peningkatan jumlah pesanan atau kendala teknis, penyelesaian pesanan masih mengalami keterlambatan.
7. Pada item saya bekerja sama dengan rekan kerja secara baik dan saling membantu dengan rata-rata 3,88, mayoritas responden menjawab setuju sebesar 55,0%, namun nilai rata-rata lebih rendah karena adanya respon tidak setuju dan netral yang cukup besar. Hal ini menunjukkan bahwa kerja sama sudah berjalan, tetapi belum sepenuhnya merata, terutama dalam situasi kerja tertentu yang membutuhkan koordinasi lebih intensif.
8. Pada item saya menghargai pendapat dan peran rekan kerja dengan rata-rata 3,88, dominasi jawaban setuju sebesar 42,5% menunjukkan bahwa sikap saling menghargai sudah cukup baik, namun adanya respon tidak setuju sebesar 15,0% menunjukkan bahwa penghargaan terhadap pendapat belum sepenuhnya konsisten dalam setiap kondisi kerja, terutama dalam pengambilan keputusan atau pembagian tugas.

9. Pada item saya bertanggung jawab atas hasil kerja yang saya lakukan dengan rata-rata 4,20, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 42,5% dan setuju sebesar 37,5%, yang menunjukkan bahwa tanggung jawab kerja berada pada tingkat yang tinggi. Hal ini terlihat dari kesadaran untuk memastikan hasil kerja sesuai standar serta kesiapan untuk menerima konsekuensi atas pekerjaan yang dilakukan.
10. Pada item saya memperbaiki kesalahan kerja atas perintah atasan dengan rata-rata 4,15, dominasi jawaban sangat setuju sebesar 42,5% dan setuju sebesar 37,5% menunjukkan bahwa perbaikan terhadap kesalahan kerja dilakukan dengan baik. Hal ini mencerminkan adanya kepatuhan terhadap arahan serta kesiapan untuk meningkatkan hasil kerja agar sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Berdasarkan hasil analisis, variabel kinerja karyawan memperoleh rata-rata sebesar 4,11 yang menunjukkan bahwa kinerja karyawan berada pada kategori tinggi. Hal ini mencerminkan bahwa karyawan telah mampu bekerja secara efektif dalam menghasilkan produk yang berkualitas, memenuhi target produksi, serta menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang ditentukan. Selain itu, tanggung jawab terhadap pekerjaan juga terlihat kuat dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Namun demikian, masih terdapat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan, terutama dalam hal kerja sama tim dan konsistensi dalam ketepatan waktu penyelesaian pesanan, agar kinerja yang dihasilkan dapat lebih optimal dan merata di seluruh karyawan.

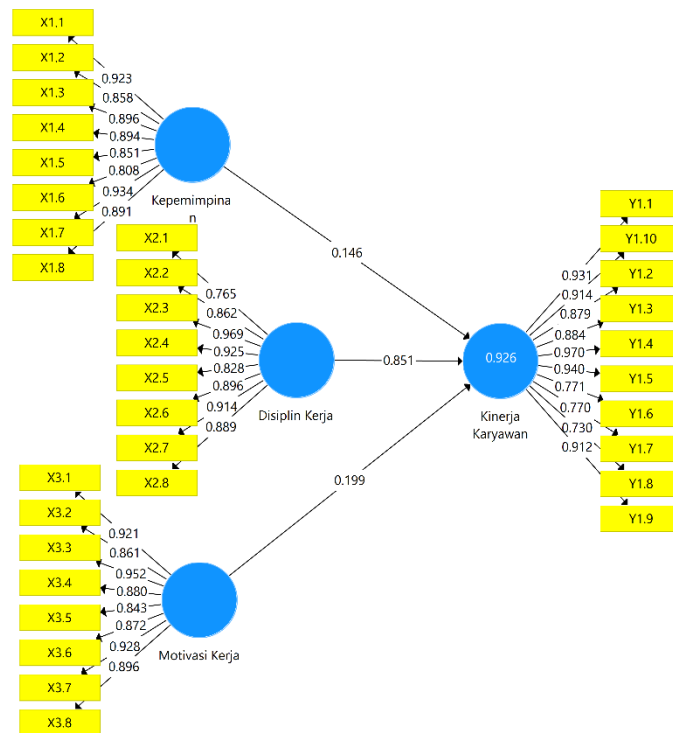
4.1.4 Hasil Analisis Data Penelitian

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan software *Partial Least Square* (PLS) yang merupakan metode berbasis komponen atau varian. PLS dirancang untuk membantu peneliti dalam melakukan prediksi dan menguji hipotesis. Salah satu

keunggulan utama PLS adalah dapat diterapkan pada ukuran sampel yang kecil tanpa memerlukan data yang terdistribusi normal. Proses analisis PLS-SEM terdiri dari dua sub-model (Sholihin & Ratmono, 2021:41), yaitu *outer model* yang menjelaskan hubungan antara indikator dan konstraknya serta digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas. Kemudian sub model kedua yaitu *inner model*, menghubungkan antar variabel laten dan digunakan untuk menguji kausalitas serta hipotesis. *Software* yang digunakan untuk menganalisis data adalah SmartPLS 3. Adapun proses pengolahan data pada penelitian ini dijelaskan sebagai berikut.

4.4.1 Outer Model

Outer model dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. *Outer model* terdiri dari sekumpulan hubungan antara indikator dan variabel laten (Wati, 2018). *Outer model* dievaluasi meggunakan beberapa tahapan, yaitu *convergent validity*, diskriminan *validity*, dan *reliability*. Diagram *outer model* secara keseluruhan, pada penelitian ini dapat dilihat pada gambar, sebagai berikut.



Gambar 4. 3 Outer Model

Sumber: Data primer *output* PLS 3, 2026

1. Convergent Validity

Validitas konvergen adalah ukuran keseluruhan dari model pengukuran reflektif yang menunjukkan sejauh mana indikator-indikator tersebut saling berkorelasi dan menjelaskan varian dari item yang diukur. Validitas konvergen dinilai melalui evaluasi *Average Variance Extracted* (AVE) dari seluruh indikator yang berhubungan dengan konstraknya. AVE sendiri merupakan rata-rata dari kuadrat pemuatan (*loading*) seluruh indikator terkait konstruk tersebut (Wati, 2018).

Penilaian yang digunakan dalam yaitu melihat nilai *outer loading* yang harus lebih besar dari 0,70 untuk dianggap valid. Sedangkan nilai AVE harus lebih besar dari 0,50, yang menunjukkan bahwa rata-rata konstruk mampu menjelaskan 50 persen atau lebih dari varian indikator-indikatornya (Wati, 2018).

Berikut hasil analisis *convergent validity* yang telah dilakukan, diperoleh nilai *outer loading* dan AVE sebagai berikut.

Tabel 4. 13 Nilai *Outer Loading*

Variabel	Item	<i>Outer Loading</i>	Tolok Ukur	Keterangan
Kepemimpinan	X1.1	0.923	0.7	Valid
	X1.2	0.858		Valid
	X1.3	0.896		Valid
	X1.4	0.894		Valid
	X1.5	0.851		Valid
	X1.6	0.808		Valid
	X1.7	0.934		Valid
	X1.8	0.891		Valid
Disiplin Kerja	X2.1	0.765		Valid
	X2.2	0.862		Valid
	X2.3	0.969		Valid
	X2.4	0.925		Valid
	X2.5	0.828		Valid
	X2.6	0.896		Valid
	X2.7	0.914		Valid
	X2.8	0.889		Valid
Motivasi Kerja	X3.1	0.921		Valid
	X3.2	0.861		Valid
	X3.3	0.952		Valid
	X3.4	0.880		Valid
	X3.5	0.843		Valid
	X3.6	0.872		Valid
	X3.7	0.928		Valid
	X3.8	0.896		Valid
Kinerja Karyawan	Y1.1	0.931		Valid
	Y1.10	0.914		Valid
	Y1.2	0.879		Valid
	Y1.3	0.884		Valid
	Y1.4	0.970		Valid
	Y1.5	0.940		Valid
	Y1.6	0.771		Valid
	Y1.7	0.770		Valid
	Y1.8	0.730		Valid
	Y1.9	0.912		Valid

Sumber: Data primer *output* PLS 3, 2026

Berdasarkan pada Tabel 4.13 diperoleh dari hasil uji validitas terhadap seluruh variabel, tampak bahwa seluruh *outer loading* yang dihasilkan menunjukkan angka diatas 0,70. Maka, dapat dinyatakan bahwa masing-masing indikator mampu menjelaskan variabelnya dan instrumen penelitian memenuhi syarat validitas sehingga dapat digunakan sebagai pengumpul data.

Tabel 4. 14 Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Kriteria	AVE	Keterangan
Kepemimpinan (X_1)	0.50	0.779	Valid
Disiplin Kerja (X_2)		0.780	Valid
Motivasi Kerja (X_3)		0.801	Valid
Kinerja Karyawan (Y)		0.763	Valid

Sumber: Data primer diolah peneliti (2026)

Selanjutnya, evaluasi pada validitas konvergen juga dapat dilakukan menggunakan *Average Variance Extracted* (AVE) dari masing-masing variabel yang harus memiliki nilai di atas 0,50. Berdasarkan Tabel 4.14 dapat diketahui bahwa seluruh variabel memiliki nilai AVE di atas 0,50 sehingga seluruh variabel memiliki validitas yang baik.

