

Sinergi Gaya Kepemimpinan Adaptif Dan Lingkungan Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai

Synergy Of Adaptive Leadership Style And Work Environment Towards Improving Employee Performance

Aldi Norman^{a*}, Deden Sutisna^b

Universitas Widyatama^{ab}

^a aldi.norman@widyatama.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan situasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada PT. Hung-A Indonesia Divisi Hi-End Factory. Latar belakang penelitian didasarkan pada penurunan kinerja pegawai dalam tiga tahun terakhir yang diduga disebabkan oleh kurang adaptifnya gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja yang tidak mendukung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif verifikatif. Data dikumpulkan melalui kuesioner tertutup kepada 128 responden dengan teknik simple random sampling. Analisis data dilakukan menggunakan regresi linier berganda, uji t, uji F, dan koefisien determinasi (R^2) melalui aplikasi SPSS versi 25. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, kepemimpinan situasional dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, meskipun pengaruhnya tidak tergolong kuat. Secara simultan, kedua variabel tersebut memiliki pengaruh yang lebih besar dan signifikan terhadap peningkatan kinerja. Pegawai yang bekerja dalam lingkungan kerja yang nyaman dan dipimpin oleh atasan yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kondisi kerja menunjukkan kinerja yang lebih optimal. Implikasi manajerial dari penelitian ini adalah perlunya integrasi antara strategi kepemimpinan yang adaptif dan pengelolaan lingkungan kerja yang mendukung untuk mendorong produktivitas secara berkelanjutan. Penelitian ini memberikan kontribusi empiris dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam menciptakan sistem kerja yang efektif dan kolaboratif.

Kata Kunci: Kepemimpinan Situasional, Lingkungan Kerja, Kinerja Pegawai, Manajemen SDM, Industri Manufaktur

Abstract

This study aims to analyze the influence of situational leadership and work environment on employee performance at PT. Hung-A Indonesia Hi-End Factory Division. The background of the study is based on the decline in employee performance in the last three years which is suspected to be caused by a lack of adaptive leadership style and an unsupportive work environment. This study uses a quantitative approach with a descriptive verification method. Data were collected through a closed questionnaire to 128 respondents with a simple random sampling technique. Data analysis was carried out using multiple linear regression, t-test, F-test, and coefficient of determination (R^2) through the SPSS version 25 application. The results of the study indicate that partially, situational leadership and work environment have a significant effect on employee performance, although the effect is not classified as strong. Simultaneously, both variables have a greater and more significant influence on performance improvement. Employees who work in a comfortable work environment and are led by superiors who are able to adjust their leadership style to work conditions show more optimal performance. The managerial implication of this study is the need for integration between adaptive leadership strategies and supportive work environment management to encourage sustainable productivity. This research provides an empirical contribution to the development of human resource management, particularly in creating an effective and collaborative work system.

Keywords: Situational Leadership, Work Environment, Employee Performance, Human Resource Management, Manufacturing Industry

1. Pendahuluan

Industri otomotif global menunjukkan pertumbuhan yang stabil dalam beberapa tahun terakhir, seiring dengan meningkatnya urbanisasi, pertumbuhan populasi, dan daya beli masyarakat. Kenaikan ini secara langsung berdampak pada permintaan produk pendukung seperti ban, yang merupakan komponen penting dalam kendaraan bermotor. Di Indonesia sendiri, berdasarkan data dari Asosiasi Perusahaan Ban Indonesia (APBI), penjualan ban terus mengalami peningkatan, mencerminkan potensi pasar yang besar bagi produsen ban. Perkembangan ini juga sejalan dengan proyeksi global, di mana pasar ban otomotif diperkirakan mencapai USD 165,54 miliar pada tahun 2029, dengan pertumbuhan tahunan majemuk (CAGR) sebesar 5,03% (Exactitude, 2023). PT. Hung-A Indonesia, perusahaan manufaktur ban asal Korea Selatan yang beroperasi di kawasan industri Cikarang Selatan, merupakan salah satu pelaku industri yang menangkap peluang pasar tersebut. Didirikan sejak tahun 1991, perusahaan ini telah menjadi pemain penting dalam ekspor ban, khususnya ke pasar Eropa. Namun, dalam kurun waktu tiga tahun terakhir (2021–2023), PT. Hung-A Indonesia, khususnya Divisi Hi-End Factory, mengalami penurunan kinerja yang signifikan. Berdasarkan data internal, realisasi kinerja pegawai menurun dari 85% pada tahun 2021 menjadi 67% pada tahun 2023, menyebabkan penutupan sementara operasional perusahaan pada awal tahun 2024.

