



## Peran Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja dalam Pembentukan Kinerja Karyawan PT. MKB

Salwa Syifa Rana Nabilah

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, STIE Mahardhika

[salwasyifarn@gmail.com](mailto:salwasyifarn@gmail.com)

### Abstrak

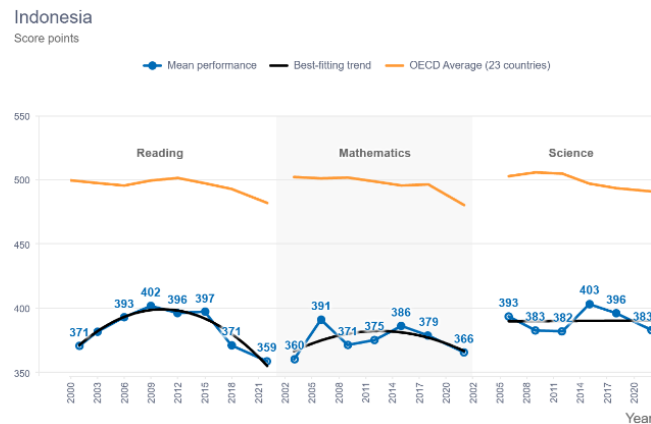
*Kinerja karyawan merupakan faktor penting dalam keberhasilan perusahaan. Tentu hal tersebut tidak luput dari berbagai faktor seperti gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja. Penelitian dilakukan untuk melihat bagaimana peran gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja dalam pembentukan kinerja karyawan pada PT. Material Konstruksi Bangunan. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif, dengan data diperoleh melalui observasi langsung dan wawancara dengan beberapa karyawan PT. Material Konstruksi Bangunan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. Material Konstruksi Bangunan dominan menerapkan gaya kepemimpinan situasional. Lingkungan kerja yang memadai mendukung kenyamanan dan konsentrasi, sehingga meningkatkan kinerja karyawan, meskipun terkadang masih ada gap komunikasi dengan atasan yang terkadang memengaruhi produktivitas. Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berperan penting dan saling terkait dalam membentuk kinerja karyawan di PT. Material Konstruksi Bangunan.*

*Kata kunci: Gaya kepemimpinan, Lingkungan kerja, Kinerja karyawan*

### 1. Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan hal yang paling penting untuk diperhatikan dan dikembangkan (Noratta, Masriah, & Prabowo, 2022). Sumber daya manusia yang memiliki kualitas unggul akan memberikan pengaruh positif bagi sekitarnya. Sumber daya manusia adalah salah satu faktor penentu berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam meraih tujuannya (Ali & Isyanto, 2024). Perusahaan bergantung pada sumber daya manusia untuk menjalankan setiap proses pekerjaan, baik dari segi karyawan hingga pemimpin (Mattalatta, 2019), (Makalew, Tamengkel, & Punuindoong, 2021). Tanpa adanya sumber daya manusia yang berkualitas, teknologi canggih maupun kekayaan alam tidak akan memberikan manfaat dan bahkan bisa menjadi sia-sia. Sumber daya manusia yang berkualitas dapat dilihat dari keterampilan-keterampilan yang dimilikinya. Hal ini tentu memiliki kaitan dengan kualitas pendidikan yang ditempuh sebelumnya.

Salah satu faktor yang langsung berhubungan dengan kualitas SDM di Indonesia adalah faktor pendidikan. Pendidikan di Indonesia masih menjadi perhatian untuk masyarakat. Meskipun pendidikan saat ini sedang berkembang pesat, tetapi kualitas pendidikan di Indonesia masih memerlukan banyak peningkatan. Akibatnya kebijakan pendidikan di Indonesia selalu mengalami perubahan setiap tahunnya (Wahyuningsih & Trihantoyo, 2021). Beberapa alasan rendahnya kualitas pendidikan adalah kualitas tenaga pendidik serta sarana prasarana yang masih belum merata ke seluruh wilayah. Pendidikan yang merata dan dapat menjangkau semua kalangan akan berpengaruh pula terhadap kinerja sumber daya manusianya (Satria & Dewi, 2018). Menurut hasil PISA (Programme for International Student Assessment), Indonesia menempati peringkat 69 dari 80 negara yang ikut serta dalam PISA 2022. Meskipun peringkat Indonesia naik, tetapi skor PISA Indonesia menurun dibandingkan dengan PISA 2018 dan cukup rendah jika dibandingkan dengan skor rata-rata global. Hal ini menunjukkan bahwa pendidikan di Indonesia perlu evaluasi untuk nantinya bisa menghasilkan lulusan-lulusan yang lebih baik dan bisa bersaing di masyarakat.



