



Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik, Lingkungan Kerja Non Fisik, dan Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi pada PT Azuki Sinergi Indonesia

Dean Faris Pandea¹, Toto Heru Dwihandoko², Hartono³

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Majapahit, Mojokerto, Indonesia^{1,2,3}

Email: farisagustina2@gmail.com¹⁾, totoheru@unim.ac.id²⁾, hartono.fe@unim.ac.id³⁾

Diterima: 14-08-2026 | Disetujui: 19-08-2026 | Diterbitkan: 21-08-2026

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of physical work environment, non-physical work environment, and situational leadership on employee performance, as well as to examine the moderating role of work motivation at PT Azuki Sinergi Indonesia. The study used a quantitative explanatory approach with a survey method involving 80 production employees. Data were analyzed using Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4.0. The measurement model was evaluated through convergent validity, discriminant validity, Cronbach's Alpha, and Composite Reliability, while the structural model was evaluated through R-Square and bootstrapping. The results show that the physical work environment does not have a significant effect on employee performance, with a path coefficient of -0.155, t-statistic 0.930, and p-value 0.353. The non-physical work environment also does not have a significant direct effect, with a coefficient of 0.280, t-statistic 0.966, and p-value 0.334. Situational leadership has a positive and significant effect on employee performance, with a coefficient of 0.637, t-statistic 2.387, and p-value 0.017. Work motivation does not significantly moderate the physical work environment-performance relationship, but significantly strengthens the non-physical work environment-performance relationship and significantly weakens the situational leadership-performance relationship. The findings indicate that adaptive leadership is the most important direct predictor of employee performance in the research context.

Keywords: physical work environment; non-physical work environment; situational leadership; work motivation; employee performance.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja non fisik, dan kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan serta menguji peran motivasi kerja sebagai variabel moderasi pada PT Azuki Sinergi Indonesia. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan metode survei terhadap 80 karyawan bagian produksi. Analisis data dilakukan menggunakan Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS 4.0. Evaluasi model pengukuran dilakukan melalui validitas konvergen, validitas diskriminan, Cronbach's Alpha, dan Composite Reliability, sedangkan model struktural dievaluasi melalui R-Square dan bootstrapping. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja

fisik tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien jalur $-0,155$, t-statistic $0,930$, dan p-value $0,353$. Lingkungan kerja non fisik juga tidak berpengaruh langsung secara signifikan dengan koefisien $0,280$, t-statistic $0,966$, dan p-value $0,334$. Kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien $0,637$, t-statistic $2,387$, dan p-value $0,017$. Motivasi kerja tidak memoderasi secara signifikan hubungan lingkungan kerja fisik dengan kinerja, tetapi terbukti memperkuat pengaruh lingkungan kerja non fisik dan memperlemah pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang adaptif merupakan prediktor langsung yang paling penting dalam konteks penelitian

Kata kunci: lingkungan kerja fisik; lingkungan kerja non fisik; kepemimpinan situasional; motivasi kerja; kinerja karyawan.

Bagaimana Cara Sitasi Artikel ini:

Pandea, D. F., Dwihandoko, T. H. ., & Hartono, H. (2026). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik, Lingkungan Kerja Non Fisik, dan Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi pada PT Azuki Sinergi Indonesia. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen Indonesia*, 2(2), 4601-4610. <https://doi.org/10.63822/19wp4g77>

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan elemen strategis yang menentukan efektivitas dan keberlanjutan organisasi, terutama pada perusahaan manufaktur yang beroperasi melalui sistem produksi terstruktur dan berbasis target. (Nurhandayani, 2024) dan (Dwihandoko Toto, 2024) Menekankan kinerja karyawan tidak hanya merepresentasikan hasil kerja individu, tetapi juga mencerminkan keterpaduan antara sistem kerja, kondisi lingkungan organisasi, kepemimpinan, dan dorongan internal karyawan. Dalam kerangka Ability–Motivation–Opportunity (AMO), performa individu dipandang sebagai hasil interaksi antara kemampuan, motivasi, dan kesempatan atau dukungan organisasi untuk menggunakan kemampuan tersebut secara optimal (Bos-Nehles et al., 2023) . Perspektif ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja tidak cukup hanya melalui instruksi atau pelatihan, tetapi memerlukan kondisi kerja yang mendukung serta kepemimpinan yang adaptif (Ansori et al., 2025) dan (Achmad Fauzi et al., 2023).