Penurunan ini diduga disebabkan oleh lemahnya penerapan gaya kepemimpinan yang adaptif dan lingkungan kerja yang kurang mendukung. Berdasarkan hasil pra-penelitian terhadap 30 pegawai PT. Hung-A Indonesia, ditemukan bahwa mayoritas pegawai tidak merasakan adanya gaya kepemimpinan yang menyesuaikan dengan situasi, serta lingkungan kerja yang tidak mendukung kesejahteraan fisik dan emosional mereka. Hanya sebagian kecil pegawai yang merasa mendapatkan kebebasan dan tanggung jawab lebih besar, dan hanya dua dari tiga puluh pegawai yang merasa adanya evaluasi kinerja yang jelas dan transparan. Kepemimpinan situasional menjadi krusial dalam konteks organisasi yang dinamis dan menghadapi tantangan, seperti pasca-pandemi atau perubahan pasar yang cepat. Thompson & Glaso (2021) serta Kim & Cangemi (2020) menekankan pentingnya pemimpin yang mampu beradaptasi dengan kondisi organisasi dan kesiapan pegawainya, baik melalui pendekatan yang lebih direktif maupun delegatif. Dalam konteks PT. Hung-A Indonesia, penerapan kepemimpinan yang situasional dapat membantu meningkatkan motivasi dan tanggung jawab pegawai, sehingga berkontribusi pada peningkatan produktivitas.

Di sisi lain, lingkungan kerja juga memiliki peranan yang tidak kalah penting dalam menunjang kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang kondusif tidak hanya mencakup aspek fisik seperti fasilitas kerja, tetapi juga mencakup aspek non-fisik seperti hubungan antar pegawai, dukungan dari atasan, serta rasa aman dan nyaman di tempat kerja. Penelitian sebelumnya (Kusuma, 2021; Arbyan & Riyanto, 2023) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang positif secara signifikan meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai. Studi yang dilakukan oleh Mansour & Elziny (2020), Ridlwan et al. (2021), dan Mustofa & Muafi (2021) juga membuktikan bahwa kepemimpinan situasional berdampak langsung terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Demikian pula, penelitian oleh Zhenjing et al. (2022) dan Sugma (2022) menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen dan pencapaian pegawai.

Dalam kondisi persaingan kerja yang tinggi di kawasan industri seperti Cikarang Selatan, perusahaan dituntut untuk memiliki strategi manajerial yang adaptif serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung bagi pegawainya. Ketika gaya kepemimpinan tidak sesuai dengan kebutuhan pegawai atau lingkungan kerja tidak mendukung, maka potensi kinerja pegawai tidak akan optimal, seperti yang dialami PT. Hung-A Indonesia Divisi Hi-End Factory. Berdasarkan latar belakang tersebut, penting untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai pengaruh kepemimpinan situasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, khususnya di PT. Hung-A

Indonesia Divisi Hi-End Factory. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris terhadap pengembangan manajemen sumber daya manusia dan strategi peningkatan kinerja organisasi di tengah tantangan bisnis yang dinamis.

Penelitian oleh Mansour dan Elziny (2020) menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan situasional secara signifikan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Dalam studi tersebut, manajer yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan tingkat kesiapan serta kebutuhan individu pegawai berhasil menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan mendorong performa kerja baik secara individu maupun tim. Selanjutnya, hasil temuan Ridlwan et al. (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, yang kemudian berkontribusi pada peningkatan kinerja. Dalam hal ini, kepuasan kerja bertindak sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan adaptif terhadap pencapaian kerja pegawai dalam konteks organisasi sektor publik. Tangdililing et al. (2019) menyoroti pentingnya kombinasi antara kepemimpinan situasional dan kekompakan tim dalam mendukung kinerja pegawai. Keduanya terbukti berkontribusi secara simultan terhadap peningkatan performa kerja, meskipun variabel seperti motivasi dan kepuasan kerja tidak ditemukan berpengaruh secara signifikan dalam studi tersebut. Di sisi lain, penelitian oleh Mustofa dan Muafi (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan situasional berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui peran kepuasan kerja dan perilaku kewarganegaraan organisasi Islami (Islamic Organizational Citizenship Behavior). Pemimpin yang mampu menyesuaikan pendekatannya dengan situasi dan karakteristik pegawai dinilai lebih berhasil dalam membangun komitmen dan kontribusi positif dari tim kerja.

