

**THE INFLUENCE OF SITUATIONAL LEADERSHIP, NORMATIVE
COMMITMENT, AND AFFILIATION MOTIVATION ON EMPLOYEE
PERFORMANCE AT PT PEGADAIAN REGIONAL OFFICE II PEKANBARU**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN SITUASIONAL, KOMITMEN NORMATIF DAN
MOTIVASI AFILIASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT
PEGADAIAN KANWIL II PEKANBARU**

Afina Julia Fitri¹, Abd. Rasyid Syamsuri², Ahmad Rifqi³

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Riau, Indonesia^{1,2,3}

afina.julia6197@student.unri.ac.id¹, abd.rasyidsyamsuri@lecturer.unri.ac.id²,

ahmad.rifqi@lecturer.unri.ac.id³

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of situational leadership, normative commitment, and affiliation motivation on employee performance at PT Pegadaian Regional Office II Pekanbaru, both partially and simultaneously. A quantitative approach with a survey method was used, involving 50 respondents who are employees of PT Pegadaian Regional Office II Pekanbaru. Data were analyzed using multiple linear regression with t-tests, F-tests, and the coefficient of determination (R^2). The results show that situational leadership, normative commitment, and affiliation motivation have a positive and significant effect on employee performance, both partially and simultaneously. The most dominant variable is affiliation motivation. These findings emphasize that organizational success depends not only on management policies but also on leaders' ability to manage relationships with employees, foster loyalty, and create a supportive work environment.

Keywords: Situational Leadership, Normative Commitment, Affiliation Motivation, Employee Performance.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan situasional, komitmen normatif, dan motivasi afiliasi terhadap kinerja karyawan di PT Pegadaian Kanwil II Pekanbaru, baik secara parsial maupun simultan. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik survei terhadap 50 responden yang merupakan karyawan PT Pegadaian Kanwil II Pekanbaru. Data dianalisis menggunakan regresi linear berganda dengan uji t, uji F, dan koefisien determinasi (R^2). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional, komitmen normatif, dan motivasi afiliasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan. Variabel yang paling dominan adalah motivasi afiliasi. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan perusahaan tidak hanya bergantung pada kebijakan manajemen, tetapi juga pada kemampuan pimpinan mengelola hubungan dengan karyawan, menumbuhkan loyalitas, serta menciptakan suasana kerja yang kondusif.

Kata Kunci: Kepemimpinan Situasional, Komitmen Normatif, Motivasi Afiliasi, Kinerja Karyawan.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan komponen utama dalam keberlangsungan organisasi, karena peran manusia tidak dapat tergantikan dalam proses pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, pengelolaan dan pengembangan SDM perlu dilakukan secara berkelanjutan dan berorientasi pada pendekatan yang manusiawi. SDM menjadi faktor kunci yang mendasari pengambilan keputusan strategis di dalam organisasi.

Dalam praktiknya, SDM bertanggung jawab atas berbagai aktivitas penting, mulai dari perencanaan, pelaksanaan tugas, hingga evaluasi kinerja untuk menghasilkan perbaikan yang berkelanjutan. Keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada kualitas SDM yang dimilikinya. Maka dari itu, penting bagi perusahaan untuk membentuk dan mengembangkan SDM yang kompeten dan produktif. Apabila SDM dikelola dengan baik, karyawan akan mampu

mengenali prioritas pekerjaan, menyusun strategi pelaksanaan, serta menjalankan tugas-tugas secara efektif sesuai kebutuhan organisasi, baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang.

Pegadaian adalah sebuah lembaga keuangan yang menyediakan layanan pinjaman dengan agunan berupa barang berharga. Pegadaian memungkinkan masyarakat untuk mendapatkan dana tunai secara cepat dengan menyerahkan barang sebagai jaminan. Lembaga ini berfungsi sebagai alternatif bagi mereka yang membutuhkan pinjaman tetapi tidak memiliki akses ke perbankan konvensional atau tidak ingin terjebak dalam proses yang rumit.

Menurut Dewi (2016) mengemukakan secara umum, tujuan ideal dari PT Pegadaian adalah pemberian pinjaman dengan metode yang mudah kepada rakyat dalam memenuhi berbagai kebutuhan mereka. Dengan adanya PT Pegadaian diharapkan dapat mengurangi penyedia pinjaman ilegal yang banyak merugikan masyarakat seperti rentenir. Penyedia pinjaman ilegal tersebut memanfaatkan kondisi masyarakat yang sedang membutuhkan dana darurat, dengan minimnya informasi dan pengetahuan yang dimiliki masyarakat sehingga mereka mendapatkan keuntungan yang sangat banyak dengan cara yang tidak lazim.

Tabel 1. Data Penilaian Kinerja Karyawan

No	Uraian		Tahun	
	Grade	Angka	2023	2024
1	Sangat Baik	01-05	15	18
2	Baik	06-10	12	14
3	Cukup	11-14	23	18
4	Kurang	15-18	-	-
Jumlah Karyawan			50	50

Tabel di atas menunjukkan bahwa adanya penilaian kinerja karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah II Pekanbaru Riau mengalami fluktuasi baik pada grade A (sangat baik), grade B

(baik), maupun grade C (cukup).

Dalam konteks penilaian organisasi, kinerja digunakan sebagai indikator sejauh mana seorang karyawan mampu menjalankan tanggung jawabnya secara maksimal. Karyawan yang menunjukkan produktivitas tinggi, kehadiran yang konsisten, kedisiplinan dalam menyelesaikan tugas, serta kemampuan berinovasi dan berpikir kreatif, cenderung memberikan kontribusi besar terhadap keberhasilan tim. Mereka tidak hanya menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, tetapi juga memperkuat dinamika kerja kelompok dan berperan aktif dalam pencapaian hasil bersama. Kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh dimensi kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan kerja sama (Purnamasari & Utami, 2021).