2. *Discriminant Validity*

Validitas diskriminan adalah suatu metode untuk menilai sejauh mana sebuah konstruk dapat dibedakan dari konstruk lainnya. Prinsip dasar dari validitas ini adalah mengevaluasi seberapa unik indikator-indikator yang merepresentasikan konstruk tersebut dibandingkan dengan seberapa besar hubungan konstruk itu dengan konstruk lain dalam model (Wati, 2018). Untuk menguji validitas diskriminan, beberapa metode dapat digunakan seperti *cross loading* dan *Fornell-Larcker Criterion*.

Indikator dapat dianggap memenuhi syarat validitas diskriminan apabila nilai *loading* indikator terhadap variabel latennya pada *cross loading* memiliki nilai yang lebih besar dibandingkan

variabel laten lainnya. Sedangkan kriteria *Fornell-Larcker Criterion* memiliki kemiripan dengan menilai akar kuadrat dari varians rata-rata yang diekstraksi oleh suatu konstruk harus lebih besar daripada korelasi antara konstruk lainnya. Berikut merupakan hasil dari validitas diskriminan dalam penelitian ini.

Tabel 4. 15 Nilai Cross Loading

Item	Kepemimpinan	Disiplin Kerja	Motivasi Kerja	Kinerja Karyawan
X1.1	0.923	0.248	0.345	0.432
X1.2	0.858	0.187	0.347	0.326
X1.3	0.896	0.147	0.425	0.361
X1.4	0.894	0.130	0.310	0.275
X1.5	0.851	0.229	0.335	0.362
X1.6	0.808	0.111	0.233	0.272
X1.7	0.934	0.189	0.350	0.372
X1.8	0.891	0.191	0.348	0.375
X2.1	0.111	0.765	0.188	0.692
X2.2	0.248	0.862	0.294	0.833
X2.3	0.194	0.969	0.266	0.924
X2.4	0.215	0.925	0.124	0.830
X2.5	0.201	0.828	0.067	0.746
X2.6	0.090	0.896	0.133	0.780
X2.7	0.225	0.914	0.116	0.869
X2.8	0.173	0.889	0.205	0.807
X3.1	0.394	0.187	0.921	0.420
X3.2	0.309	0.228	0.861	0.420
X3.3	0.346	0.267	0.952	0.449
X3.4	0.217	0.072	0.880	0.262
X3.5	0.359	0.243	0.843	0.383
X3.6	0.324	0.178	0.872	0.399
X3.7	0.443	0.032	0.928	0.302
X3.8	0.345	0.125	0.896	0.322
Y1.1	0.385	0.853	0.386	0.931
Y1.10	0.423	0.822	0.325	0.914
Y1.2	0.399	0.778	0.360	0.879
Y1.3	0.371	0.809	0.415	0.884
Y1.4	0.302	0.927	0.371	0.970
Y1.5	0.418	0.884	0.342	0.940
Y1.6	0.391	0.623	0.484	0.771

Item	Kepemimpinan	Disiplin Kerja	Motivasi Kerja	Kinerja Karyawan
Y1.7	0.241	0.770	0.216	0.810
Y1.8	0.248	0.606	0.503	0.730
Y1.9	0.310	0.873	0.361	0.912

Sumber: Data primer diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 4.15 dapat diketahui bahwa seluruh nilai *cross loading* pada masing-masing indikator lebih besar dibandingkan nilai indikator pada variabel laten lainnya, sehingga dapat dinyatakan bahwa variabel pada penelitian ini memiliki validitas diskriminan yang baik. Selanjutnya validitas diskriminan juga dilakukan dengan pengujian *Fornell-Larcker*, berikut merupakan hasil analisis yang telah dilakukan.

Tabel 4. 16 Diskriminan Validity dengan *Fornell-Larcker*

Variabel	Disiplin Kerja	Kepemimpinan	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja
Disiplin Kerja	0.883			
Kepemimpinan	0.208	0.883		
Kinerja Karyawan	0.874	0.400	0.921	
Motivasi Kerja	0.199	0.385	0.424	0.895

Sumber: Data primer diolah peneliti (2026)

Berdasarkan tabel 4.16 di atas, hasil diskriminan validity dengan kriteria *fornell-larcker* didapatkan bahwa masing-masing variabel penelitian memiliki nilai akar kuadrat varian yang lebih besar pada variabel latennya, jika dibandingkan nilai korelasinya dengan variabel laten lainnya. Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa seluruh variabel penelitian memiliki varians rata-rata yang berbeda antar variabel.

3. *Reliability*

Uji reliabilitas bertujuan untuk menilai akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrumen dalam mengukur suatu konstruk. Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan menggunakan dua metode, yaitu *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. *Cronbach's Alpha*

memberikan batas bawah untuk nilai reliabilitas suatu konstruk, sedangkan *Composite Reliability* lebih baik dalam mengestimasi konsistensi internal konstruk yang diteliti. Kriteria yang digunakan adalah nilai *Composite Reliability* harus lebih besar dari 0,70 untuk dianggap reliabel dalam penelitian konfirmatori (Wati, 2018). Maka, jika nilai *Composite Reliability* melebihi tolok ukur tersebut, maka konstruk dapat dianggap memiliki reliabilitas yang baik. Berikut hasil uji reliabilitas pada penelitian ini.

Tabel 4. 17 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Keterangan
Kepemimpinan (X ₁)	0.959	0.968	0.966	<i>Reliabel</i>
Disiplin Kerja (X ₂)	0.959	0.963	0.966	<i>Reliabel</i>
Motivasi Kerja (X ₃)	0.964	0.973	0.970	<i>Reliabel</i>
Kinerja Karyawan (Y)	0.964	0.969	0.970	<i>Reliabel</i>

Sumber: Data primer diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 4.17, dapat diketahui bahwa seluruh variabel pada penelitian ini memiliki nilai rho_A berada diantara *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Pada pengukuran yang umum, seluruh variabel menunjukkan reliabilitas yang lebih tinggi dibandingkan 0.60. Maka dapat dinyatakan bahwa bahwa seluruh variabel konsisten dalam menjelaskan variabel latennya. Dengan kata lain, instrumen yang dirancang pada penelitian ini dinilai reliabel.

4.4.2 Inner Model

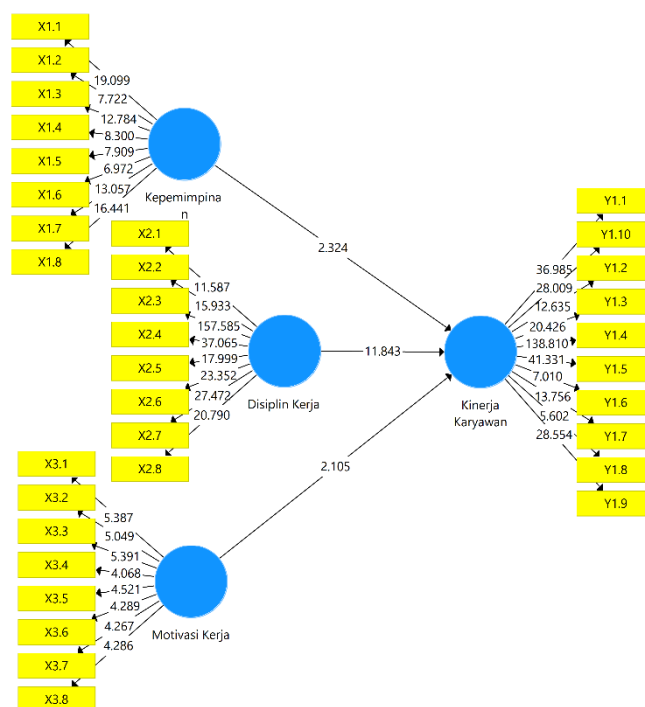
Evaluasi model struktural (*inner model*) bertujuan untuk memprediksi hubungan antara variabel laten. Proses evaluasi ini dilakukan dengan mengukur persentase varians yang dapat dijelaskan, dimana ditunjukkan oleh nilai *Adjusted R-Square* untuk konstruk laten endogen. Tahapan dalam menilai model struktural adalah memeriksa kolinearitas pada konstruk prediktif. Penilaian hasil model struktural didasarkan pada seberapa baik model tersebut dapat memprediksi

konstruk endogen dan indikator-indikatornya (Wati, 2018). Pengujian hipotesis dalam SmartPLS dilakukan melalui analisis koefisien jalur menggunakan metode *bootstrapping* yang bertujuan untuk menentukan besaran dan arah pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Variabel dapat dikatakan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen jika nilai *p-value*-nya kurang dari 0,05 (Wati, 2018). Evaluasi *inner model* dilakukan melalui beberapa tahapan, antara lain *Adjusted R-square*, *Q-square* (relevansi prediksi), *Model Fit*, ukuran efek dan koefisien jalur (*path coefficient*). Gambar *inner model* dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut.

Gambar 4. 4 Inner Model

Sumber: Data primer diolah peneliti (2026)



Berikut pengujian- pengujian yang dilakukan pada *inner model* (model struktural), yang dapat diketahui melalui tahap-tahap berikut.

1. *Adjusted R-Square* (R^2)

Evaluasi nilai *Adjusted R-Square* (R^2) bertujuan untuk

mengetahui seberapa besar pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Nilai *Adjusted R*² memiliki rentang nilai 0 hingga 1 yang artinya apabila nilai *R*² sebuah variabel semakin mendekati 1, maka prediksi model semakin akurat.