Suar et al. (2023) menekankan bahwa dalam situasi krisis seperti pandemi COVID-19, kepemimpinan situasional menjadi semakin relevan. Pemimpin yang bersifat adaptif dan mampu menyesuaikan pendekatan dengan dinamika yang cepat berubah terbukti lebih efektif dalam menjaga kestabilan kinerja pegawai, khususnya dalam sektor yang rentan terhadap perubahan cepat. Hal ini sejalan dengan temuan Marić et al. (2022), yang meneliti penerapan teori Hersey dan Blanchard dalam organisasi, dan menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan tingkat kematangan tugas pegawai secara nyata mampu meningkatkan efektivitas kerja serta pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin yang dapat mengidentifikasi kesiapan psikologis dan profesional bawahannya menunjukkan kinerja manajerial yang lebih efektif. Selain itu, Rice dan Chemers (2020) dan Yunaningsih & Johan (2024) menekankan pentingnya kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan dalam model kepemimpinan situasional. Mereka menemukan bahwa efektivitas kepemimpinan akan meningkat apabila pemimpin mampu menyesuaikan gaya pendekatannya dengan membangun hubungan interpersonal yang kuat, serta memberikan struktur tugas yang sesuai dengan konteks kerja. Hal ini berdampak positif terhadap kinerja pegawai, terutama dalam menjalankan tugas-tugas yang bersifat kompleks dan tidak terstruktur.

2. Metode

Metode penelitian yang digunakan dalam tesis ini adalah metode deskriptif verifikatif dengan pendekatan kuantitatif. Metode deskriptif bertujuan untuk menggambarkan variabel-variabel penelitian seperti kepemimpinan situasional, lingkungan kerja, dan kinerja pegawai sebagaimana adanya berdasarkan data yang dikumpulkan dari responden, sedangkan metode verifikatif digunakan untuk menguji hipotesis mengenai hubungan antar variabel tersebut secara empiris. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini mengandalkan data numerik dan analisis statistik dalam menjelaskan hubungan antar variabel (Sugiyono, 2021). Dalam konteks ini, deskriptif berfungsi untuk memberikan gambaran nyata atas fenomena di lapangan, sementara verifikatif digunakan untuk menguji pengaruh antara variabel-

variabel yang telah dirumuskan dalam hipotesis. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner tertutup, yang disebarakan kepada 128 responden pegawai PT. Hung-A Indonesia Divisi Hi-End Factory, dengan teknik pengambilan sampel probabilitas sampling jenis simple random sampling. Instrumen penelitian diuji terlebih dahulu melalui uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan keakuratan pengukuran. Selanjutnya, data dianalisis menggunakan analisis regresi linier berganda, uji t, uji F, dan koefisien determinasi (R^2) melalui software SPSS versi 25. Uji statistik ini bertujuan untuk mengukur pengaruh parsial maupun simultan dari kepemimpinan situasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Teknik ini dianggap tepat karena dapat menjelaskan hubungan sebab-akibat antar variabel secara objektif (Ghozali, 2020). Pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis statistik memberikan dasar yang kuat untuk menghasilkan kesimpulan empiris dan menghindari bias subjektivitas peneliti dalam interpretasi hasil.