PT Azuki Sinergi Indonesia merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pengolahan minyak kelapa. Aktivitas produksi melibatkan penggunaan mesin, suhu kerja yang relatif tinggi, tuntutan ketelitian, serta kebutuhan pengendalian kualitas (Oktarini & Ali, 2025). Karakteristik tersebut membuat lingkungan kerja fisik menjadi aspek penting karena pencahayaan, suhu dan sirkulasi udara, kebisingan, tata letak, ergonomi, serta keselamatan dan kesehatan kerja dapat memengaruhi kenyamanan dan konsentrasi karyawan (Nur & Widharto, 2024). Di lapangan, skripsi penelitian mencatat kondisi ruang produksi yang dapat terasa panas ketika oven beroperasi dan ventilasi belum bekerja secara optimal. Kondisi tersebut berpotensi meningkatkan kelelahan dan mengganggu konsentrasi kerja.

Selain aspek fisik, lingkungan kerja non fisik juga berhubungan dengan hubungan antarpegawai, komunikasi, dukungan atasan, iklim organisasi, dan budaya kerja. Lingkungan sosial yang baik dapat menciptakan kenyamanan psikologis dan mendukung koordinasi. Namun, suasana kerja yang kondusif belum tentu secara otomatis meningkatkan output kinerja apabila tidak disertai dorongan untuk mencapai target. Karena itu, hubungan antara lingkungan kerja non fisik dan kinerja perlu dilihat secara lebih spesifik dalam konteks perusahaan dan karakteristik karyawannya (Azhar, 2024) dan (Kurniawan et al., 2015).

Kepemimpinan situasional menjadi faktor penting lainnya. Pendekatan ini menekankan kemampuan pemimpin menyesuaikan tingkat pengarahan dan dukungan dengan kesiapan, kompetensi, serta kondisi bawahan (Muslimatul Hairiah et al., 2024) dan (Oktarini & Ali, 2025). Pada lingkungan produksi yang dinamis, pemimpin perlu mampu memberikan instruksi yang jelas kepada karyawan yang membutuhkan arahan sekaligus memberikan ruang partisipasi dan delegasi kepada karyawan yang telah memiliki kompetensi. Literatur mengenai teori situasional menunjukkan bahwa fleksibilitas pemimpin merupakan unsur penting dalam meningkatkan efektivitas kerja.

Penelitian terdahulu menunjukkan adanya hasil yang beragam. (Susilawati et al., 2023) dan (Nabilah et al., 2023) menekankan pentingnya kondisi keselamatan dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja atau produktivitas. (Aini & Rofiqoh, 2025) mengaitkan lingkungan kerja non fisik dan motivasi dengan kinerja. Sementara itu, penelitian mengenai kepemimpinan situasional menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan adaptif dapat meningkatkan efektivitas kerja. Perbedaan fokus dan hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya ruang untuk menguji ketiga faktor secara simultan dalam satu model.

Penelitian ini menempatkan motivasi kerja sebagai variabel moderasi. Motivasi dipandang sebagai dorongan internal yang dapat mengubah kondisi lingkungan dan kepemimpinan menjadi perilaku kerja yang lebih berorientasi pada pencapaian (Wijaya et al., 2022) dan (Hartono et al., 2023). Model penelitian

Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik, Lingkungan Kerja Non Fisik, dan Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi pada PT Azuki Sinergi Indonesia

(Pande, et al.)

menguji pengaruh langsung lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja non fisik, dan kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan, sekaligus menguji apakah motivasi kerja memperkuat atau memperlemah ketiga hubungan tersebut. Konteks penelitian dibatasi pada karyawan bagian produksi PT Azuki Sinergi Indonesia.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja non fisik, dan kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan serta menganalisis peran motivasi kerja dalam memoderasi hubungan tersebut. Enam hipotesis diuji, yaitu pengaruh X_1 terhadap Y , X_2 terhadap Y , X_3 terhadap Y , serta efek interaksi $X_1 \times Z$, $X_2 \times Z$, dan $X_3 \times Z$ terhadap Y .

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori. Tujuan penelitian adalah menguji hubungan dan pengaruh antara lingkungan kerja fisik (X_1), lingkungan kerja non fisik (X_2), kepemimpinan situasional (X_3), motivasi kerja (Z), dan kinerja karyawan (Y). Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert lima poin, mulai dari 1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju. Responden penelitian berjumlah 80 orang dan seluruhnya berasal dari departemen produksi PT Azuki Sinergi Indonesia.

