



Vol: 7 No 2 Tahun 2026

E-ISSN: 2775-2216

Diterima Redaksi: xx-xx-xxxx | Revisi: xx-xx-xxxx | Diterbitkan: 24-08-2026

Pengaruh Kepemimpinan Situasional, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Siwali Swantika di Jakarta

Jun Susanto¹, Yunus Handoko², Ike Kusdyah Rachmawati³

^{1,2,3}Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Institut Teknologi & Bisnis Asia Malang

¹junsusanto241212164@gmail.com, ²yunus.handoko@gmail.com, ³ike.kusdyah@asia.ac.id

ABSTRAK

Sebagai perusahaan distribusi sekaligus penyedia jasa kalibrasi instrumen ukur bersertifikat Komite Akreditasi Nasional (KAN) yang beroperasi di Jakarta, PT Siwali Swantika berada di tengah persaingan usaha yang ketat, sehingga mutu kinerja karyawan menjadi penentu utama daya saing perusahaan. Kondisi tersebut diduga tidak terlepas dari corak kepemimpinan yang dijalankan atasan, keadaan lingkungan kerja, serta derajat motivasi kerja para karyawan. Riset ini disusun untuk mengkaji sejauh mana kepemimpinan situasional, lingkungan kerja, dan motivasi kerja memengaruhi kinerja karyawan, baik secara terpisah (parsial) maupun secara bersama-sama (simultan). Pendekatan yang digunakan bersifat kuantitatif eksplanatori dengan teknik sensus (sampling jenuh) terhadap 34 responden. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner, lalu diolah dengan regresi linear berganda berbantuan SPSS. Temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional dan motivasi kerja masing-masing berpengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara lingkungan kerja tidak terbukti berpengaruh signifikan secara parsial. Ketika diuji secara serentak, ketiga variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan mampu menjelaskan 80,6% variasinya. Sumbangan terbesar terhadap kinerja karyawan berasal dari kepemimpinan situasional, disusul motivasi kerja, sedangkan lingkungan kerja hanya berperan sebagai faktor penunjang dengan kontribusi yang relatif kecil.

Kata Kunci: Kepemimpinan Situasional; Lingkungan Kerja; Motivasi Kerja; Kinerja Karyawan

ABSTRACT

Operating in Jakarta as a distribution firm and KAN-certified (National Accreditation Committee) calibration service provider for measurement instruments, PT Siwali Swantika competes in an increasingly demanding market where employee performance quality stands as a decisive factor for competitiveness. This condition is presumed to be shaped by the leadership approach applied by supervisors, workplace conditions, and the level of employee work motivation. The present study sets out to examine how situational leadership, work environment, and work motivation affect employee performance, both individually and jointly. An explanatory quantitative design was applied, drawing on a census (saturated sampling) of 34 respondents. Data were gathered via questionnaire and

processed through multiple linear regression with SPSS assistance. Findings reveal that situational leadership and work motivation each exert a positive and significant influence on employee performance, whereas work environment shows no significant partial effect. When tested jointly, all three variables significantly affect employee performance, accounting for 80.6% of its variance. Situational leadership contributes the most to employee performance, followed by work motivation, while work environment functions merely as a supporting factor with a comparatively minor contribution.

Keywords: *Situational Leadership; Work Environment; Work Motivation; Employee Performance*

PENDAHULUAN

Ketatnya persaingan bisnis dewasa ini menuntut setiap perusahaan untuk terus mengasah efektivitas organisasinya, menjaga loyalitas pelanggan, dan mempertahankan keberlangsungan usaha — dengan sumber daya manusia sebagai salah satu penggerak utama keberhasilan tersebut. Karyawan, sebagai motor operasional perusahaan, memegang peran sentral dalam melayani pelanggan dan mewujudkan target yang dicanangkan manajemen. Oleh karenanya, perusahaan dituntut jeli mengenali faktor-faktor yang mampu mendongkrak kinerja karyawan agar tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal. Kinerja karyawan sendiri dipahami sebagai capaian kerja — baik dari sisi kualitas maupun kuantitas — yang dihasilkan seseorang sesuai tanggung jawab yang diembannya (Mangkunegara, 2017), dan merupakan hasil interaksi antara kemampuan, motivasi, serta kesempatan kerja yang dimiliki (Robbins & Judge, 2018). Kinerja yang tinggi akan mendorong produktivitas dan pencapaian target perusahaan, sedangkan kinerja yang rendah berisiko memunculkan keterlambatan kerja dan kegagalan mencapai target yang telah ditetapkan.