3. Hasil Dan Pembahasan

Hasil Penelitian Berdasarkan Analisis Deskriptif

Berdasarkan hasil analisis deskriptif dalam penelitian ini, diperoleh gambaran bahwa variabel kepemimpinan situasional, lingkungan kerja, dan kinerja pegawai berada pada kategori yang relatif tinggi dan positif berdasarkan persepsi responden. Analisis dilakukan dengan menghitung nilai rata-rata dari tanggapan kuesioner berbasis skala Likert, kemudian diklasifikasikan ke dalam kategori tertentu berdasarkan interval nilai. Untuk variabel kepemimpinan situasional, mayoritas responden memberikan penilaian positif terhadap kemampuan pimpinan dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan situasi kerja yang dihadapi. Nilai rata-rata yang diperoleh sebesar 4,07 termasuk dalam kategori "baik", yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan sudah selaras dengan kondisi dan kesiapan pegawai. Indikator yang memperoleh skor tertinggi berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam memberikan arahan dan dukungan sesuai situasi, serta fleksibilitas dalam memilih pendekatan otoritatif maupun delegatif. Hasil ini menunjukkan bahwa prinsip-prinsip kepemimpinan situasional telah diterapkan secara efektif di lingkungan PT Hung-A Indonesia. Nilai yang tinggi ini juga menunjukkan bahwa pegawai menilai pimpinan memiliki kemampuan beradaptasi dalam menghadapi dinamika operasional, baik dalam hal teknis pekerjaan maupun interaksi antarindividu.

Pada variabel lingkungan kerja, nilai rata-rata sebesar 4,05 juga berada dalam kategori "baik". Hal ini menunjukkan bahwa para pegawai secara umum merasa lingkungan kerja mendukung dan menciptakan kenyamanan dalam aktivitas sehari-hari. Aspek lingkungan yang dinilai mencakup dimensi fisik, seperti kebersihan, pencahayaan, dan keteraturan fasilitas kerja, serta aspek non-fisik, seperti hubungan antarpegawai, suasana emosional, dan dukungan dari atasan. Indikator tertinggi terdapat pada harmonisasi hubungan antar rekan kerja, yang menunjukkan terciptanya suasana kerja yang kondusif dan saling mendukung. Meskipun ada beberapa aspek seperti suhu ruangan dan kondisi fasilitas kerja yang dinilai sedikit lebih rendah, keseluruhan skor masih berada dalam kategori positif. Temuan ini memperkuat pemahaman bahwa lingkungan kerja yang nyaman dan terkelola dengan baik turut berkontribusi terhadap produktivitas pegawai.

Untuk variabel kinerja pegawai, rata-rata skor yang diperoleh sebesar 4,06, yang juga tergolong dalam kategori "baik". Ini mencerminkan bahwa kinerja pegawai dinilai memuaskan dan sejalan dengan harapan organisasi. Kinerja yang diukur mencakup jumlah dan mutu hasil kerja, ketepatan waktu, kedisiplinan, dan tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas. Skor tertinggi terdapat pada indikator tanggung jawab terhadap penyelesaian pekerjaan, yang mengindikasikan tingginya rasa kepemilikan dan komitmen pegawai terhadap tugas yang diberikan. Selain itu, indikator ketepatan

waktu dan pencapaian target kerja juga menunjukkan hasil yang baik, mencerminkan sistem kerja yang efisien dan terstruktur.

Secara keseluruhan, analisis deskriptif terhadap ketiga variabel utama dalam penelitian ini menunjukkan persepsi yang sangat positif dari para pegawai. Temuan ini menjadi dasar yang kuat untuk melanjutkan ke tahap analisis verifikatif, seperti uji regresi, guna mengkaji lebih lanjut hubungan kausal antar variabel. Hasil ini juga menegaskan bahwa persepsi positif terhadap gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berkorelasi dengan peningkatan kinerja pegawai. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa pencapaian tujuan organisasi tidak hanya ditentukan oleh sistem kerja formal, tetapi juga oleh efektivitas kepemimpinan dan suasana kerja yang terbentuk dalam organisasi tersebut.

Hasil Penelitian Berdasarkan Analisis Uji Hipotesis

Hasil analisis verifikatif dalam penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan situasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, baik secara parsial maupun simultan. Pada pengujian parsial, ditemukan bahwa variabel kepemimpinan situasional memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, meskipun pengaruh tersebut tidak tergolong kuat. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin yang menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kondisi serta situasi pegawai dapat mendorong peningkatan kinerja, meskipun terdapat variabel lain yang turut memengaruhi pencapaian hasil kerja. Tingkat pengaruh yang relatif lemah ini kemungkinan disebabkan oleh ketidakkonsistenan dalam penerapan gaya kepemimpinan yang adaptif di seluruh bagian organisasi. Faktor lain yang mungkin memengaruhi adalah adanya hambatan dalam komunikasi antara pimpinan dan pegawai dalam proses pelaksanaan tugas, yang dapat mengurangi efektivitas pengaruh kepemimpinan terhadap hasil kerja. Meskipun demikian, temuan ini tetap mengindikasikan bahwa kepemimpinan situasional merupakan elemen penting dalam mendukung pencapaian kinerja yang optimal.