Analisis data menggunakan Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS 4.0. PLS-SEM digunakan karena model penelitian melibatkan beberapa konstruk sekaligus dan menguji hubungan langsung serta interaksi moderasi dalam satu model. Evaluasi outer model meliputi convergent validity, discriminant validity, Cronbach's Alpha, dan Composite Reliability. Evaluasi inner model meliputi R-Square dan pengujian signifikansi melalui bootstrapping. Kriteria pengambilan keputusan menggunakan tingkat signifikansi 5%, dengan t-statistic dibandingkan dengan 1,96 dan p-value dibandingkan dengan 0,05.

Pengujian moderasi dilakukan melalui konstruk interaksi $X_1 \times Z$, $X_2 \times Z$, dan $X_3 \times Z$. Apabila p-value interaksi lebih kecil dari 0,05, maka motivasi kerja dinyatakan memiliki efek moderasi yang signifikan. Arah moderasi ditentukan dari tanda koefisien interaksi. Koefisien positif menunjukkan efek penguatan, sedangkan koefisien negatif menunjukkan efek pelemahan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik responden

Responden penelitian berjumlah 80 karyawan. Berdasarkan masa kerja, 15 responden (18,75%) memiliki masa kerja kurang dari satu tahun, 32 responden (40,00%) memiliki masa kerja satu sampai tiga tahun, dan 33 responden (41,25%) memiliki masa kerja lebih dari tiga tahun. Seluruh responden berasal dari departemen produksi sehingga hasil penelitian secara khusus menggambarkan persepsi karyawan yang terlibat dalam aktivitas produksi.

Tabel 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah	Persentase (%)
< 1 tahun	15	18,75
1–3 tahun	32	40,00
> 3 tahun	33	41,25
Total	80	100,00

Sumber: Data primer diolah, 2026.

Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Departemen

Departemen	Jumlah	Persentase (%)
Produksi	80	100,00
Total	80	100,00

Sumber: Data primer diolah, 2026.

Analisis deskriptif

Analisis deskriptif menunjukkan bahwa nilai mean lingkungan kerja fisik sebesar 2,52, lingkungan kerja non fisik sebesar 2,53, kepemimpinan situasional sebesar 2,50, kinerja karyawan sebesar 2,39, dan motivasi kerja sebesar 2,49. Lingkungan kerja non fisik mempunyai mean tertinggi, sedangkan kinerja karyawan memiliki mean terendah. Pola tersebut menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap kondisi variabel penelitian cenderung berada pada tingkat yang relatif rendah berdasarkan skala yang digunakan.

Tabel 3. Hasil Analisis Deskriptif

Variabel	Mean
Lingkungan Kerja Fisik (X1)	2,52
Lingkungan Kerja Non Fisik (X2)	2,53
Kepemimpinan Situasional (X3)	2,50
Kinerja Karyawan (Y)	2,39
Motivasi Kerja (Z)	2,49

Sumber: Output SmartPLS 4.0, 2026.

Evaluasi model pengukuran

Hasil evaluasi outer model menunjukkan bahwa seluruh indikator memenuhi kriteria validitas konvergen. Nilai outer loading indikator berada di atas batas yang digunakan dalam penelitian. Pada variabel lingkungan kerja fisik, nilai outer loading berkisar antara 0,804 sampai 0,912. Seluruh indikator konstruk lainnya juga berada pada tingkat yang memadai sehingga tidak terdapat indikator yang perlu dieliminasi dari model.

Tabel 4. Hasil Average Variance Extracted

Variabel	AVE	Keterangan
Lingkungan Kerja Fisik (X1)	0,662	Valid

Lingkungan Kerja Non Fisik (X2)	0,697	Valid
Kepemimpinan Situasional (X3)	0,666	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	0,732	Valid
Motivasi Kerja (Z)	0,733	Valid

Sumber: Output SmartPLS 4.0, 2026.

Seluruh nilai AVE berada di atas 0,50. Hal tersebut menunjukkan bahwa setiap konstruk mampu menjelaskan lebih dari separuh varians indikator penyusunnya dan memenuhi kriteria validitas konvergen. Evaluasi reliabilitas juga menunjukkan hasil yang baik. Nilai Cronbach's Alpha untuk X1, X2, X3, Y, dan Z berturut-turut sebesar 0,904; 0,927; 0,899; 0,914; dan 0,881. Composite Reliability masing-masing sebesar 0,946; 0,938; 0,924; 0,935; dan 0,903. Dengan demikian, seluruh konstruk memiliki konsistensi internal yang memadai.