Namundemikian, peningkatan kinerja karyawan tidak terlepas dari faktor-faktor psikologis dan organisasi yang memengaruhi perilaku kerja. Salah satu faktor tersebut adalah kepemimpinan situasional, yaitu gaya kepemimpinan yang mampu menyesuaikan pendekatan manajerial dengan karakteristik, kesiapan, dan kondisi bawahan. Kepemimpinan situasional didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan tingkat kesiapan pengikutnya, baik dari segi kemampuan maupun kemauan (Rahmawati & Rofiq, 2020).

Selain kepemimpinan, komitmen normatif juga berperan penting dalam membentuk perilaku karyawan. Komitmen normatif merupakan dimensi dari komitmen organisasi yang mencerminkan perasaan kewajiban moral seorang karyawan untuk tetap bekerja di dalam organisasi, karena merasa bahwa bertahan merupakan hal yang benar secara etika dan moral. Karyawan dengan komitmen normatif

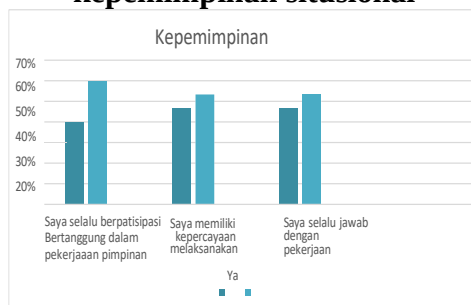
tinggi merasa terikat karena loyalitas dan nilai-nilai internalisasi yang kuat terhadap organisasi (Fitriani, 2021).

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi afiliasi, yaitu dorongan dalam diri seseorang untuk menjalin hubungan sosial yang

harmonis, diterima dalam kelompok, serta mendapatkan pengakuan dari lingkungan kerja. Motivasi afiliasi memiliki peran dalam menciptakan rasa memiliki terhadap organisasi, memperkuat kerja sama tim, dan membangun komunikasi interpersonal yang positif di lingkungan kerja (Wulandari & Dewi, 2022).

Kinerja karyawan di PT Pegadaian Kantor Wilayah Pekanbaru menjadi salah satu isu yang cukup krusial dalam menjalankan operasional perusahaan. Meskipun PT Pegadaian telah memiliki berbagai kebijakan yang ditujukan untuk meningkatkan kinerja karyawan, faktanya terdapat beberapa tantangan yang menghambat pencapaian tujuan perusahaan. Salah satu permasalahan utama yang dihadapi adalah ketidakstabilan kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal, seperti kurangnya pengembangan keterampilan karyawan, serta minimnya perhatian terhadap faktor motivasi yang memadai di tempat kerja. Hal ini mengakibatkan rendahnya produktivitas yang berdampak pada pencapaian target yang telah ditetapkan perusahaan.

Gambar 1. Grafik Pra-survei kepemimpinan situasional



Berdasarkan grafik 1 menjelaskan mengenai tanggapan karyawan PT. Pegadaian Kantor Wilayah II Pekanbaru mengenai kepemimpinan situasional, dapat dilihat kepemimpinan yang ada masih kurang mendukung kinerja karyawan. Dapat diketahui bahwa masih terjadi masalah dalam kepemimpinan situasional, khususnya dalam hal menumbuhkan komunikasi karyawan yang dapat dilihat dalam hasil pra survei, dimana pada pertanyaan nomor 3 mendapatkan jawaban tidak, sebanyak 53.33%.

Hal ini menunjukkan bahwa adanya kondisi hubungan atasan dengan bawahan yang kurang baik mengingat kurangnya komunikasi untuk memberikan pengarahan secara spesifik kepada karyawan untuk pencapaian target kerja, serta keluhan untuk masalah kerja karyawan.

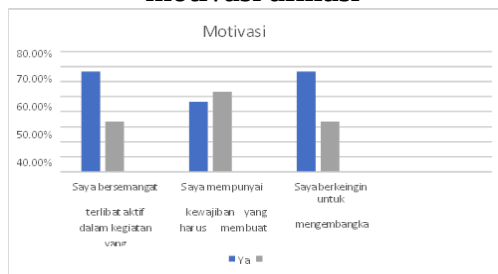
Gambar 2. Grafik Pra-survei komitmen normatif



Berdasarkan grafik di atas, menunjukkan hasil penelitian awal mengenai pengaruh kepemimpinan komitmen terhadap kinerja karyawan PT. Pegadaian Kantor Wilayah II Pekanbaru. Dapat disimpulkan bahwa 60% responden mengatakan Saya tetap bekerja pada perusahaan untuk menjalankan seluruh tugas yang diberikan. Sebanyak 60% responden merasa Saya memiliki tanggung jawab terhadap perusahaan. Namun disisi lain, Sebanyak 66,67% responden mengatakan Saya akan tetap bertahan merupakan sebuah kewajiban atas perusahaan. Maka hal tersebut dapat

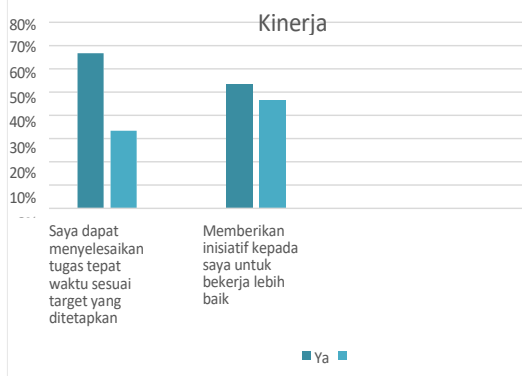
disimpulkan bahwa tidak semua masukan dari karyawan diterima oleh atasan. Dalam hal ini pentingnya koordinasi yang baik diantara atasan dan karyawan didalam menjalankan setiap aktivitas perusahaan.

Gambar 3. Grafik Pra-survei motivasi afiliasi



Berdasarkan grafik di atas untuk rekapitulasi kuesioner pra survey kepemimpinan normatif secara keseluruhan sudah sesuai dengan yang diharapkan hal ini dapat dilihat banyaknya pegawai yang memberikan kecenderungan jawaban ya. Berdasarkan data tersebut, dapat dilihat bila pegawai PT. Pegadaian Kantor Wilayah II Pekanbaru merasa pekerjaan fleksibilitas dan adaptasi terhadap perubahan situasi yang diberikan oleh instansi bukan satu-satunya faktor yang dapat memberikan komitmen dalam bekerja.