Tabel 1. Uji Signifikansi Secara Parsial

Model		Coefficients ^a					Collinearity Statistics	
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	4.243	1.724		2.462	.015		
	Kepemimpinan_Situasional	.656	.100	.437	6.559	.000	.324	3.085
	Lingkungan_Kerja	.480	.062	.512	7.691	.000	.324	3.085

a. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai

Sementara itu, tabel diatas menunjukkan hasil uji verifikatif juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai secara parsial. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung baik secara fisik maupun psikologis memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan semangat dan efektivitas kerja pegawai. Pegawai yang merasa dihargai, dilibatkan, dan didukung dalam lingkungan kerja mereka akan cenderung menunjukkan performa yang lebih baik. Namun, seperti halnya dengan variabel kepemimpinan, pengaruh dari lingkungan kerja ini juga tergolong tidak terlalu kuat, yang menunjukkan bahwa meskipun penting, lingkungan kerja bukan satu-satunya faktor penentu kinerja pegawai secara keseluruhan.

Tabel 2. Uji Signifikansi Secara Simultan

		ANOVA ^a				
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6015.423	2	3007.711	285.562	.000 ^b
	Residual	1316.577	125	10.533		
	Total	7332.000	127			

a. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai

b. Predictors: (Constant), Lingkungan_Kerja, Kepemimpinan_Situasional

Secara simultan, hasil pengujian terhadap variabel kepemimpinan situasional dan lingkungan kerja menunjukkan bahwa keduanya secara bersama-sama memberikan pengaruh yang signifikan dan lebih kuat terhadap kinerja pegawai. Kombinasi antara gaya kepemimpinan yang adaptif dan lingkungan kerja yang mendukung terbukti mampu menciptakan sinergi yang efektif dalam mendorong peningkatan produktivitas. Ketika pegawai bekerja dalam suasana yang positif serta didukung oleh pemimpin yang mampu menyesuaikan pendekatannya dengan kebutuhan individu dan situasi operasional, maka potensi kinerja dapat dimaksimalkan secara optimal. Temuan ini menguatkan pentingnya peran kepemimpinan yang fleksibel dan pengelolaan lingkungan kerja yang strategis dalam menciptakan sistem kerja yang berkinerja tinggi. Dengan demikian, analisis verifikatif memberikan bukti empiris bahwa peningkatan kinerja tidak dapat dicapai hanya dengan memperbaiki satu aspek saja, melainkan memerlukan pendekatan yang terpadu. Penguatan kepemimpinan serta peningkatan kualitas lingkungan kerja perlu dilakukan secara simultan. Hasil ini menjadi acuan penting bagi manajemen untuk terus mengevaluasi efektivitas gaya kepemimpinan yang diterapkan dan menciptakan kondisi kerja yang mendorong pegawai untuk bekerja secara nyaman, inovatif, dan produktif. Selain itu, temuan ini dapat dijadikan dasar dalam merancang kebijakan pengembangan sumber daya manusia yang lebih terarah dan berorientasi pada hasil.

Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil analisis verifikatif, pembahasan terhadap hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menelaah hubungan antara kepemimpinan situasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, serta relevansi temuan tersebut dalam praktik organisasi. Hipotesis pertama yang menguji pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai terbukti signifikan, meskipun besarnya pengaruh tidak tergolong kuat. Artinya, ketika seorang pemimpin mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kesiapan dan karakteristik individu yang dipimpinnya, maka akan terjadi peningkatan kinerja pegawai, meskipun hasilnya dapat bervariasi tergantung pada konsistensi penerapan di lapangan. Temuan ini menegaskan pentingnya fleksibilitas dalam kepemimpinan, di mana gaya seperti direktif cocok diterapkan untuk pegawai dengan kebutuhan bimbingan yang tinggi, sementara gaya delegatif lebih efektif bagi pegawai yang sudah mandiri dan berpengalaman. Oleh karena itu, efektivitas pemimpin dalam membaca situasi menjadi kunci dalam mendukung peningkatan kinerja.