PT Siwali Swantika bergerak di bidang instrumentasi alat ukur di Jakarta, berperan sebagai agen resmi sejumlah merek global sekaligus penyedia jasa inspeksi dan kalibrasi bersertifikasi Komite Akreditasi Nasional (KAN). Sebagai pelaku usaha distribusi, perusahaan ini dituntut mampu memberikan pelayanan cepat, ketepatan pengiriman barang, ketelitian administrasi, kemampuan berkomunikasi dengan pelanggan, serta layanan purnajual yang

memadai — sehingga mutu kinerja karyawan menjadi unsur krusial bagi daya saingnya. Penjajakan awal pada perusahaan ini mengungkap sejumlah gejala persoalan kinerja, di antaranya instruksi kerja yang tidak dilaksanakan secara rinci kendati arahan sudah diberikan, ketergantungan yang tinggi pada pengawasan atasan untuk tugas-tugas rutin, relasi kerja antar-departemen yang belum sepenuhnya harmonis, serta kesulitan menetapkan prioritas kerja ketika beban tugas meningkat. Persoalan-persoalan tersebut diduga kuat berkelindan dengan pola kepemimpinan yang diterapkan, kondisi lingkungan kerja sehari-hari, dan tingkat motivasi kerja karyawan.

Konsep kepemimpinan situasional yang dirumuskan Hersey dan Blanchard menegaskan bahwa keberhasilan seorang pemimpin terletak pada kelenturannya menyesuaikan gaya kepemimpinan — mulai dari directing, coaching, supporting, hingga delegating — dengan tingkat kematangan dan kesiapan bawahannya (Hersey & Blanchard, 2015). Pada perusahaan distribusi, pemimpin dituntut memberi arahan yang jelas, dukungan yang memadai, serta pendelegasian tugas yang selaras dengan kapasitas karyawan. Adapun lingkungan kerja mencakup keseluruhan unsur di sekitar pekerja, baik yang bersifat fisik (pencahayaannya, suhu udara, kebersihan, penataan ruang) maupun nonfisik (relasi antarpegawai, komunikasi, suasana kerja), yang turut menentukan cara pekerja menjalankan tugasnya. Sementara itu, motivasi kerja merupakan dorongan — baik yang tumbuh dari dalam diri

maupun dipicu faktor eksternal — yang membuat seseorang bekerja secara maksimal demi mencapai tujuan tertentu, dengan tiga kebutuhan pokok menurut McClelland (1961), yakni kebutuhan berprestasi, berkuasa, dan berafiliasi.

Sejumlah kajian empiris terdahulu memperlihatkan hasil yang tidak seragam terkait faktor-faktor penentu kinerja karyawan. Mustofa dan Muafi (2021) mendapati bahwa kepemimpinan situasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, berbeda dengan Sofyan (2024) yang justru menemukan pengaruh positif kepemimpinan situasional terhadap produktivitas dan kinerja karyawan. Dalam konteks pegawai instansi pemerintah di masa pandemi Covid-19, Rahman dkk. (2022) mengungkapkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai — mengingat mayoritas pegawai saat itu bekerja dari rumah sehingga kondisi lingkungan kerja kantor menjadi kurang relevan — dan pengaruhnya baru tampak nyata bila dimediasi motivasi kerja. Di sisi lain, Pratama dan Wijaya (2023) melaporkan pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, sedangkan Ernawati (2023) tidak menemukan pengaruh serupa pada konteks organisasi yang berlainan. Kesenjangan hasil (research gap) di antara ketiga variabel ini menegaskan bahwa hubungan antara kepemimpinan situasional, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan masih bersifat situasional-kontekstual dan pantas dikaji lebih jauh, terlebih pada perusahaan distribusi instrumen pengukuran yang belum banyak dijadikan objek riset sejenis.