Gambar 1. Hasil Grafik Skor PISA Indonesia

Banyaknya lulusan perguruan tinggi setiap tahun di Indonesia membuktikan bahwa masyarakat mulai sadar akan pentingnya pendidikan. Pendidikan yang berkualitas akan menghasilkan sumber daya manusia berkualitas pula yang nantinya akan bisa bersaing di masyarakat, khususnya didunia pekerjaan. Saat ini, seseorang harus memiliki pendidikan dan skill yang berjalan searah. Artinya seseorang tidak hanya harus memiliki pendidikan dan gelar yang tinggi, tetapi juga harus mengasah skill agar bisa bersaing dan bertahan didunia kerja. Skill seseorang bisa menjadi faktor yang menggambarkan seperti apa kinerjanya.

Sejak adanya pandemi Covid-19, semakin berkembang beberapa model kerja di Indonesia, seperti model kerja Work From Home, Work From Anywhere, dan Hybrid. Hal ini tentu berpengaruh untuk perusahaan maupun untuk karyawan itu sendiri. Secara keseluruhan, karyawan puas dengan adanya sistem kerja yang fleksibel, tetapi hal itu terkadang menjadi sebuah tantangan tersendiri untuk perusahaan, seperti menurunnya produktivitas dan kinerja karyawan. Kinerja karyawan dan perusahaan biasanya bergantung pada gaya kepemimpinan. Tetapi beberapa pemimpin seringkali egois dan sewenang-wenang dalam memberikan perintah. Sehingga karyawan menjadi tidak paham dan tidak bisa menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik dan maksimal. Akibatnya produktivitas dan kinerja karyawan menjadi menurun, serta berdampak langsung dengan psikologis karyawan (perasaan takut salah, tertekan, takut tidak didengar, stres).

Hal inilah yang menyebabkan lingkungan kerja yang tidak sehat dan menyebabkan karyawan menjadi stres. Stres adalah respon yang timbul saat seseorang memiliki beban tertentu atau merasa tertekan dan terancam oleh sebuah tuntutan tanggung jawab. Maka dari itu, untuk menjaga kesejahteraan karyawan, perlu adanya manajemen stres yang baik di tempat kerja (Rafki, et al., 2023). Sebaliknya, lingkungan kerja yang baik akan memberikan pengaruh positif baik untuk karyawan maupun perusahaan.

Pemimpin ialah seseorang yang secara alami memiliki bakat khusus, sehingga bisa mengajak orang lain untuk bisa melakukan usaha tertentu demi meraih suatu tujuan (Candra, 2024). Kepemimpinan yang baik tidak hanya memperhatikan prosedur dan struktur organisasi, tetapi mereka harus memperhatikan aspek lain yang nantinya bisa mempengaruhi keberlangsungan dan keseimbangan organisasi kedepannya (Sinaga, et al., 2023). (Waedoloh, Purwanta, & Ediyono, 2022) Menyatakan dalam penelitiannya bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu ciri dan strategi seseorang yang digunakan dalam mempegaruhi bawahannya. Adapun beberapa gaya kepemimpinan yang umum di Indonesia antara lain:

Dalam gaya kepemimpinan demokratis, seorang pemimpin akan lebih sering melibatkan bawahannya dalam setiap pengambilan keputusan. Pemimpin akan mendengarkan semua ide, opini, masukan dan saran dari tim sebelum akhirnya mengambil sebuah keputusan penting. Pemimpin dengan gaya seperti ini cenderung disukai oleh tim karena mereka merasa bahwa pendapat mereka didengar dan mereka akan lebih banyak memberikan kontribusi untuk perusahaan, mereka juga terlatih untuk lebih kreatif dan inovatif kedepannya. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional cenderung menginspirasi bawahannya. Anggota tim biasanya akan dimotivasi untuk bisa mencapai kinerja yang lebih unggul atau bahkan melebihi ekspektasi. Hal ini mendorong semangat karyawan untuk bisa lebih baik setiap harinya. Pemimpin akan fokus pada pengembangan diri dan visi tiap individu.