Hipotesis kedua yang menguji pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai juga terbukti signifikan secara statistik. Hal ini menunjukkan bahwa baik aspek fisik maupun non-fisik dari tempat kerja berperan penting dalam mendukung performa. Lingkungan kerja yang bersih, tertata, dilengkapi fasilitas yang memadai, serta didukung hubungan kerja yang harmonis akan mempermudah pegawai untuk berkonsentrasi, meningkatkan motivasi kerja, dan mencapai target yang telah ditetapkan. Sementara itu, pengujian terhadap hipotesis ketiga menunjukkan bahwa pengaruh simultan antara kepemimpinan situasional dan lingkungan kerja terhadap

kinerja pegawai memiliki signifikansi yang tinggi serta kekuatan pengaruh yang lebih besar dibandingkan pengaruh masing-masing variabel secara terpisah. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa kombinasi antara kepemimpinan yang adaptif dan lingkungan kerja yang sehat dapat menciptakan sinergi positif yang berdampak langsung pada peningkatan produktivitas. Jika salah satu dari kedua aspek tersebut tidak optimal, maka kinerja pegawai juga akan terdampak.

Secara teoritis, hasil ini konsisten dengan pendekatan manajemen yang menekankan pentingnya peran pemimpin dalam menciptakan kondisi kerja yang kondusif dan responsif terhadap dinamika sumber daya manusia. Pemimpin yang mampu memahami kebutuhan pegawai dan secara aktif membentuk lingkungan kerja yang suportif dapat mendorong kolaborasi, profesionalisme, dan inovasi dalam pelaksanaan tugas. Oleh karena itu, hasil penelitian ini tidak hanya relevan dalam konteks organisasi manufaktur seperti PT Hung-A Indonesia, tetapi juga dapat diaplikasikan dalam berbagai sektor lainnya yang menekankan pentingnya kinerja pegawai sebagai penentu keberhasilan operasional. Dengan demikian, penelitian ini memberikan konfirmasi bahwa organisasi memerlukan kepemimpinan yang responsif dan lingkungan kerja yang mendukung sebagai fondasi dalam mengembangkan potensi sumber daya manusia. Jika kedua aspek ini dikembangkan secara sinergis, maka peningkatan kinerja pegawai secara berkelanjutan dapat tercapai, mendukung efektivitas dan daya saing organisasi.

Implikasi Manajerial

Berdasarkan temuan penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan situasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, terdapat sejumlah implikasi manajerial yang dapat dijadikan acuan dalam pengelolaan sumber daya manusia di berbagai sektor organisasi. Pertama, kepemimpinan situasional perlu diterapkan sebagai strategi utama dalam praktik manajerial. Para pemimpin di organisasi harus memiliki kemampuan untuk memahami karakteristik dan tingkat kesiapan masing-masing pegawai. Sebagai contoh, karyawan baru yang masih beradaptasi dengan lingkungan kerja memerlukan arahan yang lebih rinci dan supervisi intensif. Sebaliknya, pegawai yang sudah berpengalaman lebih membutuhkan kepercayaan, ruang untuk bertindak mandiri, dan dukungan dalam berinovasi. Oleh karena itu, pelatihan mengenai kepemimpinan yang adaptif sangat dianjurkan bagi manajer atau pimpinan unit agar mampu menciptakan pendekatan kepemimpinan yang lebih kontekstual dan memberdayakan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja dan loyalitas pegawai.

Selanjutnya, hasil penelitian ini menegaskan bahwa lingkungan kerja berperan penting dalam mendorong motivasi dan produktivitas pegawai. Implikasi manajerial dari temuan ini adalah bahwa organisasi perlu memperhatikan aspek fisik dan psikologis dari lingkungan kerja. Faktor-faktor seperti kenyamanan ruang kerja, kelengkapan fasilitas, sistem komunikasi internal yang terbuka, serta budaya organisasi yang positif merupakan elemen krusial dalam mendukung performa pegawai. Manajemen harus memastikan bahwa lingkungan kerja tidak hanya memadai secara fisik, tetapi juga memberikan dukungan emosional dan sosial. Intervensi dapat dilakukan dengan membentuk tim kerja kolaboratif, menyediakan forum komunikasi antardivisi, serta mengembangkan sistem penghargaan yang mendorong iklim kerja kompetitif dan sehat.