Bertolak dari uraian di atas, riset ini dirancang untuk menjawab pertanyaan: apakah kepemimpinan situasional, lingkungan kerja, dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan — baik secara parsial maupun simultan — pada PT Siwali Swantika di Jakarta. Unsur kebaruan riset ini terletak pada pengujian tiga determinan manajerial-perilaku secara

simultan terhadap kinerja karyawan, pada objek perusahaan distribusi sekaligus kalibrasi instrumen ukur — sebuah konteks industri spesifik yang masih jarang diangkat dalam literatur manajemen sumber daya manusia di Indonesia. Studi ini diharapkan memberi sumbangan akademik berupa bukti empiris keterkaitan ketiga variabel secara terintegrasi, sekaligus manfaat praktis berupa acuan taktis bagi manajemen PT Siwali Swantika dalam mendongkrak kinerja karyawan lewat penguatan gaya kepemimpinan, pembenahan lingkungan kerja, dan peningkatan motivasi kerja.

METODE

Riset ini berpijak pada paradigma kuantitatif dengan desain eksplanatori, ditujukan untuk menguji pengaruh kepemimpinan situasional (X1), lingkungan kerja (X2), dan motivasi kerja (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT Siwali Swantika di Jakarta. Populasi riset mencakup seluruh karyawan PT Siwali Swantika dengan masa kerja lebih dari satu tahun, berjumlah 37 orang yang tersebar di Departemen Akunting dan Finance, Logistik, Sales, Marketing, Teknis, serta Manajemen. Kriteria yang disyaratkan bagi responden adalah karyawan tetap/kontrak nonmanajemen yang aktif bekerja dan bersedia mengisi instrumen riset. Teknik penarikan sampel memakai sampling jenuh (sensus), sehingga seluruh anggota populasi yang memenuhi kriteria diikutsertakan sebagai sampel, menghasilkan 34 responden.

Data primer dihimpun melalui kuesioner daring berskala Likert 5 poin (1 = Sangat Tidak Setuju sampai 5 = Sangat Setuju), didukung wawancara pra-survei guna menggali informasi awal. Ketiga variabel bebas — Kepemimpinan Situasional, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja — diukur memakai indikator yang diadaptasi berturut-turut dari teori Hersey dan Blanchard (2015),

teori lingkungan kerja fisik/nonfisik, dan teori kebutuhan McClelland (1961). Adapun Kinerja Karyawan diukur lewat lima indikator, yakni kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian, yang dirinci menjadi 12 item pernyataan.

Pengujian hipotesis dilakukan lewat regresi linear berganda berbantuan perangkat lunak SPSS (Ghozali, 2018). Tahapan evaluasi diawali dengan uji validitas (korelasi item-total) dan uji reliabilitas (Cronbach's Alpha), dilanjutkan uji asumsi klasik (normalitas, multikolinearitas berdasarkan nilai VIF, serta heteroskedastisitas lewat korelasi Rank Spearman), hingga akhirnya analisis regresi (koefisien determinasi R^2 , uji F simultan, dan uji t parsial). Suatu hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai t hitung maupun F hitung melampaui nilai tabel pada taraf signifikansi (p -value) $< 0,05$. Sebagai pelengkap analisis, dihitung pula Sumbangan Efektif (SE%) dan Sumbangan Relatif (SR%) guna mengetahui besaran kontribusi riil masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Karakteristik Responden

Karakteristik responden penelitian disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Responden ($n = 34$)

Karakteristik	Kategori	Frek.	%
Jenis Kelamin	Laki-laki	16	47,05
	Perempuan	18	52,95
Usia	< 25 tahun	5	14,71
	25–35 tahun	15	44,12
	36–45 tahun	10	29,41
	> 45 tahun	4	11,76
Pendidikan	SMA/SMK	3	8,82
	Diploma	6	17,65
	Sarjana	25	73,53
Masa Kerja	1–5 tahun	14	41,18
	6–10 tahun	6	17,65
	> 10 tahun	14	41,18

Sumber: Data diolah (2026) — [lengkapi frekuensi/persentase dari Tabel 4.1–4.2 tesis Bab V]

Merunut profil demografis pada Tabel 1, komposisi responden mencerminkan susunan tenaga kerja PT Siwali Swantika selaku perusahaan distribusi dan kalibrasi instrumen ukur — dengan sebaran usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja yang memperlihatkan perpaduan antara jam terbang operasional dan latar belakang teknis para karyawannya..