Tabel 5. Hasil Reliabilitas Konstruk

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Lingkungan Kerja Fisik (X1)	0,904	0,946
Lingkungan Kerja Non Fisik (X2)	0,927	0,938
Kepemimpinan Situasional (X3)	0,899	0,924
Kinerja Karyawan (Y)	0,914	0,935
Motivasi Kerja (Z)	0,881	0,903

Sumber: Output SmartPLS 4.0, 2026.

Evaluasi model struktural

Nilai R-Square kinerja karyawan sebesar 0,653 dengan R-Square adjusted sebesar 0,620. Artinya, 65,3% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel-variabel yang terdapat dalam model, sedangkan 34,7% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian. Nilai tersebut menunjukkan kemampuan penjelasan model yang moderat dan cukup baik dalam konteks penelitian.

Tabel 6. Hasil R-Square

Variabel Dependen	R-Square	R-Square Adjusted	Keterangan
Kinerja Karyawan (Y)	0,653	0,620	Moderat/Baik

Sumber: Output SmartPLS 4.0, 2026.

Pengujian hipotesis

Tabel 7. Hasil Path Coefficient Bootstrapping

Hubungan	Koefisien (O)	t-statistic	p-value	Keputusan
X1 → Y	-0,155	0,930	0,353	H1 ditolak
X2 → Y	0,280	0,966	0,334	H2 ditolak

Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik, Lingkungan Kerja Non Fisik, dan Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi pada PT Azuki Sinergi Indonesia
(Pandea, et al.)

$X3 \rightarrow Y$	0,637	2,387	0,017	H3 diterima
$X1 \times Z \rightarrow Y$	0,217	1,063	0,288	H4 ditolak
$X2 \times Z \rightarrow Y$	1,123	2,745	0,006	H5 diterima
$X3 \times Z \rightarrow Y$	-0,759	2,071	0,038	H6 diterima

Sumber: Output SmartPLS 4.0, 2026.

Pembahasan

Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja fisik tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian H1 menghasilkan koefisien -0,155, t-statistic 0,930, dan p-value 0,353. Karena p-value lebih besar dari 0,05, hipotesis pertama ditolak. Temuan ini menunjukkan bahwa variasi persepsi terhadap kondisi fisik tempat kerja belum cukup untuk menjelaskan perubahan kinerja karyawan secara langsung pada konteks penelitian.

Hasil tersebut tidak berarti bahwa kondisi fisik tidak penting bagi perusahaan. Lingkungan kerja fisik tetap berkaitan dengan kenyamanan, keselamatan, dan kemampuan karyawan mempertahankan konsentrasi. Namun, dalam konteks responden penelitian, karyawan dapat beradaptasi terhadap kondisi fisik yang mereka hadapi sehingga perubahan pada aspek tersebut tidak secara otomatis diterjemahkan menjadi perubahan output kinerja. Temuan ini juga dapat dibaca melalui perspektif hygiene factor, yaitu kondisi lingkungan dapat berfungsi mencegah ketidakpuasan tanpa selalu menjadi pendorong utama peningkatan kinerja.

Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja non fisik memiliki koefisien positif 0,280, tetapi pengaruh tersebut tidak signifikan karena t-statistic sebesar 0,966 dan p-value sebesar 0,334. Dengan demikian, H2 ditolak. Hubungan antarpegawai, komunikasi, dukungan sosial, dan iklim kerja yang baik belum cukup untuk meningkatkan kinerja secara langsung.

Kondisi tersebut dapat menunjukkan bahwa hubungan sosial dan komunikasi di perusahaan telah berada pada kondisi yang relatif kondusif, sehingga variasinya tidak lagi menjadi pembeda utama kinerja individu. Suasana kerja yang nyaman secara sosial perlu disertai dorongan pencapaian target agar dapat diterjemahkan menjadi perilaku kerja produktif. Hasil ini memperlihatkan pentingnya melihat lingkungan non fisik tidak hanya sebagai kondisi kenyamanan, tetapi juga sebagai faktor yang berinteraksi dengan motivasi kerja.

Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan situasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Koefisien sebesar 0,637, t-statistic 2,387, dan p-value 0,017 menunjukkan bahwa semakin baik kemampuan pemimpin menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kondisi bawahan, semakin baik pula kinerja karyawan. H3 diterima.