Tabel 4. 18 Nilai *Adjusted R Square Adjusted*

Variabel	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R-Square</i>
Kinerja Karyawan	0.926	0.920

Sumber: Data primer diolah peneliti (2026)

Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,920 menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan, disiplin kerja, dan motivasi kerja secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi kinerja karyawan sebesar 92,0%, sedangkan sisanya sebesar 8,0% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Tingginya nilai *Adjusted R Square* ini mengindikasikan bahwa model yang digunakan memiliki kemampuan penjelasan yang sangat kuat dan hubungan antar variabel yang sangat erat. Artinya, perubahan pada kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh kondisi kepemimpinan, tingkat disiplin, serta motivasi kerja yang dirasakan, sehingga ketiga variabel tersebut menjadi faktor utama dalam menentukan tinggi rendahnya kinerja karyawan dalam penelitian ini.

2. *F Square*

Pengujian f-square dilakukan untuk melihat besar kecilnya pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen dalam model penelitian. Nilai f-square menunjukkan seberapa kuat kontribusi setiap variabel dalam menjelaskan perubahan pada kinerja karyawan di Toko Roti S.A Product.

Tabel 4. 19 Hasil F Square

Variabel	Disiplin Kerja	Kepemimpinan	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja
Disiplin Kerja			9.252	
Kepemimpinan			0.241	
Kinerja Karyawan				
Motivasi Kerja			0.449	

Sumber: Data primer diolah peneliti (2026)

Berdasarkan hasil pengujian f-square, disiplin kerja memiliki nilai pengaruh terbesar terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 9,252, yang menunjukkan bahwa disiplin kerja menjadi faktor paling dominan dalam memengaruhi peningkatan kinerja karyawan di Toko Roti S.A Product. Kondisi ini menunjukkan bahwa ketepatan waktu, kepatuhan terhadap aturan kerja, dan tanggung jawab kerja memiliki keterkaitan yang sangat kuat terhadap kualitas serta penyelesaian pekerjaan karyawan. Sementara itu, motivasi kerja memiliki nilai f-square sebesar 0,449 yang menunjukkan pengaruh sedang terhadap kinerja karyawan, sehingga motivasi seperti penghargaan, bonus, dan dukungan kerja tetap berperan dalam meningkatkan hasil kerja karyawan. Adapun kepemimpinan memiliki nilai f-square sebesar 0,241 yang menunjukkan pengaruh kecil namun tetap berarti terhadap kinerja karyawan, sehingga peran pemimpin dalam komunikasi, keteladanan, dan pengambilan keputusan tetap diperlukan dalam mendukung kelancaran pekerjaan dan pencapaian target kerja.

3. Q Square

Evaluasi model PLS dapat juga dilakukan melalui Q^2 *predictive relevance*. Teknik ini dapat mempresentasi synthesis dari cross-validation dan fungsi fitting dengan prediksi dari observed variabel dan estimasi dari parameter konstruk dengan menggunakan prosedur *blindfolding*. Nilai $Q^2 > 0.05$ menunjukkan model mempunyai *predictive relevance* yang baik dan jika $Q^2 < 0$ menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Nilai Q^2 *predictive relevance*

menunjukkan 0,02 lemah, 0.15 sedang, dan 0.35 kuat. (Wati, 2018). Berdasarkan hasil pengolahan data, maka diperoleh hasil sebagai berikut.

Tabel 4. 20 Hasil Q Square

Variabel	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Disiplin Kerja	320.000	320.000	
Kepemimpinan	320.000	320.000	
Kinerja Karyawan	400.000	123.542	0.691
Motivasi Kerja	320.000	320.000	

Sumber: Data primer diolah peneliti (2026)

Nilai Q Square pada variabel kinerja karyawan sebesar 0,691 menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang kuat dalam menjelaskan kinerja karyawan pada Toko Roti S.A Product. Artinya, sebesar 69,1% kinerja karyawan dapat diprediksi oleh kepemimpinan, disiplin kerja, dan motivasi kerja, sedangkan sisanya dipengaruhi faktor lain di luar penelitian. Hal ini menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut cukup mampu menggambarkan kondisi kinerja karyawan dalam aktivitas produksi sehari-hari.

4.4.3 Hasil Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan dengan fitur *bootstrapping* pada PLS yang difungsikan untuk mengidentifikasi hubungan yang timbul antar konstruk dan nilai signifikansi yang dihasilkan pada tabel *path coefficients* sebagaimana tersaji dalam tabel berikut.

Tabel 4. 21 Uji Path Coefficient dan Uji Hipotesis

Hubungan Antar Variabel	Path Coefficient	T Statistic	P Values	Keterangan
Disiplin Kerja -> Kinerja Karyawan	0.851	11.843	0.000	Signifikan
Kepemimpinan -> Kinerja Karyawan	0.146	2.324	0.021	Signifikan
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0.199	2.105	0.036	Signifikan

Sumber: Data primer diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 4.21 menunjukkan seluruh hubungan antar variabel diterima, maka uji hipotesis yang didapat dapat diinterpretasikan sebagai berikut.

1. **Hipotesis 1:** Pada hubungan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai *path coefficient* sebesar 0,851 yang menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif, artinya semakin tinggi disiplin kerja maka kinerja karyawan akan meningkat. Nilai *T statistic* sebesar 11,843 dan nilai *P values* sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dinyatakan diterima.
2. **Hipotesis 2:** Pada pengujian hubungan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, diperoleh nilai *path coefficient* sebesar 0,146 yang menunjukkan adanya pengaruh positif, meskipun tidak sebesar variabel disiplin kerja. Nilai *T statistic* sebesar 2,324 dan nilai *P values* sebesar 0,021 yang lebih kecil dari 0,05, sehingga secara statistik terdapat pengaruh yang signifikan. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dinyatakan diterima.
3. **Hipotesis 3:** Berdasarkan hasil analisis, motivasi kerja menunjukkan hubungan positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,199. Hal ini berarti bahwa peningkatan motivasi kerja akan meningkatkan kinerja juga. Nilai *T statistic* sebesar 2,105 dan *P values* sebesar 0,036 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan terbukti dan dapat diterima, sehingga motivasi kerja dinyatakan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.2 Pembahasan Hasil Penelitian

4.2.1 Kepemimpinan Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Toko Roti S.A Product

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Toko Roti S.A Product, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,146, nilai T-statistic sebesar 2,324, dan P-values sebesar 0,021. Nilai p values yang lebih kecil dari 0.05 menunjukkan bahwa ketika kepemimpinan berjalan lebih baik, maka kinerja karyawan ikut meningkat. Nilai signifikansi yang memenuhi syarat statistik menandakan bahwa kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang memengaruhi perubahan kinerja karyawan secara signifikan.

Kondisi ini dapat dijelaskan dari pola jawaban responden pada variabel kepemimpinan dengan rata-rata 3,90 yang tergolong tinggi. Nilai pada item pemimpin menjadi contoh dalam disiplin sebesar 4,03 menunjukkan bahwa perilaku pemimpin dalam hal kedisiplinan terlihat langsung dalam kegiatan kerja, dan hal ini selaras dengan capaian kinerja pada kualitas produk sebesar 4,15 dan tanggung jawab kerja sebesar 4,20. Ketika pemimpin menunjukkan sikap disiplin dan tanggung jawab, karyawan cenderung mengikuti pola tersebut dalam menjaga kualitas hasil produksi roti dan menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Selain itu, komunikasi yang baik dengan nilai 3,93 mempermudah koordinasi dalam pembagian tugas, yang terlihat pada kemampuan karyawan memenuhi target produksi sebesar 4,10 dan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sebesar 4,13. Namun, nilai ketegasan pemimpin yang lebih rendah yaitu 3,65 berkaitan dengan capaian kerja sama sebesar 3,88 dan ketepatan penyelesaian pesanan sebesar 4,00 yang tidak setinggi indikator lainnya, sehingga menunjukkan bahwa aspek kepemimpinan tertentu masih berpengaruh terhadap variasi kinerja.

Hasil ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Bass & Riggio (2006) yang menyatakan bahwa pemimpin yang mampu menjadi

contoh, memberikan dorongan, dan menjaga hubungan kerja akan memengaruhi cara karyawan dalam bekerja. Robbins & Judge (2015) juga menjelaskan bahwa kepemimpinan berperan dalam membentuk perilaku kerja yang berdampak pada hasil kerja. Dalam penelitian ini, perilaku pemimpin yang terlihat dalam kedisiplinan, komunikasi, dan sikap adil menunjukkan hubungan yang searah dengan bagaimana karyawan bekerja lebih teratur, menjaga kualitas, serta menyelesaikan tugas sesuai target.