Gambar 4. Grafik Pra-survei kinerja



Grafik tersebut menunjukkan bahwa karyawan tidak puas dengan gaya kepemimpinan motivasi afiliasi terhadap kinerja karyawan PT. Pegadaian Kantor Wilayah II Pekanbaru seperti yang diharapkan. Hal ini terlihat dari banyaknya karyawan yang menjawab

“tidak” (60%) terhadap pertanyaan tersebut. Dalam upaya meningkatkan produktivitas karyawan, manajemen memfokuskan pada peningkatan pengaruh kepemimpinan situasional, komitmen normatif dan motivasi afiliasi terhadap kinerja karyawan di PT. Pegadaian Kantor Wilayah II Pekanbaru.

Penelitian ini bertujuan untuk menggali lebih dalam bagaimana kepemimpinan situasional dapat diimplementasikan untuk meningkatkan produktivitas dan kepuasan anggota tim, serta untuk memberikan wawasan praktis bagi pemimpin dalam menghadapi tantangan di lingkungan kerja yang terus berubah. Salah satu masalah utama yang dihadapi PT Pegadaian Kantor Wilayah Pekanbaru adalah bagaimana mengintegrasikan ketiga faktor kepemimpinan situasional, komitmen normatif, dan motivasi afiliasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Walaupun ketiganya dianggap sebagai faktor penting, bagaimana interaksi antara faktor-faktor tersebut di lingkungan kerja konkret belum banyak diteliti, sehingga penerapannya di perusahaan mungkin tidak optimal. Di satu sisi, kepemimpinan situasional yang efektif dapat mempengaruhi komitmen karyawan dan meningkatkan motivasi mereka, namun tanpa adanya dukungan dari komitmen yang kuat atau motivasi afiliasi yang tepat, kinerja karyawan tetap dapat terhambat.

Oleh karena itu, penting untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai pengaruh kepemimpinan situasional, komitmen normatif, dan motivasi afiliasi terhadap kinerja karyawan di PT Pegadaian Kantor Wilayah Pekanbaru. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana ketiga faktor ini saling berhubungan dan memberikan dampak terhadap kinerja karyawan di perusahaan. Dengan hasil yang didapat, PT Pegadaian diharapkan

dapat merumuskan kebijakan yang lebih efektif dalam mengelola sumber daya manusia, termasuk dalam menerapkan kepemimpinan yang sesuai, meningkatkan komitmen karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung motivasi afiliasi, yang pada akhirnya akan berkontribusi pada peningkatan kinerja dan pencapaian tujuan perusahaan.

Kinerja Karyawan

Istilah “Kinerja” mengacu pada kegiatan pekerjaan yang spesifik (Sonntag & Frees). Kinerja berkaitan erat dengan pekerjaan dan hasil, apa yang harus dilakukan dan bagaimana melaksanakannya. Menjelaskan kinerja merupakan kemampuan seseorang melakukan aktivitas yang berkontribusi pada pengembangan kemampuan inti organisasi.

Kinerja karyawan merupakan suatu konsep yang telah banyak diteliti. Definisi kinerja mencakup kualitas dan jumlah pekerjaan yang berhasil diselesaikan oleh seorang karyawan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dalam menjalankan fungsinya, kinerja karyawan tidak bersifat independen, melainkan selalu terakait dengan kepuasan kinerja karyawan, tingkat penghargaan yang diberikan, dan dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan, serta karakteristik individu. Berdasarkan pandangan para ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja tidak hanya mencerminkan hasil kerja semata, tetapi juga merupakan cerminan dari kondisi internal individu dan faktor eksternal organisasi (Hermina; Yosepha (2019) dan Shmailan (2016)). Menurut Antika, (2021) Ada beberapa indikator dalam kinerja karyawan secara individu ada enam indikator: Kualitas, Kuantita, Ketepatan Waktu.

Kepemimpinan Situasional

Teori kepemimpinan situasional merupakan teori yang mengusulkan bahwa seorang pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinannya berdasarkan tingkat kompetensi dan komitmen bawahan atau pengikutnya. Teori ini didasarkan pada dua konsep utama, yaitu gaya kepemimpinan dan tingkat kematangan bawahan atau pengikut. Pendekatan situasional atau pendekatan kontingensi merupakan suatu teori yang berusaha mencari jalan tengah antara pandangan yang mengatakan adanya asas-asas organisasi yang bersifat universal, dan pandangan yang berpendapat bahwa tiap organisasi adalah unik dan memiliki situasi yang berbeda-beda sehingga harus dihadapi dengan gaya kepemimpinan tertentu.

Pendekatan situasional atau kontingensi didasarkan pada asumsi bahwa keberhasilan seorang pemimpin selain ditentukan oleh sifat-sifat dan perilaku pemimpin juga dipengaruhi oleh situasi yang ada dalam organisasi. Northouse (2019) menyatakan bahwa dalam menetapkan tujuan, pemimpin harus memastikan tujuan tersebut spesifik, dapat diamati, dapat dicapai, menantang, didasarkan pada komitmen dari atas ke bawah, serta dirancang untuk memberikan feedback kepada personel tentang kemajuan mereka. Menurut Az-Zahroh, (2023) kepemimpinan situasional memiliki indikator yaitu dimensi telling, dimensi selling, dimensi participating, dimensi delegation.

Komitmen Normatif

Menurut Allen & Meyer (2017) menyatakan bahwa komitmen normatif berhubungan dengan perasaan kewajiban untuk tetap tinggal di organisasi, yang sering kali muncul dari norma atau nilai internal yang mendalam. Iqbal et al. (2021) Penelitian ini membahas bagaimana komitmen

normatif mempengaruhi tingkat retensi karyawan dan kesediaan untuk berinovasi dalam pekerjaan mereka.

