

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. **Lingkungan Kerja Fisik (X_1) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).** Kondisi fisik tempat kerja tergolong sebagai *hygiene factor* yang hanya mencegah ketidakpuasan, sehingga perubahannya tidak secara langsung meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
2. **Lingkungan Kerja Non Fisik (X_2) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).** Suasana kerja yang kondusif dan hubungan sosial yang harmonis tidak dapat berdiri sendiri dalam meningkatkan output kinerja tanpa adanya dorongan pencapaian target.
3. **Kepemimpinan Situasional (X_3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).** Gaya kepemimpinan yang fleksibel dan adaptif sesuai dengan tingkat kematangan karyawan merupakan faktor utama yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan secara langsung.
4. **Motivasi Kerja (Z) tidak terbukti memoderasi pengaruh Lingkungan Kerja Fisik (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y).** Motivasi kerja bersifat intrinsik dan bekerja secara independen, sehingga tidak terikat pada ketersediaan fasilitas fisik di tempat kerja.
5. **Motivasi Kerja (Z) terbukti memoderasi dan memperkuat pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y).**

Motivasi kerja yang tinggi berfungsi sebagai pendorong yang mengoptimalkan kenyamanan suasana kerja non fisik menjadi pencapaian kinerja yang nyata.

6. **Motivasi Kerja (Z) terbukti memoderasi namun memperlemah (*dampening effect*) pengaruh Kepemimpinan Situasional (X_3) terhadap Kinerja Karyawan (Y).** Karyawan dengan motivasi intrinsik yang sangat tinggi cenderung lebih mandiri, sehingga arahan kepemimpinan yang terlalu intensif justru dapat mengurangi ruang gerak dan efektivitas kerja mereka.

5.2 Saran

1. Saran Teoritis

1. Bagi Peneliti Selanjutnya

Berdasarkan hasil temuan penelitian, terdapat beberapa kontribusi akademis yang dapat dijadikan acuan dan masukan bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta penelitian selanjutnya:

1. Pengembangan Konsep *Hygiene Factor* dalam PLS-SEM:

Ditolaknya pengaruh langsung Lingkungan Kerja Fisik (X_1) dan Non Fisik (X_2) memperkuat **Teori Dua Faktor Herzberg**. Peneliti selanjutnya disarankan untuk tidak menempatkan faktor lingkungan kerja semata-mata sebagai variabel independen langsung (*direct predictor*), melainkan mengujinya sebagai variabel anteseden (*antecedent*) yang mempengaruhi variabel pemediasi seperti Kepuasan Kerja atau Motivasi Kerja terlebih dahulu sebelum berdampak pada Kinerja Karyawan.

2. Pengayaan Kajian *Dampening Effect* pada Moderasi Motivasi:

Temuan mengenai Motivasi Kerja (Z) yang **memperlemah** pengaruh Kepemimpinan Situasional (X_3) terhadap Kinerja Karyawan (Y) menyumbang

wawasan baru dalam kajian interaksi pimpinan-bawahan. Peneliti berikutnya disarankan untuk mendalami fenomena *over-leadership* atau *micromanagement* ini menggunakan Teori Penentuan Nasib Sendiri (*Self-Determination Theory*). Hal ini penting untuk memetakan batas optimal intervensi kepemimpinan pada kelompok karyawan yang memiliki motivasi intrinsik dan otonomi kerja yang tinggi.

3. Eksplorasi Model Moderasi Terpisah untuk Faktor Fisik dan Non Fisik:

Perbedaan hasil moderasi—di mana Motivasi Kerja (Z) terbukti memperkuat pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik (X_2), namun gagal memoderasi Lingkungan Kerja Fisik (X_1)—menunjukkan bahwa variabel psikososial dan variabel material memiliki karakteristik interaksi yang berbeda. Peneliti selanjutnya disarankan untuk memisahkan pengujian efek moderasi berdasarkan sifat variabelnya (material vs. non-material) agar menghasilkan pemodelan struktural yang lebih presisi.

4. Penambahan Variabel Pernerangkat Kematangan Karyawan (*Readiness Level*):

Mengingat Kepemimpinan Situasional (X_3) terbukti menjadi variabel independen paling dominan, penelitian mendatang direkomendasikan untuk memasukkan tingkat kematangan atau pengalaman kerja karyawan (*job readiness/maturity*) sebagai variabel kontrol atau pemediasi. Langkah ini akan memperjelas pada tingkat kematangan mana gaya kepemimpinan situasional memberikan dampak paling optimal terhadap kinerja.

2. Saran Praktis

Disarankan kepada pihak universitas, khususnya kampus Universitas Islam Majapahit (UNIM), untuk terus meningkatkan dan menyediakan fasilitas penunjang akademik yang lebih luas, seperti penambahan akses jurnal ilmiah internasional bereputasi dan ragam buku referensi metodologi penelitian terbaru. Hal ini sangat penting guna membantu mahasiswa mendapatkan rujukan yang kaya dan berkualitas dalam menyusun tugas akhir.