Temuan ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Norawati et al. (2023) yang menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, terutama melalui keteladanan dan komunikasi kerja yang jelas. Hasil tersebut sejalan dengan kondisi pada Toko Roti S.A Product, di mana perilaku pemimpin yang menjadi contoh dan komunikasi yang baik terlihat berkaitan dengan kualitas kerja dan pencapaian target. Selain itu, penelitian Nduru & Hendriati (2023) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui arahan kerja dan dorongan yang diberikan kepada karyawan. Temuan tersebut mendukung hasil penelitian ini, di mana dorongan kerja dari pemimpin terlihat berhubungan dengan upaya karyawan dalam meningkatkan hasil kerja tanpa mengurangi kualitas.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan perspektif Islam yang menekankan pentingnya kepemimpinan yang amanah dan adil dalam meningkatkan kualitas kerja bawahan. Sebagaimana firman Allah SWT dalam QS. An-Nisa ayat 58:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۚ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

Artinya: “Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia hendaknya kamu menetapkannya dengan adil. Sungguh, Allah sebaik-baik yang memberi pengajaran kepadamu. Sungguh, Allah Maha Mendengar lagi Maha Melihat.” (QS. An-Nisa: 58).

Menurut M. Quraish Shihab (2017), ayat tersebut menjelaskan bahwa seorang pemimpin harus mampu menjalankan amanah dengan

penuh tanggung jawab, bersikap adil, serta memberikan contoh yang baik kepada bawahannya agar tercipta keteraturan dan keharmonisan dalam organisasi. Dalam konteks penelitian ini, perilaku pemimpin yang disiplin, komunikatif, dan bertanggung jawab mampu mendorong karyawan bekerja lebih terarah, menjaga kualitas hasil kerja, serta menyelesaikan tugas sesuai target yang telah ditentukan.

4.2.2 Disiplin Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Toko Roti S.A Product

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Toko Roti S.A Product. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat disiplin kerja yang dimiliki karyawan, maka kinerja yang dihasilkan juga akan meningkat. Pengaruh ini menunjukkan bahwa perilaku kerja yang tertib, patuh terhadap aturan, serta konsisten dalam menjalankan tugas menjadi dasar terbentuknya kinerja yang baik. Disiplin kerja tidak hanya berkaitan dengan kehadiran, tetapi juga menyangkut bagaimana karyawan menjalankan pekerjaan sesuai standar yang telah ditetapkan, sehingga berdampak langsung pada hasil kerja.

Pengaruh signifikan ini terlihat dari nilai rata-rata disiplin kerja sebesar 4,09 yang berada pada kategori tinggi. Item datang tepat waktu sesuai jadwal kerja dengan nilai 4,08 menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan sudah terbiasa hadir sesuai waktu yang ditentukan, dan hal ini berkaitan langsung dengan capaian kinerja pada penyelesaian pekerjaan tepat waktu sebesar 4,13. Ketepatan waktu hadir membuat alur produksi berjalan sesuai jadwal tanpa keterlambatan, sehingga proses pembuatan roti dapat selesai sesuai target harian. Selain itu, item tidak menunda pekerjaan dengan nilai 4,15 juga menunjukkan bahwa karyawan langsung menyelesaikan tugas tanpa penundaan, yang selaras dengan kemampuan memenuhi target produksi setiap hari sebesar 4,10. Dalam kegiatan produksi, hal ini terlihat ketika karyawan segera mengerjakan

pesanan yang masuk tanpa menunggu atau menumpuk pekerjaan, sehingga jumlah produksi tetap tercapai dan tidak mengganggu kualitas hasil kerja.

Hasil ini sesuai dengan pendapat Rivai (2004) yang menyatakan bahwa disiplin kerja merupakan alat pengendali perilaku karyawan agar bekerja sesuai aturan dan standar yang berlaku. Karyawan yang memiliki disiplin tinggi cenderung bekerja lebih teratur, tepat waktu, dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Hasibuan (2011) juga menjelaskan bahwa disiplin kerja yang baik akan mendorong peningkatan kinerja karena karyawan mampu memanfaatkan waktu kerja secara efektif dan menghindari kesalahan dalam pekerjaan. Dalam penelitian ini, kepatuhan terhadap jadwal kerja dan penyelesaian tugas tanpa penundaan menunjukkan bagaimana disiplin kerja berhubungan langsung dengan hasil kerja yang dicapai.

Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Naila & Anah (2024) yang menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, di mana ketepatan waktu dan kepatuhan terhadap aturan menjadi faktor utama yang memengaruhi hasil kerja. Selain itu, penelitian oleh Anzeala et al. (2024) juga menemukan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja, khususnya dalam meningkatkan produktivitas dan ketepatan penyelesaian pekerjaan. Hasil tersebut mendukung penelitian ini, di mana perilaku disiplin seperti datang tepat waktu dan tidak menunda pekerjaan terbukti berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai target dan menjaga kualitas hasil produksi.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan perspektif Islam yang menekankan pentingnya disiplin, tanggung jawab, dan konsistensi dalam melaksanakan pekerjaan. Sebagaimana firman Allah SWT dalam QS. As-Saff ayat 4:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُمْ بُنْيَانٌ مَرْصُورٌ

Artinya: “Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berjuang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur, seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.” (QS. As-Saff: 4).

Menurut Tafsir Al-Azhar (1982), ayat tersebut menjelaskan bahwa keteraturan, kedisiplinan, dan kerja sama yang terorganisir merupakan sikap yang sangat dianjurkan dalam Islam. Keteraturan dalam menjalankan tugas menunjukkan adanya tanggung jawab dan komitmen terhadap pekerjaan yang dilakukan. Dalam konteks penelitian ini, perilaku disiplin seperti datang tepat waktu, mematuhi aturan kerja, dan menyelesaikan pekerjaan tanpa penundaan mencerminkan sikap kerja yang teratur sehingga mampu meningkatkan produktivitas, ketepatan penyelesaian pekerjaan, dan kualitas hasil kerja karyawan di Toko Roti S.A Product.

4.2.3 Motivasi Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Toko Roti S.A Product

Hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Toko Roti S.A Product. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan motivasi kerja akan diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan. Secara statistik, hubungan ini terbukti sehingga motivasi kerja mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal, baik dalam hal kualitas, kuantitas, maupun tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Gambaran tersebut terlihat dari nilai rata-rata motivasi kerja sebesar 4,41 yang tergolong sangat tinggi. Item hasil kerja dihargai oleh atasan memiliki nilai 4,58 dan menunjukkan dominasi jawaban sangat setuju, yang berkaitan dengan capaian kinerja pada tanggung jawab kerja sebesar 4,20. Ketika hasil kerja mendapat pengakuan, karyawan cenderung lebih serius dalam memastikan pekerjaan yang dilakukan benar dan sesuai standar. Selain itu, item pemberian bonus sesuai kinerja

dengan nilai 4,40 juga menunjukkan dorongan yang kuat, yang selaras dengan kemampuan memenuhi target produksi sebesar 4,10. Dalam kegiatan produksi, kondisi ini terlihat ketika karyawan berusaha menyelesaikan pesanan dalam jumlah tertentu dengan tetap menjaga kualitas, karena adanya dorongan untuk mencapai hasil yang lebih baik. Dengan demikian, penghargaan dan imbalan yang diberikan menjadi pemicu langsung bagi peningkatan kinerja yang dihasilkan.

Temuan ini sejalan dengan teori motivasi yang dikemukakan oleh Hasibuan (2011) yang menjelaskan bahwa motivasi kerja berkaitan dengan dorongan dalam diri seseorang untuk bekerja lebih giat dan mencapai hasil yang diinginkan. Selain itu, teori kebutuhan dari Maslow (1943) juga menjelaskan bahwa penghargaan dan pengakuan menjadi salah satu kebutuhan penting yang mendorong seseorang untuk meningkatkan kinerjanya. Dalam konteks penelitian ini, bentuk penghargaan seperti pujian, pengakuan, dan bonus menunjukkan kaitan langsung dengan perilaku kerja yang lebih bertanggung jawab dan produktif.

Hasil penelitian ini juga searah dengan penelitian yang dilakukan oleh Iba et al. (2021) yang menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, khususnya melalui pemberian penghargaan dan pengakuan atas hasil kerja. Penelitian lain oleh Hidayat (2021) juga menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, terutama dalam meningkatkan pencapaian target dan kualitas kerja. Temuan tersebut mendukung hasil penelitian ini, di mana dorongan berupa penghargaan dan bonus terbukti berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam menghasilkan kerja yang lebih baik dan sesuai dengan target yang ditentukan.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan perspektif Islam yang menekankan pentingnya motivasi dan semangat dalam bekerja secara

sungguh-sungguh untuk memperoleh hasil yang baik. Sebagaimana firman Allah SWT dalam QS. An-Najm ayat 39:

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى

Artinya: “Dan bahwa manusia hanya memperoleh apa yang telah diusahakannya.” (QS. An-Najm: 39).

Menurut Tafsir Ibnu Katsir (2004), ayat tersebut menjelaskan bahwa setiap manusia akan mendapatkan balasan sesuai dengan usaha, kerja keras, dan ikhtiar yang dilakukan. Semakin besar usaha yang diberikan, maka semakin besar pula hasil yang akan diperoleh. Tafsir ini menunjukkan bahwa Islam mendorong umatnya untuk memiliki semangat kerja, tanggung jawab, dan kesungguhan dalam melaksanakan pekerjaan. Dalam konteks penelitian ini, motivasi kerja seperti penghargaan, pengakuan, dan bonus mampu mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal, meningkatkan produktivitas, serta mencapai target kerja yang telah ditentukan di Toko Roti S.A Product.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Toko Roti S.A Product. Berdasarkan hasil pengolahan data dan pengujian hipotesis diperoleh gambaran mengenai pengaruh antar variabel yang diteliti yang disimpulkan dibawah ini.