Otoriter adalah gaya kepemimpinan yang berbanding terbalik dengan gaya kepemimpinan demokratis. Dalam gaya kepemimpinan otoriter, pemimpin mengambil keputusan secara sepihak tanpa melibatkan tim. Pemimpin memiliki kontrol penuh atas setiap pengambilan keputusan. Hal ini memicu kurangnya kreativitas dan inovasi dari tim karena mereka cenderung tidak didengar. Efek lainnya bisa memicu tumbuhnya

lingkungan kerja yang buruk, sehingga ditakutkan akan mempengaruhi kinerja karyawan sehari-hari. Gaya kepemimpinan situasional adalah gaya dimana pemimpin akan menyesuaikan dengan situasi dan kondisi anggota tim seperti kemampuan, keinginan, dan kebutuhan yang sedang dihadapi sekarang.

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang mempengaruhi bagaimana seseorang dalam bekerja. Lingkungan kerja terbagi menjadi dua indikator, lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non-fisik yang akan berpengaruh pada indikator kinerja karyawan. Indikator tersebut merupakan kualitas pekerjaan atau aktivitas yang dikerjakan di lingkungan kerja (Adhistry, et al., 2023). Lingkungan kerja fisik meliputi tata ruang, pencahayaan, suhu dan kelembaban ruangan, kebersihan, sirkulasi udara, aroma dan tingkat kebisingan suara yang dihasilkan. Sedangkan lingkungan kerja non-fisik yaitu meliputi gaya kepemimpinan, budaya organisasi atau perusahaan, komunikasi, hubungan antar karyawan, penghargaan, kenyamanan, dukungan psikologis, motivasi dan suasana kerja. Perusahaan harus selalu memperhatikan kedua indikator agar tercipta lingkungan kerja yang sesuai, sehingga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Karyawan ialah orang yang bekerja pada perusahaan dan menjalankan tugas serta tanggung jawab yang sudah diberikan guna mencapai tujuan utama perusahaan. Karyawan merupakan sumber daya yang dimiliki oleh setiap perusahaan untuk menjalankan setiap aktivitas perusahaan (Solehan, 2024). Karyawan berperan penting untuk operasional sebuah perusahaan, semakin baik kinerja karyawan maka produktivitas perusahaan juga meningkat. Karyawan tidak hanya menjalankan tugas dan tanggung jawab, mereka juga tentu memiliki beberapa hak yang harus dipenuhi oleh perusahaan seperti upah minimum atau gaji, jam kerja yang sesuai, lingkungan kerja yang aman dan nyaman, cuti, jaminan sosial, serta penghargaan yang bisa didapatkan sesuai dengan kinerjanya.

Kinerja karyawan adalah hasil yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan oleh perusahaan sebelumnya. Kinerja karyawan merujuk pada pencapaian dan keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Disiplin kerja juga salah satu hal yang memengaruhi kinerja karyawan. Tanggung jawab seorang untuk memenuhi kewajiban mereka akan menunjukkan disiplin kerja yang baik (Susanti & Mardika, 2021). Kuantitas kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya tidak tergantung pada peran pimpinan yang berkontribusi pada peningkatan kinerja (Sari & Rizqi, 2023).

Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti tertarik dan ingin mengetahui lebih jauh bagaimana gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja bisa berperan dalam pembentukan kinerja karyawan di PT. Material Konstruksi Bangunan.

## **2. Metode Penelitian**

Penelitian dilakukan di PT. Material Konstruksi Bangunan yang berlokasi di Surabaya, Jawa Timur. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, karena peneliti ingin mengetahui dan menjelaskan secara rinci bagaimana gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja pada PT. Material Konstruksi Bangunan berperan dalam membentuk kinerja karyawan perusahaan. Data diperoleh dengan cara observasi secara langsung dan juga wawancara kepada beberapa karyawan Perusahaan.