Lebih lanjut, berdasarkan temuan bahwa kepemimpinan situasional dan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang lebih besar jika diterapkan secara bersamaan, maka pendekatan manajemen sumber daya manusia perlu mengintegrasikan aspek personal (kepemimpinan) dan aspek sistemik (lingkungan kerja). Hal ini berarti bahwa kepemimpinan yang baik tidak akan sepenuhnya efektif tanpa dukungan lingkungan kerja yang memadai, begitu juga sebaliknya. Sinergi antara kepemimpinan yang adaptif dan kondisi kerja yang mendukung merupakan kombinasi strategis yang mampu meningkatkan efektivitas operasional dan produktivitas tim secara keseluruhan.

Temuan ini juga menunjukkan perlunya kebijakan pengembangan SDM yang berbasis pada data dan evaluasi kinerja. Organisasi dapat mengimplementasikan sistem pemantauan dan evaluasi berkala untuk menilai sejauh mana efektivitas gaya kepemimpinan yang diterapkan dan kualitas lingkungan kerja yang dirasakan oleh pegawai. Hasil dari evaluasi ini dapat digunakan untuk memperbaiki strategi manajerial secara berkelanjutan, baik dari segi pendekatan kepemimpinan maupun dari sisi pengelolaan fasilitas dan budaya organisasi. Selain itu, hasil penelitian ini dapat dijadikan landasan dalam merancang program pelatihan kepemimpinan berbasis situasi dan penguatan lingkungan kerja, seperti pelatihan manajemen konflik, peningkatan kesejahteraan psikologis pegawai, serta perbaikan tata kelola ruang kerja yang ergonomis. Implementasi program-program tersebut berpotensi menciptakan organisasi yang adaptif, kolaboratif, dan unggul secara berkelanjutan.

4. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan situasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, dapat disimpulkan bahwa kedua variabel tersebut memainkan peran penting dan saling melengkapi dalam meningkatkan efektivitas kerja. Penelitian ini secara empiris membuktikan bahwa gaya kepemimpinan yang adaptif dan kondisi lingkungan kerja yang mendukung merupakan fondasi utama dalam membentuk sumber daya manusia yang berkinerja tinggi di berbagai sektor. Pertama, kepemimpinan situasional terbukti memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Pemimpin yang mampu menyesuaikan pendekatannya dengan karakteristik dan kondisi bawahannya mampu mendorong hasil kerja yang lebih baik. Pegawai akan merasa dihargai, mendapatkan arahan yang tepat, dan termotivasi ketika pemimpin bersikap sesuai dengan kebutuhan mereka. Dalam praktiknya, pemimpin yang tahu kapan harus bersikap tegas (direktif) dan kapan memberikan keleluasaan (delegatif), menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif. Pendekatan ini membantu menyesuaikan pengelolaan tim dengan dinamika yang ada, baik dari sisi pengalaman maupun kesiapan emosional dan profesional pegawai.

Kedua, lingkungan kerja merupakan faktor signifikan yang memengaruhi kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung—baik secara fisik maupun psikologis—mampu meningkatkan produktivitas, kedisiplinan, dan kreativitas pegawai. Faktor lingkungan yang dimaksud tidak hanya mencakup fasilitas kerja dan sarana pendukung, tetapi juga suasana kerja, hubungan interpersonal, rasa aman, serta penghargaan terhadap kontribusi individu. Lingkungan kerja yang positif dapat membangun rasa memiliki, memperkuat loyalitas pegawai, dan mengurangi potensi tekanan atau konflik internal yang bisa menghambat kinerja. Ketiga, pengujian secara simultan menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional dan lingkungan kerja bersama-sama memberikan pengaruh yang signifikan dan lebih kuat terhadap kinerja pegawai dibandingkan jika dilihat secara parsial. Temuan ini menegaskan bahwa kedua aspek tersebut saling melengkapi dan perlu dikelola secara terpadu. Kepemimpinan yang adaptif akan berjalan lebih optimal dalam lingkungan kerja yang mendukung, demikian pula sebaliknya. Dalam konteks organisasi, hal ini mengindikasikan bahwa upaya peningkatan kinerja tidak cukup hanya fokus pada salah satu aspek, melainkan harus dilakukan melalui pendekatan yang komprehensif dan integratif.