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku pemimpin yang ditunjukkan melalui keteladanan, komunikasi, serta perlakuan yang adil berkaitan dengan peningkatan kualitas kerja, tanggung jawab, dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki kedisiplinan dalam hal kehadiran, kepatuhan terhadap aturan, serta penyelesaian tugas tanpa penundaan cenderung mampu mencapai target kerja dan menjaga kualitas hasil produksi secara konsisten.
3. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Adanya penghargaan, pengakuan, serta pemberian bonus mendorong karyawan untuk bekerja lebih maksimal, sehingga berdampak pada peningkatan produktivitas, kualitas kerja, dan tanggung jawab terhadap pekerjaan.
4. Secara keseluruhan, kepemimpinan, disiplin kerja, dan motivasi kerja secara Bersama-sama mampu menjelaskan kinerja karyawan dengan tingkat yang sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut menjadi faktor utama yang berkaitan dengan bagaimana karyawan menjalankan pekerjaan dan mencapai hasil kerja yang diharapkan.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, beberapa saran berikut disusun dengan fokus pada aspek yang masih diperlukan ditingkatkan agar kinerja karyawan dapat lebih optimal dan merata.

1. Pemimpin perlu meningkatkan ketegasan dan kecepatan dalam mengambil keputusan saat terjadi kendala kerja. Hal ini dapat dilakukan dengan menetapkan alur penanganan masalah yang jelas di setiap proses produksi, seperti langkah yang harus diambil ketika terjadinya kesalahan adonan, keterlambatan pemanggangan, atau ketidaksesuaian hasil produk. Selain itu, briefing singkat sebelum kerja dimulai dapat digunakan untuk menyampaikan prioritas pekerjaan dan solusi atas kendala yang sering terjadi, sehingga ketika masalah muncul di lapangan, keputusan dapat langsung diambil tanpa menunda proses kerja.
2. Kepatuhan terhadap aturan kerja perlu diperkuat dengan cara memperjelaskan dan mempermudah akses terhadap SOP di era produksi. SOP dapat ditempel langsung pada setiap bagian kerja seperti pengolahan bahan, pemanggangan, dan pengemasan agar mudah dilihat dan diikuti. Selain itu, pengawasan rutin perlu dilakukan secara langsung selama proses kerja berlangsung, serta dengan teguran atau arahan langsung ketika ditemukan ketidaksesuaian, sehingga kebiasaan kerja sesuai aturan dapat terbentuk secara konsisten.
3. Kondisi lingkungan kerja perlu terus diperbaiki agar lebih mendukung kenyamanan dan kelancaran aktivitas produksi. Penataan ulang posisi alat dan bahan dapat dilakukan agar lebih efisien dan tidak menghambat pergerakan karyawan. Selain itu, menjaga kebersihan area kerja secara berkala serta memastikan sirkulasi udara tetap baik akan membantu menciptakan suasana kerja yang lebih nyaman, sehingga karyawan dapat bekerja dengan lebih fokus dan produktif.
4. Kerja sama antar karyawan perlu ditingkatkan melalui pembagian tugas yang lebih jelas dan merata pada setiap tahap produksi. Penentuan peran yang spesifik pada setiap bagian kerja akan mengurangi ketimpangan beban

kerja dan mendorong saling membantu secara lebih efektif. Selain itu, evaluasi singkat setelah kegiatan produksi dapat dilakukan untuk membahas kendala yang terjadi dan memberikan ruang bagi karyawan untuk menyampaikan pendapat, sehingga komunikasi menjadi lebih terbuka dan hubungan kerja menjadi lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Adinda, T. N., Firdaus, M., & Agung, S. (2023). *Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan*. International Journal of Innovation Management, 1(3). <https://doi.org/10.31004/ijim.v1i3.15>
- Andriani, L., & Rezeki, F. (2024, May 27). *Pengaruh job description dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk Cibitung*. Costing: Journal of Economic, Business and Accounting, 7(4). <https://doi.org/10.31539/costing.v7i4.10227>
- Ananda, R., & Rahmawati, E. (2023). *Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada UMKM di Masa Pasca Pandemi COVID-19*. Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan, 23 (1), 55-66. <https://doi.org/10.32528/jek.v23i1.8103>
- Anzeala, S., Mujanah, S., Fianto, A. Y. A., & Suhardi. (2024). *Pengaruh Disiplin Kerja , Organizational Citizenship Behaviour terhadap Kinerja Prajurit dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening*. Coopetition : Jurnal Ilmiah Manajemen, 15(3), 693–706.
- Ahmad, A. (1995). *Musnad Ahmad*. Riyadh: Darussalam.
- Almanshur, F. (2022). *Pengaruh Disiplin dan Etos Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Sektor Ritel*. Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia, 12(1), 45–58. <https://doi.org/10.31849/jmbi.v12i1.14572>
- Al-Qurthubi, M. (2006). *Tafsir al-Jāmi' li Ahkām al-Qur'ān*. Beirut: Dar al-Kutub al-‘Ilmiyyah.
- Al-Maraghi, A. M. (2001). *Tafsir Al-Maraghi*. Beirut: Dar al-Fikr.
- Al-Baihaqi, A. (2003). *Syu'ab al-Iman*. Beirut: Dar al-Kutub al-‘Ilmiyyah.
- Ardianto, R., Ramdhani, R. F., Apriliana Dewi, L. O., Prabowo, A., Saputri, Y. W., Lestari, A. S., & Hadi, N. (2024). *Transformasi Digital dan Antisipasi*

- Perubahan Ekonomi Global dalam Dunia Perbankan. *MARAS: Jurnal Penelitian Multidisiplin*, 2(1), 80–88.
- Ariani, K. F., Rahmawati, T. I., & Anggraini, D. V. (2024). Peningkatan Literasi Keuangan Masyarakat Pedesaan Guna Mendorong Tingkat Inklusi Keuangan Indonesia Perspektif Hukum Perbankan. *Jurnal Multidisiplin Ilmu Akademik*, 1(6), 118–128.
- Badan Pusat Statistik. (2024). *Industri pengolahan nonmigas Indonesia 2024*. Jakarta: BPS.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd Ed.). Psychology Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2021). *Transformational Leadership* (3rd ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781315229379>
- Bahiroh, E. (2023). *Pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Indorama Petrochemicals Kota Cilegon*. *Journal of Management: Small and Medium Enterprises (SMEs)*, 16(2). <https://doi.org/10.35508/jom.v16i2.9894>
- Bukhari, M. I. (1997). *Shahih al-Bukhari*. Beirut: Dar Ibn Katsir.
- Ekowati, V. M. (2021). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Komitmen Organisasional*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 23(2), 85–98. <https://doi.org/10.9744/jmk.23.2.85-98>
- Ghozali, I., & Sutanto, E. M. (2022). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan pada Industri Makanan di Indonesia*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 24(1), 33–42. <https://doi.org/10.9744/jmk.24.1.33-42>
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 26*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Ghozali, I., & Sutanto, H. (2022). *Transformational leadership and employee performance in Indonesia's food manufacturing sector*. *The Leadership Quarterly*, 14(2), 112–128. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101654>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2022). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 4.0 (Edisi 3)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2019). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (15th ed.). McGraw-Hill Education.
- Hafidhuddin, D., & Tanjung, H. (2019). *Manajemen Syariah dalam Praktik*. Jakarta: Gema Insani.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Handoko, T., Pratiwi, A., & Lestari, D. (2020). *Motivation and discipline impact on employee performance in small businesses*. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(1), 45–59. <https://doi.org/10.32526/jim.v8i1.1396>
- Hasibuan, M. S. . (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Askara.
- Hasibuan, M. S. P. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara.
- Hirschi, T. (2020). *Self-Control Theory and Crime*. Routledge.
- Hidayat, R. (2021). Pengaruh Motivasi, Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 5(1), 16–23. <https://doi.org/10.31294/widyacipta.v5i1.8838>
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.
- Hidayat, M., & Prasetyo, R. (2023). *Human resource management in the Indonesian bakery industry: A performance perspective*. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 11(3), 88–103. <https://doi.org/10.14710/jab.v11i3.54130>

- Hussein, A. S. (2015). *Penelitian bisnis dan manajemen menggunakan Partial Least Squares (PLS) dengan SmartPLS 3.0*. Universitas Brawijaya Press.
- Iba, Z., Saifuddin, S., Marwan, M., & Konadi, W. (2021). Pengaruh motivasi, budaya organisasi, lingkungan, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru SMA Kota Juang. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 9(1), 75–84. <https://doi.org/10.21831/jamp.v9i1.36970>
- Ibnu Katsir, I. (2003). *Tafsir al-Qur'an al-Azhim*. Riyadh: Dar Thayyibah.
- Khan, M. S., Malik, A., & Ahmed, R. (2022). *The role of work discipline and motivation in employee performance*. *International Journal of Human Resource Studies*, 12(3), 87–102. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v12i3.19874>
- Khan, R. B. F. (2023). *Peran Mediasi Motivasi Kerja dalam Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan*. *Jurnal Bisnis dan Manajemen Islam*, 19(5), 120–135. <https://doi.org/10.18860/jbmi.v19i5.17042023>
- Kementerian Ketenagakerjaan RI. (2023). *Laporan tahunan ketenagakerjaan sektor usaha kecil makanan*. Jakarta: Kemnaker.
- Kurniawati, N., & Arif, M. (2020). *The mediating role of motivation between leadership and employee performance*. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen Indonesia*, 12(2), 57–70.
- Lestari, D. (2021). *Leadership consistency and employee discipline in small enterprises*. *Jurnal Manajemen dan Kinerja*, 9(4), 101–113. <https://doi.org/10.35145/jmk.v9i4.101>
- Lestari, D., & Hadi, S. (2022). *Pengaruh Motivasi dan Disiplin terhadap Kinerja Karyawan pada UMKM di Indonesia*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 7(3), 112–122. <https://doi.org/10.32528/jebi.v7i3.4921>
- Lestari, S., & Hadi, P. (2022). *Intrinsic motivation, leadership style, and discipline as drivers of efficiency in the food processing industry*. *Journal of Business*