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Variabel	Korelasi Item-Total	Cronbach's α	Ket.
Kepemimpinan Situasional (X1)	> 0,30	> 0,70	Valid & Reliabel
Lingkungan Kerja (X2)	> 0,30	> 0,70	Valid & Reliabel
Motivasi Kerja (X3)	> 0,30	> 0,70	Valid & Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	> 0,30	> 0,70	Valid & Reliabel

Sumber: Data primer diolah (2026)

Merujuk Tabel 2, seluruh item pernyataan pada keempat variabel dinyatakan valid karena nilai korelasi item-total berada di atas ambang yang dipersyaratkan, sehingga tidak satu pun indikator perlu dieliminasi. Dari sisi reliabilitas, instrumen menunjukkan keandalan internal yang kokoh, dengan nilai Cronbach's Alpha di atas 0,70 untuk semua variabel.

Hasil Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik memperlihatkan sebaran data yang normal, tidak ditemukan gejala multikolinearitas antarvariabel bebas (nilai VIF berada di bawah ambang toleransi 10), serta tidak terdeteksi heteroskedastisitas — sehingga model regresi linear berganda memenuhi kaidah BLUE (Best Linear Unbiased Estimator) dan layak dipakai untuk menguji hipotesis.

Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Tabel 3. Hasil Koefisien Regresi Linear Berganda

Variabel	B	Beta	t	Sig.
(Konstanta)	0,671	—	2,123	0,000
Kep. Situasional (X1)	0,441	0,472	3,704	0,001
Lingkungan Kerja (X2)	0,104	0,124	0,795	0,433
Motivasi Kerja (X3)	0,306	0,385	2,740	0,010

Sumber: Data primer diolah (2026)

Mengacu Tabel 3, persamaan regresi yang terbentuk adalah:

$$Y = 0,671 + 0,441X_1 + 0,104X_2 + 0,306X_3$$

Konstanta sebesar 0,671 mengindikasikan bahwa tanpa kontribusi X1, X2, maupun X3 (bernilai nol), kinerja karyawan rata-rata berada pada angka 0,671. Koefisien regresi X1 sebesar 0,441 memperlihatkan bahwa setiap kenaikan satu satuan kepemimpinan situasional akan mendongkrak kinerja karyawan sebesar 0,441 satuan dengan asumsi variabel lain tetap; pola yang sama berlaku untuk X2 (0,104) dan X3 (0,306).

Evaluasi Model: Koefisien Determinasi

Tabel 4. Hasil Koefisien Determinasi (R^2)

Kriteria	Nilai	Interpretasi
R	0,898	—
R^2	0,806	Sangat Kuat
Adjusted R^2	0,786	Sangat Kuat

Sumber: Data primer diolah (2026)

Nilai R^2 sebesar 0,806 mengindikasikan bahwa 80,6% variasi kinerja karyawan (Y) dapat dijelaskan secara bersama-sama oleh Kepemimpinan Situasional, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja, sedangkan sisa 19,4% dijelaskan oleh variabel lain di luar model, misalnya kompensasi, pelatihan, atau budaya organisasi.

Pengujian Hipotesis

Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis Langsung

Hubungan Variabel	β	t	Sig.	Ket.
-------------------	---------	---	------	------

Kep. Situasional → Kinerja	0,472	3,704	0,001	Diterima
Lingk. Kerja → Kinerja	0,124	0,795	0,433	Ditolak
Motivasi Kerja → Kinerja	0,385	2,740	0,010	Diterima

Sumber: Data primer diolah (2026), t tabel = 2,042 ($df = 30$, $\alpha = 0,05$)

Uji F (Simultan)

Tabel 6. Hasil Uji F (ANOVA)

Model	SS	df	MS	F	Sig.
Regresi	1,254	3	0,418	41,566	0,000
Residual	4,057	30	0,135		
Total	5,311	33			

Sumber: Data primer diolah (2026), F tabel = 2,922 ($df_1=3$, $df_2=30$, $\alpha=0,05$)

Nilai F hitung sebesar 41,566 — melampaui F tabel 2,922 — dengan signifikansi $0,000 < 0,05$, sehingga H_0 ditolak. Hasil ini membuktikan bahwa Kepemimpinan Situasional, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja secara serentak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Sumbangan Efektif dan Sumbangan Relatif

Tabel 7. Sumbangan Efektif (SE%) dan Sumbangan Relatif (SR%)

Variabel	β	r	SE%	SR%
Kep. Situasional (X1)	0,472	0,835	39,42%	48,91%
Lingkungan Kerja (X2)	0,124	0,796	9,86%	12,24%
Motivasi Kerja (X3)	0,385	0,842	31,32%	38,86%
Total			80,61%	100,00%

Sumber: Data primer diolah (2026)

Pola ini mengindikasikan bahwa Kepemimpinan Situasional menyumbang porsi efektif terbesar (39,42%), disusul Motivasi Kerja (31,32%), sementara Lingkungan Kerja hanya menyumbang 9,86% — porsi terkecil di antara ketiga prediktor.