Data penelitian diperoleh melalui dua metode yaitu observasi langsung dan wawancara. Observasi langsung dilakukan untuk mengamati secara langsung kondisi dan dinamika yang ada di lingkungan kerja PT. Material Konstruksi Bangunan. Sementara itu, wawancara dilakukan dengan beberapa karyawan perusahaan untuk mendapatkan data dan pemikiran lebih dalam mengenai pengalaman para karyawan terkait gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja yang ada, serta dampaknya untuk kinerja mereka. Kedua metode ini memungkinkan peneliti untuk mendapatkan gambaran yang jelas tentang fenomena yang diteliti dengan mendapatkan data yang lengkap.

## **3. Hasil dan Diskusi**

PT. Material Konstruksi Bangunan adalah sebuah perusahaan yang bergerak bidang bahan bangunan, khususnya menjual 3 macam produk, yakni Bata Ringan, Panel Bata Ringan, dan Mortar. PT. Material Konstruksi Bangunan berlokasi di Surabaya Jawa Timur dengan memiliki 2 pabrik di daerah Mojokerto, Jawa Timur dan Sragen, Jawa Tengah. Perusahaan ini mulai berdiri dan beroperasi di tahun 2013 hingga saat ini. Berdasarkan data yang telah dikumpulkan melalui observasi dan wawancara kepada beberapa karyawan PT. Material Konstruksi Bangunan, ditemukan beberapa hasil terkait gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan dampak perannya untuk kinerja karyawan di PT. Material Konstruksi Bangunan.

Dalam observasi dan wawancara, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan yang dominan adalah gaya situasional. Dimana para pemimpin PT. Material Konstruksi Bangunan cenderung bisa menyesuaikan kondisi dan situasi yang sedang dihadapi. Terkadang para pemimpin menggunakan pendekatan demokratis untuk melibatkan tim dalam membuat sebuah keputusan penting terkait tugas dan tanggung jawab mereka. Misalnya perusahaan sedang menghadapi situasi dimana perlu untuk membuat keputusan dengan ide-ide baru dari karyawan yang sudah berpengalaman, maka pemimpin akan melibatkan karyawan untuk mempertimbangkan segala ide dan opini sebelum nantinya membuat keputusan penting. Selain itu, saat menghadapi sebuah masalah baik dari internal perusahaan maupun eksternal, perusahaan membebaskan anggota tim untuk bisa memberikan usul terkait solusi. *“Seperti waktu itu, saat ada masalah kecurangan terkait absensi, perusahaan mempertimbangkan segala ide dan usulan yang diberikan agar kedepannya tidak terjadi lagi masalah serupa dan semua karyawan bisa lebih disiplin”* jawab karyawan C dalam wawancara. Dengan begitu, akan mendorong karyawan untuk bisa memberikan kontribusi lebih untuk perusahaan karena mereka merasa pendapatnya diterima dan didengar. Hal ini sesuai dengan ciri dari gaya kepemimpinan demokratis, yang mana pemimpin akan mendengarkan semua ide, opini, dan saran dari tim sebelum mengambil sebuah keputusan

Namun di waktu lain, pemimpin di PT. Material Konstruksi Bangunan juga terkadang beralih ke gaya kepemimpinan yang lebih otoriter dalam situasi-situasi tertentu, seperti misalnya ketika ada deadline waktu yang sangat dekat, atau saat harus memberikan tugas tanggung jawab kepada karyawan baru yang masih belum memiliki cukup pengalaman. Pada situasi seperti ini, semua pengambilan keputusan berada pada tangan pemimpin secara sepihak tanpa melibatkan anggota tim. Karyawan dalam situasi ini merasa tidak berani membantah dengan pendapat apapun, karena cenderung takut salah. *“Terkait masalah pembuatan data harga penjualan yang mendesak seperti kemarin, Ibu langsung memberikan instruksi yang harus langsung dipahami dan dikerjakan dengan secepat kilat tanpa ada pertanyaan lanjutan”* kata karyawan lain. Hal ini dapat memicu kurangnya kreativitas dan inovasi dari tim karena mereka cenderung hanya mengikuti intruksi perintah dari atasan dan tidak berani mengungkapkan pemikiran mereka. Ini sejalan dengan efek dari gaya kepemimpinan otoriter yang dapat memicu tumbuhnya lingkungan kerja yang buruk dan memengaruhi kinerja karyawan sehari-hari dan kedepannya.