- Research Indonesia, 10(4),211–230.<https://doi.org/10.25124/jibr.v10i4.211>
- Lestari, S., & Hadi, P. (2022). *Motivation, discipline, and performance in small food industries. Jurnal Bisnis dan Inovasi*, 8(3), 144–157. <https://doi.org/10.37825/jbi.v8i3.407>
- Lee, D., & Prak, J. (2021). *Transformational leadership and work performance in SMEs. Journal of Small Business Management and Innovation*, 9(2), 134–148. <https://doi.org/10.1016/jsbmi.2021.02.007>
- Luthans, F. (2021). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (14th ed.). McGraw-Hill Education.
- Mahmudi. (2020). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. UPP STIM YKPN.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Muslim, I. (1998). *Shahih Muslim*. Riyadh: Darussalam.
- Naila, N. H., & Anah, L. (2024). Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BPRS Lantabur Tebuireng Jombang. *BIMA : Journal of Business and Innovation Management*, 6(3), 378–387. <https://doi.org/10.33752/bima.v6i3.6734>
- Nawawi, Y. (2002). *Syarh Shahih Muslim*. Kairo: Dar al-Ma’arif.
- Nduru, A., & Hendriati, Y. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Departement Security Service Pt. Iss Indonesia Area Pt. Alcon Batam. *Jurnal Rekaman*, VII(3), 25–39. <https://ojs.jurnalrekaman.com/index.php/rekaman>
- Nguyen, T., & Tran, H. (2023). *Leadership effectiveness and employee productivity in food SMEs. Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 15(1), 52–68. <https://doi.org/10.1108/APJBA-03-2023-0041>

- Norawati, S., Basem, Z., & Astat, D. (2023). Analisis kepemimpinan, motivasi kerja, budaya organisasi dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. *Insight Management Journal*, 3(2), 116–128. <https://doi.org/10.47065/imj.v3i2.236>
- Putra, D., & Rachmawati, S. (2020). *Work discipline and productivity in retail food industry*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 7(2), 99–114. <https://doi.org/10.35821/jeb.v7i2.215>
- Putra, R. D., & Rachmawati, F. (2020). *Disiplin Kerja dan Produktivitas Karyawan pada Industri Makanan*. Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis, 21(2), 145–155. <https://doi.org/10.33448/jimb.v21i2.3612>
- Qardhawi, Y. (2007). *Fiqh al-Daulah fi al-Islam*. Kairo: Dar al-Syuruq.
- Rahmadani, F., & Fitri, A. (2021). Motivasi Intrinsik dan Dampaknya terhadap Produktivitas Karyawan di Sektor Manufaktur. Jurnal Ekonomi dan Manajemen, 8(2), 101–110.
- Rahman, A., & Sulastri, E. (2023). *Post-pandemic leadership and employee performance in the culinary sector*. Jurnal Manajemen Strategis dan Bisnis, 14(1), 33–45. <https://doi.org/10.35821/jmsb.v14i1.720>
- Rahman, M., & Sulastri, R. (2023). *Kepemimpinan Berbasis Spiritualitas dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Manajemen dan Organisasi, 14(1), 54–67. <https://doi.org/10.29244/jmo.v14i1.5123>
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. PT Raja Grafindo Persada.
- Rivai, V. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktek*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). *Self-Determination Theory: Basic Psychological*

Needs in Motivation, Development, and Wellness (2nd ed.). The Guilford Press.

Rahakbauw, O. D., & Pujaka, G. (2025). Analisis pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT Faber Castell Jakarta Barat. *Manajerial Research Bulletin*, 3(1). <https://doi.org/10.64237/mrb.v3i1.102>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi* (Edisi 16). Salemba Empat.

Sandrinaya, C. M., & Rizky, M. (2024). *Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin terhadap kinerja pegawai di Perusahaan Umum Daerah Pasar Kota Medan*. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Riset (JIMR)*. <https://doi.org/10.62504/jimr1045>

Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2023). Partial least squares structural equation modeling: Recent advances and guidelines for application. *Nature Reviews Methods Primers*, 3(1), 1–30. <https://doi.org/10.1038/s43586-023-00271-2>

Sholihin, M., & Ratmono, D. (2021). *Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 7.0 untuk Hubungan Nonlinier dalam Penelitian Sosial dan Bisnis*. Penerbit Andi.

Simanjuntak, P. J. (2021). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Lembaga Penerbit FE UI.

Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Edisi Terbaru). Bandung: Alfabeta.

Supriyanto, A. S. (2022). *Kepemimpinan Spiritual dan Kinerja Pegawai: Kajian Empiris di Sektor Publik*. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen Islam*, 10(3), 201–214. <https://doi.org/10.21580/jemi.2022.10.3.214>

Tafsir Al-Misbah. 2017. *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan, dan Keserasian Al-Qur'an*. Jakarta: Lentera Hati.

- Tafsir Al-Azhar. 1982. *Tafsir Al-Azhar Jilid 10*. Jakarta: Pustaka Panjimas.
- Tafsir Ibnu Katsir. 2004. *Tafsir Ibnu Katsir Jilid 7*. Jakarta: Pustaka Imam Asy-Syafi'i.
- Tiana, M., Afriani, S., & Noviantoro, R. (2023, January 31). *The effect of work discipline, leadership and motivation on employee performance at PDAM Tirta Manna South Bengkulu*. *Jurnal Multidisiplin Dehasen (MUDE)*, 2(1). <https://doi.org/10.37676/mude.v2i1.3655>
- Wati, L. N. (2018). *Metode Penelitian Terapan Aplikasi SPSS, Eviews, Smart PLS dan AMOS* (Ed. 2). Pustaka Amri.
- Wulandari, F., Nugroho, B., & Arifin, M. (2021). *Work motivation and employeeen performance in East Java SMEs*. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 9(3), 56–70. <https://doi.org/10.35926/jmi.v9i3.70>
- Wulandari, N., Prasetyo, D., & Nugraha, M. (2021). *Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Industri Makanan Kecil Menengah di Jawa Timur*. *Jurnal Ilmu Manajemen Indonesia*, 9(1), 87–99. <https://doi.org/10.12345/jimi.v9i1.292>
- Yuliana, R., & Sari, N. (2021). *Leadership and motivation on employee performance: Evidence from Indonesian SMEs*. *Journal of Business and Management*, 13(1), 65–78. <https://doi.org/10.35821/jbm.v13i1.278>

LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

Malang, ... Desember 2025

Kepada Yth

Bapak Pemimpin Toko Roti S.A Product

Di Gresik

Dengan Hormat,

Sehubung dengan penelitian yang akan saya lakukan dengan judul **"Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin, dan Motivasi kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Toko Roti S.A Product"**, maka dengan ini kami mohon izin untuk Bapak pemimpin Toko Roti S.A Product agar diperbolehkan untuk melakukan penelitian.

Atas bantuannya dan kerjasama yang diberikan, kami sampaikan terima kasih.

A. Identitas Responden

- b. Jenis kelamin : Pria / Wanita
- c. Usia : Tahun
- d. Pendidikan akhir :
- e. Masa kerja : Tahun
- f. Bagian/Devisi :

B. Daftar Kuesioner

Mohon bapak/ibu menjawab pertanyaan-pertanyaan dengan memilih jawaban yang sesuai dengan sebenarnya, berikan tanda centang (✓) pada kotak yang telah disediakan di bawah dan pilih pertanyaan yang sesuai. Jawaban anda akan di privasikan atau dirahasiakan dan hanya digunakan untuk keperluan penelitian ini.

Keterangan:**STS = Sangat Tidak Setuju(1)****TS = Tidak Setuju(2)****KS = Kurang Setuju(3)****S = Setuju(4)****SS = Sangat Setuju(5)****Lampiran 2 Instrumen Pertanyaan****1. Kepemimpinan Transformatif**

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
1.	Pemimpin menjadi contoh dalam disiplin dan tanggung jawab kerja.					
2.	Pemimpin menunjukkan atika kerja yang baik dan profesional.					
3.	Pemimpin memberikan semangat kerja kepada karyawan.					
4.	Pemimpin mampu mendorong karyawan untuk berprestasi.					
5.	Pemimpin mengambil keputusan secara adil dan bijaksana.					
6.	Pemimpin cepat dan tegas dalam menghadapi masalah kerja.					
7.	Pemimpin menjaga komunikasi yang baik dengan karyawan.					
8.	Pemimpin memperlakukan semua karyawan secara adil dan sopan.					