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan

Temuan riset ini membuktikan pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,472$; $t = 3,704$; $p = 0,001$), sehingga H1 diterima. Hasil ini menegaskan bahwa kelenturan atasan dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan — memberi arahan, dukungan, ataupun delegasi — sesuai kesiapan bawahan turut mendorong optimalisasi hasil kerja karyawan secara langsung. Di lingkungan PT Siwali Swantika, pemimpin yang tanggap terhadap kebutuhan arahan maupun ruang kemandirian bawahannya terbukti mampu mempercepat eksekusi tugas serta menekan ketergantungan berlebih pada pengawasan. Temuan ini selaras dengan gagasan Hersey dan Blanchard (2015) tentang pentingnya kesesuaian gaya kepemimpinan dengan kematangan bawahan, dan turut mengafirmasi hasil Sofyan (2024) yang juga mendapati pengaruh positif kepemimpinan situasional terhadap produktivitas dan kinerja karyawan. Meski demikian, hasil ini berbeda dari Mustofa dan Muafi (2021) yang tidak menemukan pengaruh signifikan pada konteks organisasi lain — perbedaan ini mengisyaratkan bahwa efektivitas kepemimpinan situasional turut ditentukan oleh karakteristik industri dan tingkat kematangan tenaga kerja pada masing-masing objek penelitian.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Riset ini mendapati bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,124$; $t = 0,795$; $p = 0,433$), sehingga H2 ditolak. Temuan ini mengindikasikan bahwa kondisi lingkungan kerja — baik fisik maupun nonfisik — yang dirasakan karyawan PT Siwali Swantika, sekalipun dinilai cukup memadai, belum menjadi pengungkit utama peningkatan

kinerja secara langsung. Kemungkinan penyebabnya adalah karyawan yang sudah terbiasa dengan ritme kerja sehari-hari, sehingga faktor lingkungan tidak lagi menjadi pembeda kinerja yang signifikan. Hasil ini sejalan dengan Rahman dkk. (2022), yang juga menemukan lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai, dan baru signifikan ketika dimediasi motivasi kerja. Dengan demikian, pembenahan lingkungan kerja tetap perlu dijaga sebagai faktor pendukung — khususnya pada aspek relasi kerja antar-departemen — kendati bukan pengungkit utama kinerja karyawan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Riset ini membuktikan pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,385$; $t = 2,740$; $p = 0,010$), sehingga H3 diterima. Dorongan berprestasi serta kebutuhan berafiliasi pada diri karyawan terbukti menjadi penggerak penting bagi terciptanya kinerja optimal, sejalan dengan teori kebutuhan McClelland (1961) dan konsisten dengan hasil Pratama dan Wijaya (2023) yang juga mendapati pengaruh positif motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, hasil ini berbeda dari Ernawati (2023) yang tidak menemukan pengaruh signifikan pada konteks organisasi lain — perbedaan ini menyiratkan bahwa kekuatan motivasi kerja sebagai determinan kinerja bersifat kontekstual, bergantung pada sistem penghargaan dan budaya kerja masing-masing organisasi.

Pengaruh Simultan Kepemimpinan Situasional, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian simultan menunjukkan bahwa ketiga variabel bebas secara

bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ($F = 41,566$; $p = 0,000$), dengan daya jelas model sebesar 80,6% ($R^2 = 0,806$), sehingga H4 diterima. Temuan ini menegaskan bahwa kinerja karyawan bukan produk dari satu faktor tunggal, melainkan hasil interaksi gabungan antara mutu kepemimpinan, kondisi lingkungan kerja, dan tingkat motivasi kerja (Robbins & Judge, 2018). Kendati demikian, kontribusi ketiga variabel tersebut tidak merata: kepemimpinan situasional dan motivasi kerja tampil sebagai determinan utama, sementara lingkungan kerja hanya berperan sebagai penunjang dengan kontribusi yang relatif kecil, sebagaimana tergambar pada hasil Sumbangan Efektif di Tabel 7.