Berdasarkan observasi langsung, lingkungan fisik di PT. Material Konstruksi Bangunan adalah open space dengan masing-masing ruangan per-divisi, seperti misalnya divisi *Finance dan Accounting*, divisi *marketing*, divisi *Purchasing*, divisi *HR*, divisi *IT*. Pencahayaannya pada masing-masing ruangan sangat memadai, suhu dan kelembaban juga pas sehingga sehari-hari karyawan bisa nyaman bekerja. Dengan kebersihan yang selalu dijaga setiap harinya. Walaupun begitu, lingkungan fisik pada PT. Material Konstruksi Bangunan tetap memiliki kekurangan yang membuat karyawan sedikit tidak nyaman. *“Jumlah kamar mandi yang sedikit dan letaknya jauh. Sehingga terkadang hal ini terasa kurang efektif karena kami harus antre dan meninggalkan pekerjaan untuk beberapa saat”* jelas karyawan R saat diwawancarai mengenai kekurangan dari tata ruang perusahaan. Hal ini membuktikan bahwa tata ruang juga berperan penting terhadap efektivitas dan produktivitas karyawan.

Lingkungan kerja non-fisik meliputi seputar hubungan antar karyawan, gaya kepemimpinan, dukungan, motivasi, kebiasaan atau budaya organisasi dan suasana kerja sehari-hari. Mayoritas karyawan PT. Material Konstruksi Bangunan merasa adanya hubungan yang baik dan saling mendukung antar rekan kerja. *“Kami sering kali bekerja sama dan saling menyemangati satu sama lain saat ada proyek dengan tanggung jawab yang besar ataupun ada tugas yang dirasa sulit”*. Namun, beberapa karyawan juga mengungkapkan masih ada sedikit gap dengan atasan. Walaupun pemimpin memiliki pendekatan gaya situasional, beberapa karyawan masih segan untuk mengutarakan pendapat mereka, ini menyebabkan sedikit sulit untuk membangun komunikasi yang efektif. Terkadang hal tersebut menyebabkan turunnya produktivitas dan kinerja karena beberapa hal tidak sesuai dengan kemauan dan pendapat karyawan.

Kinerja karyawan PT. Material Konstruksi Bangunan dapat dilihat dari hasil akhir dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan standar perusahaan yang sudah ditetapkan. Karyawan menunjukkan produktivitas yang tinggi dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab mereka sesuai dengan waktu yang ditentukan. *“Kami cenderung selalu bisa menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan tenggat waktu sudah yang ditentukan. Meskipun terkadang ada juga tugas dan tanggung jawab yang besar dan terasa sulit, tapi karena adanya dukungan dan kerja sama yang baik dengan rekan kerja yang lain, hal itu bisa selesai tepat waktu dan hasilnya pun sesuai dengan yang diharapkan”* ungkap karyawan V saat ditanya mengenai kinerja karyawan sehari-hari. Dalam jawaban wawancara tersebut, jelas karyawan V mengungkapkan adanya hubungan antara lingkungan kerja dengan kinerja karyawan PT. Material Konstruksi Bangunan. Tentu akan ada variasi dalam kualitas pekerjaan yang dihasilkan, mayoritas

karyawan bisa menghasilkan hasil pekerjaan dengan hasil yang baik, namun ada juga beberapa karyawan yang masih memerlukan peningkatan, terlebih untuk beberapa karyawan baru. Namun hal tersebut tidak menurunkan semangat dan cenderung memotivasi mereka untuk bisa terus meningkatkan kinerjanya. “Dukungan dari beberapa karyawan disini memotivasi untuk saya bisa terus belajar dan berkembang bagaimana menyelesaikan pekerjaan dengan baik, sehingga hasil akhirnya juga maksimal dan baik saya maupun pimpinan akan puas dengan hasilnya” jawab salah satu karyawan baru disana.