Menurut Allen dan Meyer (2020), komitmen normatif adalah salah satu dari tiga dimensi utama komitmen organisasi yang mengacu pada perasaan kewajiban moral seorang karyawan untuk tetap berada dalam organisasi. Komitmen ini muncul dari nilai-nilai internal karyawan yang membuat mereka merasa harus loyal dan bertahan demi alasan moral dan etis, bukan hanya karena ikatan emosional atau pertimbangan biaya dan manfaat (continuance commitment).

Sedangkan menurut (Kaswan, 2012) Menunjukkan tanggung jawab moral karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi. Indikator yang diukur adalah :

- a. Karyawan memiliki kewajiban untuk tetap bekerja pada perusahaan.
- b. Karyawan merasa tidak baik meninggalkan perusahaan apabila mendapatkan tawaran pekerjaan ditempat lain.
- c. Karyawan diajarkan untuk tetap setia pada perusahaan.

Motivasi Afiliasi

Kulsum, dkk. (2014) motivasi afiliasi adalah dorongan untuk berhubungan dengan orang-orang atas dasar sosial. Orang dengan motivasi afiliasi yang tinggi bekerja lebih baik ketika mereka terbimbing karena sikap dan kerja sama mereka yang menyenangkan. Tasrim & Elihami (2020) Tujuan Motivasi Afiliasi Menurut McClelland dalam (Nur, 2013) motivasi afiliasi adalah suatu motivasi untuk berteman, bergabung dalam kelompok, dan berasosiasi dengan yang lainnya. Orang yang kuat motivasi afiliasinya, akan selalu mencari teman, dan juga akan mempertahankan hubungan yang telah dibina dengan

orang lain tersebut. Sebaliknya apabila kebutuhan akan afiliasi ini rendah, maka orang akan segan untuk mencari hubungan dengan orang lain, dan hubungan yang telah terjadi tidak dibina secara baik agar tetap dapat bertahan (Nur, 2013).

Menurut Kurniawan (2020) indikator kebutuhan berafiliasi yaitu antara lain sebagai berikut:

- a. Kebutuhan untuk diterima dalam suatu pekerjaan
- b. Kebutuhan untuk menjalin hubungan baik antar karyawan PT.Pegadaian
- c. Kebutuhan untuk ikut serta dan bekerja sama dalam suatu pekerjaan

METODE PENELITIAN

Penelitian ini akan dilakukan pada PT Pegadaian Kanwil II Pekanbaru. Di Lokasi Jl Tuanku Tambusai No.821, Labuah Baru, Kecamatan Payung Sekaki, Kota Pekanbaru, Riau kode pos 28292. Seluruh anggota populasi 50 karyawan menjadi anggota dari kerangka sampel. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan sampel jenuh. Metode yang digunakan yaitu pendekatan kuantitatif serta pengolahan data menggunakan Smarthpls 4.

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

Uji Instrumen

Uji coba instrumen penelitian ini dilakukan menggunakan uji valid dan reliabel dengan 30 sampel di luar responden menggunakan aplikasi IBM SPSS.

a) Uji Validitas

Menurut Ghozali (2018), Uji validitas digunakan untuk menentukan apakah suatu kuesioner sah atau valid. Ini adalah alat yang digunakan untuk memastikan bahwa data yang diperoleh benar-benar valid dan akurat. Penelitian ini menggunakan aplikasi SPSS 24

dengan membandingkan r hitung dengan r tabel. Signifikansi r tabel (α) 5% atau 0,05. Data dikatakan valid jika r hitung $>$ r tabel dengan tingkat signifikansi 0.05 atau 5%, maka instrument dikatakan

valid. Sedangkan ketika nilai r hitung $<$ r tabel dengan tingkat signifikansi 0.05 atau 5%, maka instrument dikatakan tidak valid.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas

Variabel	Pernyataan	r Hitung	r Tabel	Keterangan
Kepemimpinan Situsional	X1.1	0,813	0,50	Valid
	X1.2	0,151	0,50	Tidak Valid
	X1.3	0,647	0,50	Valid
	X1.4	0,854	0,50	Valid
	X1.5	0,778	0,50	Valid
Komitmen Normatif	X2.1	0,800	0,50	Valid
	X2.2	0,800	0,50	Valid
	X2.3	0,731	0,50	Valid
	X2.4	0,812	0,50	Valid
	X2.5	0,844	0,50	Valid
Motivasi Afiliasi	X3.1	0,853	0,50	Valid
	X3.2	0,870	0,50	Valid
	X3.3	0,841	0,50	Valid
	X3.4	0,892	0,50	Valid
	X3.5	0,888	0,50	Valid
Kinerja Karyawan	Y1.1	0,771	0,50	Valid
	Y1.2	0,802	0,50	Valid
	Y1.3	0,812	0,50	Valid
	Y1.4	0,845	0,50	Valid
	Y1.5	0,883	0,50	Valid
	Y1.6	0,821	0,50	Valid

Berdasarkan hasil uji validitas menunjukkan bahwa Sebagian besar butir pernyataan pada kunsioner

dinyatakan valid, dengan nilai r hitung lebih besar dari r table (0,279) dan signifikasi dibawah 0,05 . Hanya satu

item pada variable Kepemimpinan Situasional (X1.2) yang tidak valid ,sementara seluruh item pada variable komitmen normative (X2), Motivasi Afiliasi (X3), dan Kinerja Karyawan (Y).

b) Uji Reliabilitas

Menurut Ghozali (2018), Uji reliabilitas adalah proses untuk mengukur tingkat konsistensi suatu instrumen. Salah satu cara untuk mengukur reliabilitas adalah dengan melihat nilai Cronbach's alpha. Sebuah variabel dianggap reliabel jika memiliki nilai Cronbach's alpha $> 0,60$.