Temuan ini menjadi hasil langsung yang paling kuat di antara tiga variabel independen. Kepemimpinan situasional menuntut keseimbangan antara perilaku direktif dan suportif. Karyawan yang masih membutuhkan arahan memerlukan instruksi yang jelas, sedangkan karyawan yang telah kompeten dapat

Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik, Lingkungan Kerja Non Fisik, dan Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi pada PT Azuki Sinergi Indonesia (Panda, et al.)

diberi ruang partisipasi dan delegasi. Hasil ini sejalan dengan kajian teori situasional Hersey dan Blanchard serta penelitian (Muslimatul Hairiah et al., 2024) yang menekankan fleksibilitas gaya kepemimpinan sesuai tingkat kematangan pengikut. Dalam lingkungan produksi, kemampuan pemimpin menyesuaikan pendekatan tersebut dapat memperjelas tugas, mempercepat penyelesaian pekerjaan, dan menjaga koordinasi tim.

Peran Motivasi Kerja dalam Memoderasi Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja

Interaksi lingkungan kerja fisik dan motivasi kerja menghasilkan koefisien 0,217, t-statistic 1,063, dan p-value 0,288. Karena p-value lebih besar dari 0,05, H4 ditolak. Dengan demikian, motivasi kerja tidak terbukti secara signifikan memperkuat atau memperlemah hubungan lingkungan kerja fisik dengan kinerja karyawan.

Hasil tersebut mengindikasikan bahwa dorongan internal karyawan bekerja relatif independen dari kondisi material tempat kerja dalam model ini. Motivasi yang berkaitan dengan kebutuhan berprestasi, pengakuan, dan pengembangan diri tidak serta-merta mengubah hubungan antara kondisi fisik dan kinerja (Wijaya et al., 2022). Temuan ini memperlihatkan bahwa interaksi antara faktor material dan faktor psikologis tidak selalu menghasilkan efek moderasi yang signifikan.

Peran Motivasi Kerja dalam Memoderasi Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kinerja

Interaksi lingkungan kerja non fisik dan motivasi kerja menghasilkan koefisien 1,123 dengan t-statistic 2,745 dan p-value 0,006. Hasil tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki efek moderasi yang signifikan dan positif, sehingga H5 diterima. Artinya, motivasi kerja memperkuat pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan.

Secara substantif, lingkungan non fisik berupa hubungan yang harmonis, komunikasi yang jelas, dan dukungan atasan menjadi lebih efektif ketika karyawan memiliki dorongan internal untuk mencapai target. Lingkungan sosial yang baik menyediakan kesempatan dan dukungan, sedangkan motivasi menggerakkan karyawan untuk memanfaatkan kondisi tersebut dalam bentuk perilaku kerja. Temuan ini mendukung pandangan bahwa faktor psikososial dan motivasi dapat saling melengkapi dalam membentuk kinerja.

Peran Motivasi Kerja dalam Memoderasi Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja

Interaksi kepemimpinan situasional dan motivasi kerja menghasilkan koefisien -0,759, t-statistic 2,071, dan p-value 0,038. Karena p-value lebih kecil dari 0,05, H6 diterima. Namun, koefisien negatif menunjukkan bahwa motivasi kerja memberikan efek pelemahan terhadap hubungan positif kepemimpinan situasional dan kinerja.