Hasil penelitian ini didukung oleh beberapa penelitian terdahulu oleh (Farma, 2016), (Prayudi, 2017), (Bahagia, Putri, & Rizdwansyah, 2018), (Tambunan, 2019), (Adha, Qomariah, & Hafidz, 2019), (Sinambela & Lestari, 2021), (Wahyuni, 2023), (Hakim, Effendy, & Tanjung, 2023), (Estiana, Karomah, & Saimima, 2023), (Rizaldi & Lestariningsih, 2024), (Tridayanti & Alhabsyi, 2025) yang juga menyatakan dalam penelitiannya bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja memiliki peran penting untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Sebaliknya, (Azizah, Thoyib, & Irawanto, 2017), (Nabawi, 2019), (Setyawan & Bagasworo, 2020), (Putri, Indarti2, Cecep, & Margono, 2023), (Yantony, Jasman, Dirhamsyah, Haribowo, & Rezeki, 2024) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja tidak memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

#### 4. Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang sudah dilakukan pada PT. Material Konstruksi Bangunan dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu: Penerapan gaya kepemimpinan situasional memiliki peran penting dalam membentuk kinerja karyawan di PT. Material Konstruksi Bangunan. Saat pemimpin menggunakan pendekatan demokratis pada karyawan berpengalaman, hal tersebut dapat meningkatkan kreativitas serta membentuk karyawan yang berani untuk mengutarakan pendapat dan ide-ide mereka, yang berdampak meningkatkan produktivitas dan kualitas pekerjaan mereka. Di sisi lain, dalam situasi yang membutuhkan kecepatan dan ketepatan atau ketika harus dihadapkan dengan karyawan baru yang masih kurang berpengalaman, pendekatan otoriter terbukti lebih efektif diterapkan karena dapat membantu memastikan tugas diselesaikan sesuai standar dan target perusahaan. Lingkungan kerja, baik fisik maupun non-fisik, tentu memiliki kontribusi besar terhadap kinerja karyawan di PT. Material Konstruksi Bangunan. Aspek fisik seperti peletakan tata ruang, pencahayaan dan kebersihan memiliki peran penting terhadap kenyamanan dan konsentrasi karyawan. Adanya dukungan secara psikologis, motivasi, dan suasana kerja yang nyaman menjadi bagian dari lingkungan kerja non-fisik yang krusial. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini mengkonfirmasi bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berperan penting dan seringkali saling terhubung dalam membentuk kinerja karyawan di PT Bricon. Perusahaan harus selalu memperhatikan kedua indikator agar tercipta lingkungan kerja yang sesuai, sehingga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

#### Referensi

1. Adha, R. N., Qomariah, N., & Hafidz, A. H. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember. *Jurnal Penelitian IPTEKS*, 47-62.
2. Adhisty, S. P., Fauzi, A., Simorangkir, A., Dwiyantri, F., Patricia, H. C., & Madani, V. K. (2023). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan: Stress Kerja, Beban Kerja dan Lingkungan Kerja (Literature Review MSDS). *JMPIS (JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN DAN ILMU SOSIAL)*, 134-148.
3. Ali, H., & Isyanto, P. (2024). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT ALGERINDO PRIMA NUSANTARA. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 342-350.
4. Azizah, F. N., Thoyib, A., & Irawanto, D. W. (2017). PENGARUH KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KINERJA KARYAWAN (Studi Pada Koperasi Agro Niaga (KAN) Jabung Malang). *Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya*, 1-11.
5. Bahagia, R., Putri, L. P., & Rizdwansyah, T. (2018). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan. *Prosiding Seminar Nasional Vokasi Indonesia*, 100-105.
6. Candra, D. M. (2024). Teori dan Gaya Kepemimpinan Dalam Membentuk Karakter dan SDM yang Unggul. *Jurnal Rimba : Riset Ilmu manajemen Bisnis dan Akuntansi*, 356-368.
7. Estiana, R., Karomah, N. G., & Saimima, Y. A. (2023). PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *JURNAL LENTERA BISNIS*, 339-358.