Tabel 3- Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Batas Reliabilitas	Ket
Kepemimpinan Situasional	0,698	0,60	Reliabel
Komitmen Normatif	0,815	0,60	Reliabel
Motivasi Afiliasi	0,885	0,60	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,858	0,60	Reliabel

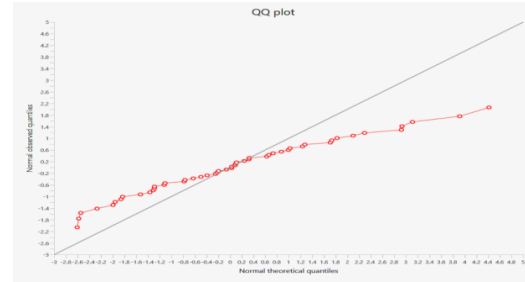
Berdasarkan dengan metode Cronbach's Alpha menunjukkan bahwa seluruh variable memiliki nilai alpha diatas 0,60 yaitu X1 sebesar 0,698; X2 sebesar 0,815 X3 sebesar 0,885 dan Y sebesar 0,858, dengan demikian, instrument penelitian ini dinyatakan valid dan reliabel, serta layak digunakan dalam analisis selanjutnya.

Hasil Analisis Model Pengukuran

Teknik analisis dalam penelitian ini menggunakan teknik PLS-SEM (*Partial Least Squares - Structural Equation Modeling*) yang dilakukan dengan dua tahap yaitu *outer model* dan *inner model* (Hair et al., 2019)

a) Uji Normalitas

Uji normalitas pada regresi bertujuan untuk mengetahui apakah data residual berdistribusi normal, karena hal ini merupakan salah satu asumsi dasar yang harus dipenuhi dalam analisis regresi linear.



Gambar 5. QQ Plot

Grafik di atas merupakan Q–Q plot yang digunakan untuk menilai apakah distribusi data mengikuti pola distribusi normal. Sumbu horizontal menunjukkan kuantil teoretis dari distribusi normal, sedangkan sumbu vertikal menampilkan kuantil yang diperoleh dari data observasi. Garis diagonal abu-abu adalah garis referensi yang menjadi acuan; data yang benar-benar berdistribusi normal akan membentuk pola titik yang mengikuti garis tersebut. Pada grafik terlihat bahwa sebagian besar titik di bagian tengah berada cukup dekat dengan garis, yang berarti distribusi data di area pusat relatif mendekati normal. Namun, pada bagian ekor, terutama di kuantil rendah dan tinggi, titik-titik tampak menyimpang dari garis, menandakan adanya sedikit ketidaknormalan di bagian ekstrem data. Secara keseluruhan, distribusi data dapat dikatakan hampir normal dengan sedikit penyimpangan pada ekor, sehingga masih mungkin diterima untuk analisis parametrik, tergantung pada ukuran sampel dan ketelitian yang diperlukan dalam penelitian.

b) Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas adalah pengujian dalam analisis regresi yang bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan atau korelasi yang sangat kuat antar variabel independen dalam model. Ketentuannya, jika nilai Tolerance lebih dari 0,10 dan nilai Variance Inflation Factor (VIF) kurang dari 10, maka dinyatakan tidak terjadi multikolinearitas. Sebaliknya, apabila

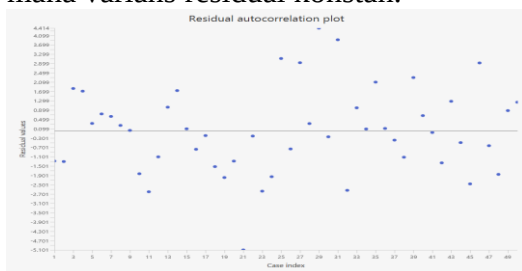
Tolerance $\leq 0,10$ atau VIF ≥ 10 , maka model terindikasi mengalami multikolinearitas.

Tabel 4. Inner VIF	
Variabel	VIF
X1	1,488
X2	1,743
X3	1,488

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas pada tabel diperoleh nilai Variance Inflation Factor (VIF) untuk variabel Kepemimpinan Situasional sebesar 1,488, Komitmen Normatif sebesar 1,743, dan Motivasi Afiliasi sebesar 1,488. Seluruh nilai VIF tersebut berada di bawah 10, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah multikolinearitas dalam model regresi.

c) Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah pengujian dalam analisis regresi untuk memastikan apakah terjadi ketidaksamaan varians residual pada setiap nilai variabel independen, karena model regresi yang baik seharusnya memenuhi asumsi homoskedastisitas di mana varians residual konstan.



Gambar 6. Residual Autocorrelation Plot

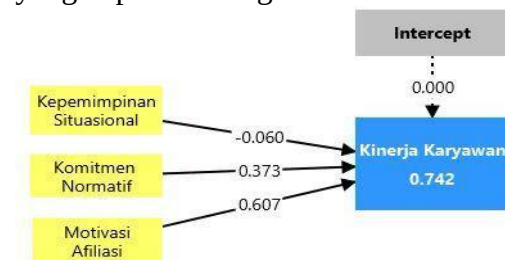
Grafik Residual Autocorrelation Plot di atas menunjukkan pola penyebaran titik residual yang acak, baik di atas maupun di bawah garis nol. Titik-titik tidak membentuk pola tertentu seperti menyempit, melebar, atau bergelombang, melainkan tersebar secara tidak teratur sepanjang indeks

kasus. Hal ini mengindikasikan bahwa varians residual bersifat konstan pada setiap pengamatan (homoskedastis), sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas pada model regresi.

Uji Hipotesis (Regresi Linear Berganda)

Uji regresi linear berganda adalah metode analisis statistik yang digunakan untuk mengetahui pengaruh dua atau lebih variabel independen (Kepemimpinan Situasional, Komitmen Situasional, Motivasi Afiliasi,) terhadap satu variabel dependen (Kinerja Karyawan). Pengujian ini bertujuan untuk melihat seberapa besar kontribusi masing-masing variabel bebas dalam menjelaskan variasi variabel terikat serta apakah hubungan yang terjadi signifikan secara statistik.

Persamaan regresi berbentuk $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n + e$, di mana a adalah konstanta (intersep), $b_1, b_2, \dots, b_n$ adalah koefisien regresi yang menunjukkan besarnya pengaruh masing-masing variabel independen ($X_1, X_2, \dots, X_n$) terhadap variabel dependen (Y), dan e adalah error atau variabel pengganggu yang mencerminkan faktor lain di luar model yang dapat memengaruhi Y .