2. Disiplin kerja

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
1.	Saya datang tepat waktu sesuai jadwal kerja.					
2.	Saya tidak meninggalkan pekerjaan tanpa izin.					
3.	Saya menyelesaikan pesanan pelanggan tepat waktu.					
4.	Saya tidak menunda pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya.					
5.	Saya mematuhi semua peraturan dan SOP kerja yang berlaku.					
6.	Saya menggunakan seragam dan alat kerja yang sesuai ketentuannya.					
7.	Saya melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab.					
8.	Saya selalu meperhatikan kualitas hasil kerja saya.					

3. Motivasi kerja

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
1.	Saya merasa hasil kerja saya dihargai oleh atasan.					
2.	Saya mendapatkan pujian ketika menyelesaikan pekerjaan dengan baik.					
3.	Saya diberikan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan kerja.					
4.	Saya mendapat pelatihan atau bimbingan dari atasan.					
5.	Lingkungan kerja saya nyaman dan mendukung produktivitas					
6.	Saya merasa hubungan antar karyawan berjalan harmonis.					
7.	Saya merasa gaji yang saya terima sesuai dengan pekerjaan saya.					
8.	Saya mendapat bonus sesuai kinerja yang dicapai.					

4. Kinerja karyawan

NO	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
1.	Ssaya menghasilkan produk roti dengan kualitas terbaik.					
2.	Saya selalu menjaga standar kualitas dalam proses produksi.					
3.	Saya mampu memenuhi target proksi setiap hari.					
4.	Saya berusaha meningkatkan jumlah hasil kerja tanpa mengurangi kualitas.					
5.	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan.					
6.	Saya jarang terlambat dalam menyelesaikan pesanan pelanggan.					
7.	Saya bekerja sama dengan rekan kerja secara baik dan saling membantu.					
8.	Saya menghargai pendapat dan peran rekan kerja.					
9.	Saya bertanggung jawab atas hasil kerja yang saya lakukan.					
10.	Saya memperbaiki kesalahan kerja atas disuruh atasan.					

Lampiran 3. Jawaban Responden

a. Kepemimpinan Transformasional (X1)

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8
5	1	3	2	3	4	2	4
3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	2
1	2	1	2	2	1	1	1
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	3	4
4	4	4	4	3	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	2
2	3	2	1	3	1	2	2
3	3	3	3	2	3	3	3
3	2	3	3	2	3	2	4
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	5	5
4	4	3	4	4	4	4	4
5	4	5	5	4	4	5	5
4	5	5	1	1	1	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	4
4	4	4	3	3	4	4	4
5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
2	3	3	3	4	3	4	3
3	3	4	3	3	4	3	2
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	5	5
3	4	4	2	3	1	2	2
5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	4	5	4

b. Disipilin kerja (X2)

X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	5	4	5	4	4
3	3	3	3	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	4	4
4	4	4	3	3	4	4	3
4	3	3	3	3	3	2	4
4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	2	3	3	3	2
4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5	4
3	3	4	4	4	4	4	4
4	5	5	4	4	5	5	4
3	3	2	3	3	3	3	2
5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	5	5	5
4	4	4	4	4	3	4	4
2	3	3	3	3	3	4	2
5	5	5	5	4	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	4	5	5	5
3	3	3	4	3	4	3	2
4	4	5	5	4	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	4	4	5
4	5	5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5
4	4	2	3	1	2	2	2
4	5	5	5	4	5	5	4

c. Motivasi kerja (X3)

X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8
5	5	4	3	3	4	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	2	3	2	4	3	2
1	2	2	2	3	2	1	2
5	5	4	4	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	5
5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	4	4	5	4
5	5	5	5	4	5	4	4
5	5	4	5	4	4	4	5
5	5	5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
3	2	3	3	3	3	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	2	4	3	3	4
5	5	5	5	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	5	4	5	5	4	5
3	3	3	2	3	3	3	3
4	5	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5
5	5	4	4	5	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	2	3	2	2	3	2
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5
5	5	4	4	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	4	5
5	4	5	5	5	5	5	5

5	5	5	5	5	5	5	5
---	---	---	---	---	---	---	---

d. Kinerja Karyawan (Y)

Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y1.10
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	4	3	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
4	3	3	3	3	3	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
4	4	4	4	3	3	3	3	4	4
3	3	3	3	3	2	3	3	3	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	2	3	3	2	3	3
3	2	4	4	4	2	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	2	5	2	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	5	5	5	2	5	5
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	4	4	4	4	5	5
2	3	3	2	3	3	3	2	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4	4	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	2	2	2	3	4
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
2	3	3	3	4	3	3	2	4	3
5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5

3	4	4	2	3	4	1	3	2	2
5	5	5	5	5	5	4	4	5	5

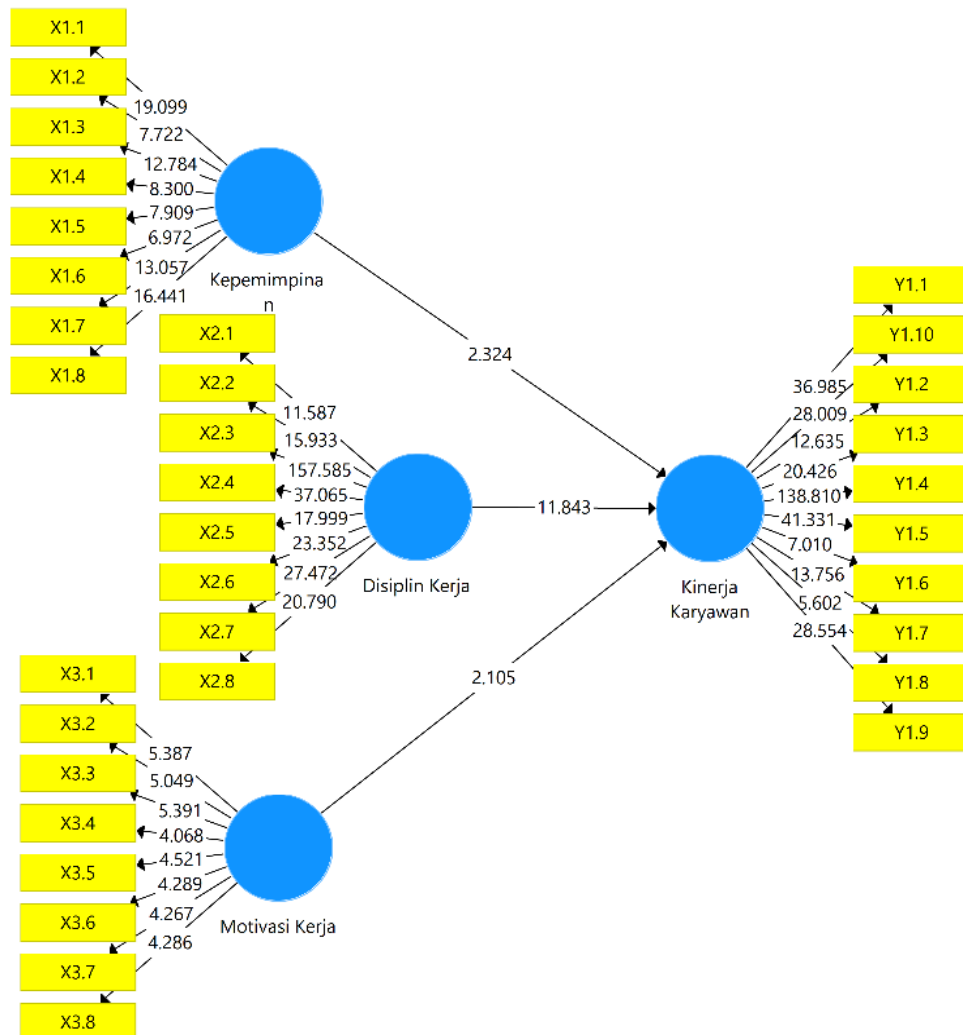
Lampiran 4. Hasil Uji Penelitian

1. Uji Outer Model

a. Hasil Uji Validitas Konvergen (*Loading Factor*)

	Disiplin Kerja	Kepemimpi...	Kinerja Kary...	Motivasi Ke...
X1.1		0.923		
X1.2		0.858		
X1.3		0.896		
X1.4		0.894		
X1.5		0.851		
X1.6		0.808		
X1.7		0.934		
X1.8		0.891		
X2.1	0.765			
X2.2	0.862			
X2.3	0.969			
X2.4	0.925			
X2.5	0.828			
X2.6	0.896			
X2.7	0.914			
X2.8	0.889			
$\chi^2/1$				0.921

	Disiplin Kerja	Kepemimpi...	Kinerja Kary...	Motivasi Ke...
X3.3				0.952
X3.4				0.880
X3.5				0.843
X3.6				0.872
X3.7				0.928
X3.8				0.896
Y1.1			0.931	
Y1.10			0.914	
Y1.2			0.879	
Y1.3			0.884	
Y1.4			0.970	
Y1.5			0.940	
Y1.6			0.771	
Y1.7			0.770	
Y1.8			0.730	
Y1.9			0.912	



b. Uji Validitas Diskriminan

**1) Nilai Cross Loadings
Discriminant Validity**

Fornell-Larcker Criterion		Cross Loadings	Heterotrait-Monotrai	
	Disiplin Kerja	Kepemimpi...	Kinerja Kary...	Motivasi Ke...
X1.1	0.248	0.923	0.432	0.345
X1.2	0.187	0.858	0.326	0.347
X1.3	0.147	0.896	0.361	0.425
X1.4	0.130	0.894	0.275	0.310
X1.5	0.229	0.851	0.362	0.335
X1.6	0.111	0.808	0.272	0.233
X1.7	0.189	0.934	0.372	0.350
X1.8	0.191	0.891	0.375	0.348
X2.1	0.765	0.111	0.692	0.188
X2.2	0.862	0.248	0.833	0.294
X2.3	0.969	0.194	0.924	0.266
X2.4	0.925	0.215	0.830	0.124
X2.5	0.828	0.201	0.746	0.067
X2.6	0.896	0.090	0.780	0.133
X2.7	0.914	0.225	0.869	0.116
X2.8	0.889	0.173	0.807	0.205
X2.9	0.467	0.384	0.438	0.334