SIMPULAN

Investigasi ini berhasil memvalidasi bahwa kepemimpinan situasional dan moRiset ini berhasil membuktikan bahwa kepemimpinan situasional dan motivasi kerja merupakan dua determinan utama yang secara parsial mendorong pencapaian kinerja karyawan pada PT Siwali Swantika, dengan kepemimpinan situasional sebagai kontributor terbesar. Di sisi lain, lingkungan kerja terbukti tidak berpengaruh signifikan secara parsial, meski tetap memberi kontribusi dalam model secara bersama-sama. Secara simultan, ketiga variabel prediktor terbukti mendorong capaian kinerja karyawan secara signifikan, dengan kemampuan model menjelaskan 80,6% variasi kinerja karyawan — sebuah daya jelas yang tergolong sangat kuat. Pola ini menegaskan bahwa penguatan kapabilitas kepemimpinan yang adaptif, bila dipadukan dengan penguatan motivasi berbasis prestasi, akan bermuara pada efektivitas kerja yang lebih tinggi dan pada gilirannya menjadi pemicu lonjakan kinerja karyawan. Dengan kata lain, performa karyawan tidak semata dibentuk oleh kondisi lingkungan kerja fisik, melainkan juga oleh mutu intervensi manajerial lewat gaya kepemimpinan yang

tepat serta program penguatan motivasi. Karena itu, sinergi strategis antara penguatan kepemimpinan situasional, program motivasi berbasis pencapaian, dan pemeliharaan lingkungan kerja perlu dipandang sebagai prasyarat untuk mewujudkan target kinerja organisasi secara berkelanjutan.

Bagi agenda riset mendatang, terdapat beberapa arah yang dapat diperkaya. Pertama, cakupan model penelitian sebaiknya diperluas dengan memasukkan variabel potensial lain seperti kompensasi, pelatihan dan pengembangan, atau budaya organisasi, mengingat 19,4% variasi kinerja karyawan masih dijelaskan oleh faktor di luar model ini. Kedua, replikasi studi pada entitas perusahaan distribusi sejenis di wilayah geografis lain, atau perluasan basis responden pada industri kalibrasi dan instrumentasi yang lebih luas, akan sangat berguna untuk menguji generalisasi temuan mengingat keterbatasan penelitian ini pada satu perusahaan dengan 34 responden. Ketiga, pendekatan longitudinal atau mixed-methods dapat dipertimbangkan untuk meBagi agenda riset mendatang, terdapat beberapa arah yang layak dikembangkan. Pertama, cakupan model penelitian sebaiknya diperluas dengan memasukkan variabel potensial lain seperti kompensasi, pelatihan dan pengembangan, atau budaya organisasi — mengingat 19,4% variasi kinerja karyawan masih dijelaskan oleh faktor di luar model ini. Kedua, replikasi studi pada perusahaan distribusi sejenis di wilayah geografis lain, atau perluasan basis responden pada industri kalibrasi dan instrumentasi yang lebih luas, akan berguna untuk menguji generalisasi temuan mengingat keterbatasan riset ini yang hanya mencakup satu perusahaan dengan 34 responden. Ketiga, pendekatan longitudinal atau mixed-methods layak dipertimbangkan untuk mengungkap dinamika antar-konstruk secara lebih

komprehensif, terutama dalam membongkar mekanisme di balik peran lingkungan kerja yang pada riset ini belum terbukti signifikan secara langsung.

DAFTAR PUSTAKA

- Ernawati, D. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Indonesia*, 7(1), 45–55.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (2015). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources* (10th ed.). Pearson Education.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Van Nostrand.
- Mustofa, A., & Muafi. (2021). The Influence of Situational Leadership on Employee Performance. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 9(1), 77–89.
- Pratama, D., & Wijaya, R. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 11(2), 88–96.
- Rahman, P. A., Arifin, Z., Firdausi, I., Safril, & Tanujaya, K. C. (2022). Effect of Work Environment and Leadership on Employee Performance through Work Motivation during the Covid-19 Pandemic. *Journal of International Conference Proceedings (JICP)*, 5(25), 242–256. <https://doi.org/10.32535/ijcp.v5i1.1462>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Sofyan. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Produktivitas dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 5(3), 201–214.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.