Berdasarkan gambar tersebut, Kepemimpinan Situasional memiliki nilai koefisien -0,060 yang berarti berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Komitmen Normatif memiliki nilai koefisien 0,373 yang menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja. Sedangkan Motivasi

Afiliasi memiliki nilai koefisien 0,607, menunjukkan pengaruh positif paling kuat terhadap kinerja karyawan. Nilai $R^2 = 0,742$ berarti bahwa 74,2% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh ketiga variabel tersebut, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

a) Uji T (Uji Parsial)

Ketentuannya adalah jika nilai t-hitung (t-value) lebih besar dari t-tabel (misalnya $> 1,96$ pada taraf signifikansi 5%) atau jika p-value $< 0,05$, maka variabel tersebut berpengaruh signifikan, sedangkan jika t-hitung lebih kecil atau sama dengan t-tabel atau p-value $\geq 0,05$, maka variabel tidak berpengaruh signifikan.

Tabel 5. Hasil Uji T

Variabel	T	P
	value	value
Kepemimpinan Situasional X1	0,658	0,514
Komitmen Normatif-X2	3,770	0,000
Motivasi Afiliasi	5,658	0,000
Intercept	3,180	0,000

Berdasarkan tabel diatas, yang merupakan hasil pengujian parsial, maka keputusan hipotesis dapat diambil sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis, hipotesis pertama (H1) yang menyatakan bahwa kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian Kanwil II di Pekanbaru ditolak. Nilai t-hitung sebesar 0,658 yang lebih kecil daripada nilai kritis 1,960 serta P-Value sebesar 0,514 yang lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan dalam sampel penelitian sangat kecil dibandingkan dengan tingkat variasi atau kesalahan pada data.
2. Hipotesis kedua (H2) yang menyatakan bahwa komitmen normatif berpengaruh terhadap

kinerja karyawan PT Pegadaian Kanwil II di Pekanbaru diterima. Hasil pengujian menunjukkan nilai t-hitung sebesar 3,770 yang lebih besar dari nilai kritis 1,960 dengan P-Value sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini membuktikan bahwa komitmen normatif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

3. Hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan bahwa motivasi afiliasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian Kanwil II di Pekanbaru juga diterima. Hasil pengujian memperoleh nilai t-hitung sebesar 5,658 yang jauh lebih besar daripada nilai kritis 1,960 serta P-Value sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05.

b) Uji Simultan (F)

Pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu membandingkan nilai F-hitung dengan F-tabel, di mana jika F-hitung lebih besar dari F-tabel maka model dinyatakan signifikan, serta melihat nilai p-value (Sig.) dengan ketentuan jika p-value $< 0,05$ maka hipotesis diterima yang berarti variabel independen secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen, sedangkan jika p-value $\geq 0,05$ maka hipotesis ditolak.

Tabel 6. Hasil Uji F

	Sum	Df	Mean	F	P value
	square		square		
Total	650,980	49	0,000	0,000	0,000
Error	167,741	46	3,647	0,000	0,000
Regression	483,239	3	161,080	44,173	0,000

Berdasarkan hasil uji simultan (uji F) diperoleh nilai sebagai berikut:

1. hipotesis keempat (H4) yang menyatakan bahwa kepemimpinan situasional, komitmen normatif, dan motivasi afiliasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian Kanwil II di

Pekanbaru dinyatakan diterima. Hasil analisis menunjukkan nilai F-hitung sebesar 44,173 dengan P- Value 0,000 yang jauh lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05.

c) Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Nilai R^2 berada pada rentang 0 sampai 1, di mana semakin mendekati 1 menunjukkan bahwa variabel-variabel independen yang digunakan dalam model mampu menjelaskan variabel dependen dengan lebih baik, sedangkan semakin mendekati 0 berarti kemampuan penjelasannya semakin lemah. Dengan demikian, uji koefisien determinasi memberikan gambaran seberapa baik model regresi yang dibangun dalam penelitian mampu menjelaskan hubungan antar variabel.

Kinerja Karyawan- Y	
R-square	0,742
R-square adjusted	0,726
Durbin-Watson test	1,988

Nilai koefisien determinasi (R-square adjusted) sebesar 0,726 menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Situasional, Komitmen Normatif, dan Motivasi Afiliasi secara bersama-sama mampu menjelaskan 72,6% variasi Kinerja Karyawan, sedangkan sisanya sebesar 27,4% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Perbedaan antara R-square (0,742) dan R-square adjusted (0,726) relatif kecil, sehingga model regresi dapat dikatakan stabil dan tidak terjadi overfitting. Dengan demikian, model ini memiliki kemampuan yang kuat dalam menjelaskan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

PENUTUP

Kesimpulan

1. Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan tidak

signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Pegadian Kanwil II Pekanbaru. di PT Pegadaian Kanwil II Pekanbaru. Hal ini disebabkan penerapan gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan kondisi bawahan belum optimal. Sebagian pimpinan masih menerapkan gaya instruktif dan kurang fleksibel terhadap perbedaan kemampuan individu. Selain itu, karakter pekerjaan yang rutin dan prosedural membatasi ruang bagi pemimpin untuk beradaptasi. Akibatnya, kepemimpinan situasional belum mampu secara nyata meningkatkan kinerja karyawan

2. Komitmen normatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan dengan rasa kewajiban moral dan loyalitas tinggi menunjukkan kedisiplinan, tanggung jawab, serta konsistensi kerja yang baik. Mereka merasa berkewajiban memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi, yang berdampak pada peningkatan produktivitas dan stabilitas tenaga kerja. Komitmen ini juga menekan tingkat turnover dan memperkuat ikatan sosial di lingkungan kerja.
3. Motivasi afiliasi berpengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan, serta menjadi variabel yang paling dominan. Dorongan untuk menjalin hubungan yang harmonis, diterima dalam kelompok, serta bekerja sama dengan rekan kerja mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan semangat, dan mendukung produktivitas karyawan.
4. kepemimpinan situasional, komitmen normatif, dan motivasi afiliasi secara simultan imultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Pegadaian Kanwil II Pekanbaru. Ketiga variabel tersebut memberikan kontribusi sebesar

68,8% terhadap kinerja karyawan, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain seperti kompensasi, lingkungankerja, dan kepuasan kerja.