Dengan demikian, kesimpulan dari penelitian ini menekankan bahwa kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh cara kepemimpinan dijalankan dan bagaimana lingkungan kerja dikelola. Pengembangan sumber daya manusia tidak hanya bergantung pada kompetensi individu, tetapi juga pada sistem kerja yang mendukung serta gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi yang dihadapi. Temuan ini menjadi acuan penting bagi manajer, pimpinan unit, maupun pengambil kebijakan dalam merancang strategi pengelolaan pegawai yang efektif dan berkelanjutan.

5. Daftar Pustaka

- Amalia, A., & Yusran, L. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. PLN Persero. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 12(1), 55–66.
- Arbyan, D., & Riyanto, S. (2023). Lingkungan Kerja dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan di Industri Perbankan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 15(2), 101–114.
- Astuti, T. R., & Hidayat, R. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Ritel. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 8(3), 145–159.
- Fauziah, N., & Hasanah, R. (2021). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di LPK Swasta. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 10(1), 73–85.
- Fitriani, R., & Rachmawati, D. (2022). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Instansi Pemerintah. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Manajemen*, 14(2), 112–124.
- Ghozali, I. (2020). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25 (Edisi 9)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handayani, N., & Prabowo, A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Pemerintah Daerah. *Jurnal Administrasi Publik*, 9(4), 208–221.
- Julianto, B., & Prasetya, A. (2023). Kepemimpinan Situasional dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pelayanan di Perusahaan Logistik. *Jurnal Logistik dan Manajemen Operasi*, 7(1), 40–53.
- Marić, I., Vuković, V., & Janković, S. (2022). Situational leadership in educational management: Adjusting to organizational complexity. *European Journal of Educational Research*, 11(3), 1319–1329. <https://doi.org/10.12973/eu-jer.11.3.1319>
- Mustofa, R., & Muafi. (2021). The influence of situational leadership on employee performance with Islamic OCB as a mediation variable. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 19(1), 42–53.
- Putra, B. R. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Perpustakaan Nasional. *Jurnal Ilmu Perpustakaan*, 10(2), 88–99.
- Rahmawati, S. (2016). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Lembaga Penyiaran Publik. *Jurnal Komunikasi dan Media*, 5(1), 33–45.
- Ridlwan, M., Susilowati, N., & Latifah, D. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 16(1), 22–35.

- Sari, M., & Adawiyah, W. R. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 12(3), 78–91.
- Sari, M., & Widodo, S. (2023). Kepuasan Kerja Guru Ditinjau dari Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Kepala Sekolah. *Jurnal Ilmiah Administrasi Pendidikan*, 10(2), 83–95.
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suar, R. M., Prabowo, H., & Wulandari, F. (2023). Kepemimpinan Situasional dalam Menghadapi Krisis: Penelitian Kasus di Lembaga Pendidikan. *Jurnal Kepemimpinan dan Inovasi Pendidikan*, 4(1), 54–69.
- Tangdililing, L., Arafah, W., & Yani, D. (2019). Kepemimpinan Situasional, Motivasi dan Kekompakan terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(1), 91–105.
- Widodo, H., Lestari, D., & Nugroho, P. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru dalam Pembelajaran Daring. *Jurnal Pendidikan dan Teknologi*, 5(3), 112–125.
- Yunaningsih, A., Johan, A., & Rahmayanti, R. (2024). Fostering innovation through green HRM: The mediating role of organizational support and green commitment. *Asian Management and Business Review*, 4(2), 293-307.
- Yusuf, R., & Kartini, D. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Guru di SMP Negeri. *Jurnal Kependidikan*, 8(1), 35–47.
- Zhenjing, X., Huo, M., & Yuan, Y. (2022). Working environment and job performance: The mediating role of commitment and ability. *Asian Journal of Business and Management*, 10(2), 201–216.