Temuan tersebut dapat dipahami dari karakteristik karyawan yang memiliki motivasi intrinsik tinggi. Ketika karyawan telah memiliki dorongan, kompetensi, dan kemandirian yang kuat, arahan kepemimpinan yang terlalu intensif berpotensi mengurangi ruang otonomi. Dengan demikian, kepemimpinan situasional tetap penting, tetapi tingkat pengarahan perlu disesuaikan dengan kesiapan dan kemandirian karyawan. Hasil ini memberikan implikasi bahwa pemimpin tidak cukup hanya adaptif terhadap kemampuan karyawan, tetapi juga perlu memperhatikan tingkat motivasi internal dan kebutuhan otonomi mereka.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan lingkungan kerja non fisik juga tidak berpengaruh signifikan secara langsung. Sebaliknya, kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan menjadi prediktor langsung yang paling dominan dalam model. Motivasi kerja tidak memoderasi hubungan lingkungan kerja fisik dengan kinerja, tetapi secara signifikan memperkuat pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja. Pada hubungan kepemimpinan situasional dengan kinerja, motivasi kerja terbukti signifikan sebagai moderator dengan arah negatif atau efek pelemahan. Secara keseluruhan, hasil penelitian menegaskan bahwa peningkatan kinerja di PT Azuki Sinergi Indonesia lebih kuat diarahkan pada penerapan kepemimpinan yang adaptif, sementara kualitas lingkungan non fisik akan lebih efektif ketika didukung motivasi kerja yang tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad Fauzi, Khoerunisa, L., & Ayu Sri Utami. (2023). Peran Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Kewirausahaan Dan Multi Talenta*, 1(4), 212–221. <https://doi.org/10.38035/jkmt.v1i4.108>
- Aini, H. L., & Rofiqoh, I. (2025). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Locus Penelitian Dan Pengabdian*, 4(12), 11831–11838. <https://doi.org/10.58344/locus.v4i12.5107>
- Ansori, Hadiyanto Zulbasri, Ardaini, & Kasful Anwar. (2025). Pengertian, Teori dan Tipe Kepemimpinan. *Jurnal Riset Multidisiplin Edukasi*, 2(5), 263–277. <https://doi.org/10.71282/jurmie.v2i5.313>
- Azhar, M. (2024). Uluwwul Himmah Education Research Journal. *Uluwwul Himmah Education Research Journal*, 1(1), 1–15.
- Bos-Nehles, A., Townsend, K., Cafferkey, K., & Trullen, J. (2023). Examining the Ability, Motivation and Opportunity (AMO) framework in HRM research: Conceptualization, measurement and interactions. *International Journal of Management Reviews*, 25(4), 725–739. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12332>
- Dwihandoko Toto. (2024). THE INFLUENCE OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM), REWARD SYSTEMS, AND PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEMS ON COMPANY PERFORMANCE THROUGH EMPLOYEE PRODUCTIVE BEHAVIOR AS A MEDIATION VARIABLE IN GARMENT COMPANIES. 2(1), 306–312.
- Hartono, Purbo, A., Asj'ari, F., Hartono, & Putra Arlansyach, B. (2023). The Effect of Sustainable Human Resource Management on Innovation Capability Through Employment Experience. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 06(07), 3518–3526. <https://doi.org/10.47191/jefms/v6-i7-59>
- Kurniawan, R. T., Astuti, E. S., & Hamid, D. (2015). Analisis Peran Manajerial Dalam Memotivasi Karyawan (Studi Kasus pada CV. Mina Marga Utama Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 21(1), 1–8.
- Muslimatul Hairiah, Muhammad Labib, & Hasyim Asy'ari. (2024). Analisis Teori Situasional dalam Meningkatkan Efektivitas Pemimpin. *Al-Ubudiyah: Jurnal Pendidikan Dan Studi Islam*, 5(2), 248–254. <https://doi.org/10.55623/au.v5i2.374>

- Nabilah, A., Luthfiya, A., Nitit, P. P., & Amaliyah, A. (2023). Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik terhadap Produktivitas Karyawan pada Perusahaan di Jawa Timur. *Komunika : Jurnal Ilmiah Komunikasi*, 2(2), 82–98. <https://doi.org/10.70437/komunika.v2i2.897>
- Nur, A. N., & Widharto, Y. (2024). Analisis lingkungan kerja (office) dan sumber daya manusia menggunakan metode ergonomi checklist. *Jurnal Teknik Industri*, 13(4), 1–9.
- Nurhandayani, A. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital (Ekobil)*, 3(1), 1–5. <https://doi.org/10.58765/ekobil.v2i1.84>
- Oktarini, A. S., & Ali, H. (2025). Determinasi Strategi Peningkatan Kinerja Perusahaan: Analisis Sumber Daya Manusia, Kepemimpinan Adaptif dan Motivasi Kerja. *Jurnal Pendidikan Siber Nusantara*, 3(2), 50–61. <https://doi.org/10.38035/jpsn.v3i2.349>
- Susilawati, S., Budiani, R. L., Paramita, I., & Puspitasiwi, P. (2023). Penerapan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3) di Puskesmas Umbulharjo II Kota Yogyakarta. *Jurnal Kesehatan Vokasional*, 8(2), 112. <https://doi.org/10.22146/jkesvo.72671>
- Wijaya, I. A., Shahirah, R. A., & Yuliana, M. E. (2022). Analisis Pengaruh Komunikasi Dan Kerjasama Tim Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan. *Citizen : Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia*, 2(3), 393–402. <https://doi.org/10.53866/jimi.v2i3.109>