Saran

1. Bagi Pihak Manajemen PT Pegadaian Kanwil II Pekanbaru
 - a. Pimpinan perlu mengembangkan gaya kepemimpinan yang lebih adaptif sesuai karakteristik karyawan.
 - b. Diperlukan pelatihan kepemimpinan (leadership training) agar pimpinan dapat menerapkan pendekatan yang lebih efektif sesuai dengan tingkat kesiapan bawahan.
2. Bagi Karyawan
 - a. Karyawan diharapkan dapat terus menumbuhkan rasa tanggung jawab dan loyalitas terhadap perusahaan dengan menjunjung tinggi nilai-nilai organisasi.
 - b. Menjalin kerja sama yang baik dan saling menghargai antar sesama rekan kerja untuk menciptakan suasana kerja yang positif.
3. Bagi Peneliti Selanjutnya
 - a. Disarankan untuk menambah jumlah sampel dan memperluas lokasi penelitian agar hasilnya lebih representatif.
 - b. Perlu menambahkan variabel lain seperti lingkungan kerja, budaya organisasi, atau kompensasi untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen dan Meyer (2017) sebagai sumber teori tiga komponen komitmen organisasi.
- Anggraini (2021) mengutip Robbins tentang tiga indikator komitmen organisasi, termasuk komitmen

normative

- Anggraeni, Y., Z, F. M., & Saori, S. (2024). *Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Produktivitas Kerja Karyawan dengan Lingkungan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada BUMN Industri Pertahanan (Studi pada PT Len Industri Persero)*. 4.
- Aristyo, Triatmanto, B., & Respati, H. (2019). *Pengaruh Motivasi dan Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Pengaruh Motivasi dan Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja pada Perusahaan Developer*. April.
<https://doi.org/10.31695/IJASRE.2019.33162>
- AL. (2024). *Pengaruh Motivasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pegadaian (Persero) Cabang Bambang Utoyo* - Repository Universitas Bina Darma. *Binadarma.ac.id*.
<http://repository.binadarma.ac.id/8582/1/0.pdf>
- Andrini, L., Rahayu Setianingsih, & Hichmaed Tachta Hinggo. (2024). *Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Pegadaian Cabang Panam Pekanbaru Riau*. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Merdeka Emba*, 3(2), 133-147. Retrieved from <https://journals.umri.ac.id/index.php/emba/article/view/1185>
- Armilasari, T. A. L. P., Suriani, S., & Yunus, K. (2023). *Analisis Employee Engagement Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Melalui Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt. Pegadaian Kantor Cabang*

- Pembantu Pabaeng-Baeng Di Makassar. *Indonesian Journal of Business and Management*, 5(2), 286–299.
<https://doi.org/10.35965/jbm.v5i2.1930>
- Chalvin Mario Manansang. (2025). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada PT Pegadaian Cabang Manado Selatan. *Journal of Mandalika Literature*, 6(1), 140–151.
<https://doi.org/10.36312/jml.v6i1.3636>
- Daniel. (2023, December 5). Teori Kepemimpinan Situasional: Definisi, Konsep, Gaya, dan Penerapannya. Retrieved February 25, 2025, from Blog Manajemen Inovatif, Cerdas, Adaptif website: <https://ekonomimanajemen.com/teori-kepemimpinan-situasional/>
- Desi, D. E., & Melifia Liantifa. (2023). Pengaruh Keterampilan Kerja, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DPMD) Kota Sungai Penuh. *Jurnal Emt Kita*, 7(1), 260–270.
<https://doi.org/10.35870/emt.v7i1.852>
- Pengaruh Leadership Transformational, Organizational Commitment, Dan Talent Management Terhadap Retensi Karyawan Pada Pt. Pegadaian Area 2 Manado. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 13(01), 501–510.
<https://doi.org/10.35794/emba.v13i01.60219>
- Esthi, R. B., & Marwah, Y. N. (2020). Kinerja Karyawan: Motivasi dan Disiplin Kerja pada PT Asahi Indonesia. *Forum Ekonomi*, 22(1), 130–137
- Feby Anggita Panggabean, Desi Renika Hutapea, Siahaan, S. M., & Br, A. (2022). Pengaruh Komunikasi, Motivasi, Disiplin Kerja, Pengembangan Karir Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Pegadaian (Persero) Medan Area-1. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 6(2), 913–933.
<https://doi.org/10.31955/mea.v6i2.2098>
- Fhaya Frastystyandarum, & R. Yuniardi Rusdianto. (2025). Analisis Nilai-Nilai Etika Bisnis Dalam Proses Administrasi Dan Pelayanan Di Pt Pegadaian (Persero) Cp Mulyosari Surabaya. *Jurnal Ekonomi*
- Fitria Nur Azizah, dkk, Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Koperasi Agro Niaga (KAN) Jabung Malang), *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, Vol. 4, No.1, Januari 2017.
- Fitriani Yayubangkai, Areros, W. A., & Sofia. (2022) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasional PT. Pegadaian (Persero) Cabang Manado Selatan Kota Manado. (2025).
- Hidayat dkk. (2023), *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan*, Jurnal Manajemen Hutabarat, J. (2024). Pengaruh Program Pelatihan, Kepemimpinan Dan Queen Bee Syndrome Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan. *Uhn.ac.id*.
<https://repository.uhn.ac.id/handle>