8. Farma. (2016). HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Kasus PT. Riau Pos Intermedia). 1-16.
9. Hakim, A., Effendy, S., & Tanjung, H. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah I Sumatera Utara Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pegawai. *MANEGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 22-33.
10. Makalew, T. M., Tamengkel, L. F., & Punuindoong, A. Y. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. AKR Land Wenang Golf Manado. 428-432.
11. Mattalatta, S. (2019). PENGARUH KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA, ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DAN KINERJA KARYAWAN PADA PERUSAHAAN KELUARGA (STUDI KASUS PADA PT. PUTRA KARELLA GROUP). *MANDAR (Management Development and Applied Research Journal)*, 35-43.
12. Nabawi, R. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 170-183.
13. Noratta, S., Masriah, I., & Prabowo, B. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otoriter Dan Kompensasi Terhadap Stres Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan. *Inovator: Jurnal Manajemen*, 341-350.
14. Prayudi, A. (2017). PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. RAJAWALI NUSINDO CABANG MEDAN. *Jurnal Manajemen*, 20-27.
15. Putri, D. D., Indiarti2, M., Cecep, & Margono, H. (2023). Gaya Kepemimpinan Situasional dan Motivasi Kerja Sebagai Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 71-78.
16. Rafki, R. R., Aima, H., Lusiana, Sari, S., Oktarina, Y., & Nofriadi, N. (2023). Pengaruh Konflik, Stress Dan Perubahan Organisasi Terhadap Produktivitas Karyawan. *JURNAL MANAJEMEN SOSIAL EKONOMI (DINAMIKA)*, 171-176.
17. Rizaldi, K. I., & Lestariningsih, M. (2024). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA, DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT KERETA API INDONESIA DAERAH OPERASI VIII SURABAYA GUBENG. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, 1-14.
18. Sari, P. S., & Rizqi, M. A. (2023). ANALISIS KINERJA KARYAWAN PADA PT.ARINA TOYOTA GRESIK. *MASTER: JURNAL MANAJEMEN DAN BISNIS TERAPAN*, 50-56.
19. Satria, A. S., & Dewi, L. (2018). ANALISIS CARA MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PT. SURYA PRANOESA. *PERFORMA: Jurnal Manajemen dan Start-Up Bisnis*, 170-179.
20. Setyawan, A., & Bagasworo, W. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Serta Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan ( Studi Pada PT Bank X Area Jakarta Selatan). *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Perbankan*, 31-37.
21. Sinaga, J., Maidani, M., Fauzi, A., Fikri, A. W., Lande, A., Sanjaya, H. T., . . . Hermawan, M. R. (2023). Peran Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan. *JKIS (JURNAL KOMUNIKASI DAN ILMU SOSIAL)*, 154-163.
22. Sinambela, E. A., & Lestari, U. P. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Pendidikan dan Kewirausahaan*, 178-190.
23. Solehan. (2024). Pengembangan Kemampuan Kinerja Karyawan Melalui Manajemen Pendidikan Dan Latihan. *Lokawati : Jurnal Penelitian Manajemen dan Inovasi Riset*, 236-245.
24. Susanti, & Mardika, N. H. (2021). PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT SAT NUSAPERSADA TBK. *SCIENTIA JOURNAL (Jurnal Ilmiah Mahasiswa)*.
25. Tambunan, S. M. (2019). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA RESTAURANT O'FLAHERTYS MEDAN. *Jurnal Mutiara Manajemen*, 358-366.
26. Tridayanti, L., & Alhabsyi, M. Y. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Jakarta Bangka Ekspres Jakarta Barat. *Jurnal Ilmiah Swara MaNajemen (Swara Mahasiswa Manajemen)*, 190-200.
27. Waedoloh, H., Purwanta, H., & Ediyono, S. (2022). Gaya Kepemimpinan dan Karakteristik Pemimpin yang Efektif. *Social, Humanities, and Educational Studies (SHEs)*, 144-152.
28. Wahyuni, S. (2023). PENERAPAN GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL PERSONALIA PT. ARTO MANUNGGAL. *Media Mahardhika*, 187-195.
29. Wahyuningsih, N., & Trihantoyo, S. (2021). KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH KEN BLANCHARD-PAUL HERSEY. *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*, 727-738.
30. Yantony, D., Jasman, Dirhamsyah, Haribowo, R., & Rezeki, F. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja pada UD Ony. *KREATIF : Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang*, 77-87.