	Disiplin Kerja	Kepemimpi...	Kinerja Kary...	Motivasi Ke...
X3.3	0.267	0.346	0.449	0.952
X3.4	0.072	0.217	0.262	0.880
X3.5	0.243	0.359	0.383	0.843
X3.6	0.178	0.324	0.399	0.872
X3.7	0.032	0.443	0.302	0.928
X3.8	0.125	0.345	0.322	0.896
Y1.1	0.853	0.385	0.931	0.386
Y1.10	0.822	0.423	0.914	0.325
Y1.2	0.778	0.399	0.879	0.360
Y1.3	0.809	0.371	0.884	0.415
Y1.4	0.927	0.302	0.970	0.371
Y1.5	0.884	0.418	0.940	0.342
Y1.6	0.623	0.391	0.771	0.484
Y1.7	0.810	0.241	0.770	0.216
Y1.8	0.606	0.248	0.730	0.503
Y1.9	0.873	0.310	0.912	0.361

Variabel	Disiplin Kerja	Kepemimpinan	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja
Disiplin Kerja	0.883			
Kepemimpinan	0.208	0.883		
Kinerja Karyawan	0.874	0.400	0.921	
Motivasi Kerja	0.199	0.385	0.424	0.895

Sumber: Data primer diolah peneliti (2026)

2) Nilai *Reliability* dan *Validity*

Construct Reliability and Validity

Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	
	Cronbach's ...	rho_A	Composite ...	Average Va...
Disiplin Kerja	0.959	0.963	0.966	0.780
Kepemimpi...	0.959	0.968	0.966	0.779
Kinerja Kary...	0.964	0.969	0.970	0.763
Motivasi Ke...	0.964	0.973	0.970	0.801

2. Uji *Inner Model*

a. Nilai *R-Square*

R Square

Matrix	R Square	R Square Adjusted
	R Square	R Square A...
Kinerja Karyawan	0.926	0.920

b. Nilai *F-Square*

f Square

 Matrix	 f Square				
	Disiplin Kerja	Kepemimpi...	Kinerja Kary...	Motivasi Ke...	
Disiplin Kerja			9.252		
Kepemimpinan			0.241		
Kinerja Karyawan					
Motivasi Kerja			0.449		

c. Nilai *Q-Square***Construct Crossvalidated Redundancy**

Total	Case1	Case2	Case3	Case4
	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE...	
Disiplin Kerja	320.000	320.000		
Kepemimpinan	320.000	320.000		
Kinerja Karyawan	400.000	123.542	0.691	
Motivasi Kerja	320.000	320.000		

3. Uji Hipotesis**Path Coefficients**

Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Corrected	Samples		
	Original Sa...	Sample Me...	Standard D...	T Statistics (...)	P Values
Disiplin Kerja -> Kinerja Karyawan	0.851	0.853	0.071	11.982	0.000
Kepemimpinan -> Kinerja Karyawan	0.146	0.135	0.065	2.259	0.024
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0.199	0.176	0.092	2.154	0.032

Lampiran 5. Surat Izin Penelitian Skripsi



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI**

Jl. Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881
Website : fe.uin-malang.ac.id Email : fe@uin-malang.ac.id

Nomor : B-2234/F.Ek.1/PP.00.9/10/2025

10 Oktober 2025

Perihal : **Izin Penelitian Skripsi**

Yth. **Pimpinan S.A Product**

Jl. Kyai Sahlan 10 No.1A, Manyarejo, Kec. Manyar, Kabupaten Gresik, Jawa Timur
61151

di

Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dalam rangka memenuhi tugas akhir bagi mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang untuk melakukan penelitian lapangan pada lembaga atau perusahaan.

Oleh karena itu, kami mohon kepada Bapak/Ibu kiranya berkenan untuk memberikan ijin penelitian di instansi atau perusahaan Bapak/Ibu pimpin kepada mahasiswa kami :

Nama : Dafa Auliya'ur Rosyidah

NIM : 220501110028

Program Studi : Manajemen

Semester : VII (Tujuh)

Contact Person : 085704656646

Judul Penelitian : Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin, dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di Toko Roti S.A Product

Dosen Pembimbing : Dr. Setiani, M.M

Waktu Pelaksanaan : 08 Oktober 2025 s.d 31 Januari 2026

Perlu kami sampaikan bahwa data-data yang diperlukan sebatas kajian keilmuan dan tidak dipublikasikan.

Demikian permohonan kami, atas perhatian dan kerjasama yang baik, kami sampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

a.n. Dekan

Wakil Dekan Bidang Akademik,



Yuniarti Hidayah Suyoso Putra

Tembusan disampaikan kepada Yth :

1. Dekan Sebagai Laporan,
2. Kabag Tata Usaha,
3. Arsip.



Lampiran 6. Jurnal Pembimbingan



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

JURNAL BIMBINGAN SKRIPSI

IDENTITAS MAHASISWA:

NIM : 220501110028
Nama : Dafa Auliya'ur Rosyidah
Fakultas : Ekonomi
Program Studi : Manajemen
Dosen Pembimbing : Dr. Setiani, M.M
Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpin, Disiplin, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Toko Roti S.A Product

JURNAL BIMBINGAN :

No	Tanggal	Deskripsi	Tahun Akademik	Status
1	17 September 2025	Konsultasi awal outline dan persetujuan topik serta judul proposal	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
2	1 Oktober 2025	Konsultasi bab 1 dan revisi latar belakang	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
3	6 Oktober 2025	Konsultasi bab 1 dan melanjutkan bab 2, 3	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
4	20 Oktober 2025	Konsultasi bab 1, 2, 3 dan revisi latar belakang, kalimat dan penjelasannya	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
5	6 November 2025	Revisi menambahkan teori dari setiap variabel, etim indikator dan penjelasan ayat & hadits	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
6	26 November 2025	Mengumpulkan hasil revisi BAB I, BAB II, dan BAB III	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
7	18 Mei 2026	Konsultasi data dan pembahasan hasil penelitian BAB IV	Genap 2025/2026	Sudah Dikoreksi
8	25 Mei 2026	Konsultasi penulisan BAB I - BAB V	Genap 2025/2026	Sudah Dikoreksi
9	4 Juni 2026	Konsultasi dari Awal Sampai Akhir BAB I - BAB V	Genap 2025/2026	Sudah Dikoreksi
10	9 Juni 2026	Konsultasi Draft Skripsi untuk Sidang dan Persetujuan Ujian Skripsi	Genap 2025/2026	Sudah Dikoreksi

Malang, 9 Juni 2026
Dosen Pembimbing



Dr. Setiani, M.M

Lampiran 7. Biodata

BIODATA PENELITIAN

Data Diri

Nama : Dafa Auliya'ur Rosyidah
 Tempat, Tanggal Lahir : Gresik, 12 Januari 2004
 Jenis Kelamin : Perempuan
 Alamat asal : Kec Bungah, Kab Gresik, Jawa Timur
 No Telepon : 085704656646
 E-mail : dafaauliyarosyidah@gmail.com

Pendidikan Formal

2006 - 2008 : Paud Tholabul Huda Gresik
 2008 - 2010 : TK & TB Tholabul Huda Gresik
 2010 - 2016 : MI Tholabul Huda Gresik
 2016 - 2019 : MTS Al-Ibrohimi Manyar Gresik
 2019 - 2022 : MA Hasyimiyah Gresik
 2022 - 2026 : Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Pendidikan Non-Formal

2006 - 2016 : TPQ Tholabul Huda Gresik
 2012 - 2016 : Madrasah Diniyah Tholabul Huda Gresik
 2016 - 2019 : Pondok Pesantren Ushulul Hikmah Al-Ibrohimi Gresik
 2022 - 2023 : Ma'had Sunan Ampel Al-Aly, Malang
 2023 - 2025 : Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Malang
 2025 - 2026 : Asrama Mahasiswi Hajjah Khodijah Malang

Lampiran 8. Bebas Plagiarisme



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimili (0341) 558881

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Zuraidah, MSA
GIGIT : 197612102009122001
Jabatan : UP2M

Menjelaskan bahwa siswa berikut :

Nama : Dafa Auliya'ur Rosyidah
NIM : 220501110028
- : Manajemen SDM

Judul Skripsi : **Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Toko Roti SA Product**

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut dinyatakan **LOLOS PLAGIARISM** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report* :

INDEKS KESAMAAN	SUMBER INTERNET	PUBLIKASI	MAKALAH MAHASISWA
16%	7%	3%	15%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan diberikan kepada yang bersangkutan untuk dibenarkan sebagaimana mestinya.

Malang, 9 Juni 2026

UP2M



Zuraidah, MSA