- /1234 56789/11252
- Imron Amrulloh, Pradiani, T., & Fathorrahman Fathorrahman. (2025). Pengaruh Kompetensi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening di PT. Tata Bara Utama Aceh. *Al Qalam Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, 19(1), 243-243.
<https://doi.org/10.35931/aq.v19i1.3911>
- Islam, S., & Endang Sri Indrawati. (2020). Hubungan Antara Motivasi Berafiliasi Dengan Loyalitas Pada Anggota Komunitas Motor Jupiter Mx Community Kota SEMARANG. *Jurnal EMPATI* 7(1), 263-268.
<https://doi.org/10.14710/empati.2018.20194>
- Jurnal Intizam (2023) tentang kepemimpinan perubahan dan afiliasi
- Kasmir. (2016). *Manajemen Perbankan. Revolusioner*, 8(1). Retrieved from <https://oaj.jurnalhst.com/index.php/jer/article/view/8566>
- Lati Sari Dewi, Pengaruh Kelengkapan Produk dan Pelayanan Terhadap Keputusan Pembelian di Koperasi Pegawai Bank Indonesia, *Jurnal E-Bis (Ekonomi- Bisnis)*, Vol. 5, No. 2, 2021.
- Lengkong (dalam Pratiwi & Adrie, 2022), *Peran Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai*
- Lumantow, C. G., Pio, R. J., & Mukuan, D. D. S. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Pegadaian Cabang Manado Selatan. *Productivity*, 5(3), 973–978.
- Malasari Harahap, dkk, Analisis Tingkat Kematangan Gonad Teripang Keling (*Holothuria atra*) di Perairan Menjangan Kecil, Karimunjawa, *Jurnal of Maquares*, Volume. 7, Nomor 3, Tahun 2018
- Meilani Mardiasuti (2020). *Kajian Pustaka Komitmen Organisasi*, Universitas Putra Bangsa
- Musoli (2023), *Peran Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan*
- Muhammad, Muh. Hatta Alwi, Rachman Suwandaru, & Faisal Syam. (2023). Analisis Manajemen Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi, Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Pegadaian Cabang Takalar. *Jurnal Sains Manajemen Nitro*, 2(2), 219–229.
<https://doi.org/10.56858/jsmn.v2i2.168>
- Muhammad Syahrul Ramadhan, dkk, Pengaruh Motivasi Berafiliasi dan Komitmen Afektif terhadap Kinerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Labuhanbatu, *Jurnal Manajemen dan Sains*, Vol. 7, No. 1, April 2022.
- Ni Luh Komang Sri Noviani dan Ni Luh Sari Widhiyanti, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Motivasi dan Pelatihan Pada Kinerja Karyawan di Koperasi Pasar Srinadi Klungkung, *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, Vol. 25, No. 3, Desember 2018.
- None Nur Alya Muslimah, & Irfan, M. (2024). Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada PT Pegadaian (Persero) CP Malimongan Baru di Makassar. *Wawasan Jurnal Ilmu Manajemen Ekonomi Dan Kewirausahaan*,

- 2(3), 328–350.
<https://doi.org/10.58192/wawasan.v2i3.2338>
- Nurindah Dwi Antika, dkk, Pengaruh Motivasi Kerja dan Displin Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan PTPN X Pabrik Gula Lestari Kertosono, The Influence of Work Motivation and Work Discipline on Employee Performance in PTPN X Sugar Factory Lestari Kertosono, *Jurnal Manajemen dan Organisasi (JMO)*, Vol. 12, No. 2, Agustus 2021.
- Nurulhadi Pongsimpin, Saharuddin, & Suhandra Makkasau. (2025). Pengaruh Pelatihan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Pegadaian Cabang Palopo. *Jurnal Pengembangan Ilmu Pengetahuan*, 6(1). Retrieved from <https://ijurnal.com/1/index.php/jpip/article/view/546>
- P. Hellen Wijaya, dkk, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja, *Jurnal Ekonomi*, Volume. 23, No. 03, November 2018.
- Putri Nur Sulistia Hidayat, dkk, Peran Komitmen Normatif dan Person-Job Fit Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan, *Mega Aktiva: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, Vol 12, No 1, April 2023.
- Putu Gede Subhaktiyasa, Menentukan Populasi dan Sampel: Pendekatan Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif, *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, Volume. 9, No. 4, 2024.
- Ria Padma Nur Ariyani dan Eviatiwi Kusumaningtyas Sugiyanto, Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan, dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Perusahaan BUMN X di Semarang), *Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara*, Volume 2 No 2, Oktober 2020.
- Ridlwani, M., Purwandari, D. A., Yanuar, T., & Syah, R. (2021). dan Pemahaman Multiagama *Jurnal Internasional Multikultural Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja*. Dany, A. I., & Mukzam, M. D. (2015). (*Studi Pada Karyawan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Cabang Batu*). 24(2), 1–9.
- Dinda, D., Putri, F., Indiarti, M., & Margono, H. (2023). *Gaya Kepemimpinan Situasional dan Motivasi Kerja Sebagai Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Situational Leadership Style and Work Motivation as Factors Affecting Employee Performance*. 5(1), 71–78.
- Hidayat, P. N. S., Sidiiq, D. M., & Sulistiyowati, L. H. (2023). *Mega Aktiva : Jurnal Ekonomi dan Manajemen Mega Aktiva : Jurnal Ekonomi dan Manajemen*. 12(1), 12–20.
- Purnamasari, W., & Halik, A. (2019). *Pengaruh Kepemimpinan Situasional , Disiplin Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan Pada Yatim Mandiri*. 02, 178–192.
- Siti Romdona, Junista, S. S., & Gunawan, A. (2025). Teknik Pengumpulan Data: Observasi, Wawancara Dan Kuesioner. *Jisosepol: Jurnal Ilmu Sosial Ekonomi Dan Politik*, 3(1), 39–47. <https://doi.org/10.61787/taceee75>
- Solihin Mattalatta, 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*, Volume. 1. No. 2, Juni 2019.
- Sugiyono. (2020). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Alfabeta. Tasrim, & Elihami. (2020). Pengaruh Motivasi dalam Pengembangan Organisasi. *Jurnal Pendidikan dan Konseling*, 4(2)-130-137. <https://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/jpdk/article/download/11599/8891/34623>
- Syarani Neldiyati, "Pengaruh Learning Organization, Budaya Organisasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Pegadaian Kanwil II Pekanbaru" (2023)
- Tria Meisya Aziti, Pengaruh Motivasi Kekuasaan, Motivasi Afiliasi, dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Karyawan PT X, *Manners: Management and Entrepreneurship Journal*, Vol. 2, No. 2, 2019.