



Department of Digital Business

**Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)**

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 4 No. 4 (2026) pp: 11757-11766

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

---

## Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Internal, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Tjagrindo Mas Gresik

Nagit Atika Sari<sup>1</sup>, Ida Aju Brahma Ratih<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945

[nagitatika02@gmail.com](mailto:nagitatika02@gmail.com), [brahmaratih@untag-sbv.ac.id](mailto:brahmaratih@untag-sbv.ac.id)

### Abstrak

*PT. Tjagrindo Mas Gresik merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri pengolahan kayu yang sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia dalam mendukung kelancaran proses produksi dan pencapaian tujuan perusahaan. Dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk memiliki kinerja karyawan yang optimal. Namun, dalam praktiknya masih ditemukan berbagai permasalahan yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, komunikasi internal, serta kondisi lingkungan kerja yang diduga memengaruhi tingkat kinerja karyawan. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan menguji pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Internal, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan, baik secara parsial maupun simultan, pada PT. Tjagrindo Mas Gresik, khususnya di bagian produksi kayu. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian asosiatif kausal untuk mengkaji hubungan sebab-akibat antarvariabel. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian produksi kayu di PT. Tjagrindo Mas Gresik yang berjumlah 65 orang. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner, sedangkan analisis data menggunakan metode regresi linier berganda, uji t (parsial), dan uji F (simultan). Hasil pengujian menunjukkan bahwa: (1) variabel Gaya Kepemimpinan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y); (2) variabel Komunikasi Internal (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y); (3) variabel Lingkungan Kerja (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y); serta (4) secara simultan, Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Internal, dan Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Tjagrindo Mas Gresik.*

**Kata kunci:** Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Internal, Lingkungan Kerja, dan Kinerja Karyawan

### 1. Latar Belakang

PT Tjagrindo Mas merupakan perusahaan manufaktur terkemuka yang telah berdiri sejak tahun 1984. Dalam perkembangannya, perusahaan ini melakukan diversifikasi strategis, terutama pada sektor furnitur kayu untuk pasar ekspor Amerika Serikat dan Eropa. Di tengah persaingan global yang ketat, sumber daya manusia (SDM) menjadi aset krusial. Kinerja karyawan merupakan faktor penentu keberhasilan organisasi yang harus terus ditingkatkan kemampuannya demi mencapai tujuan perusahaan (Makalew et al., 2021).

Kondisi riil di PT Tjagrindo Mas, khususnya departemen produksi kayu, menunjukkan adanya fluktuasi kinerja yang signifikan. Fenomena ini bermula pada periode November 2022 hingga Maret 2023 akibat dampak perang Rusia-Ukraina yang menghambat jalur ekspor, menyebabkan 40% karyawan diliburkan. Ketidakstabilan ini berlanjut saat operasional kembali normal pada April 2023 dengan pengunduran diri 15 tenaga ahli secara mendadak. Proses rekrutmen massal untuk mengisi kekosongan tersebut memicu permasalahan baru, yaitu burnout yang ditandai dengan kelelahan luar biasa (exhaustion), sinisme terhadap pekerjaan, dan inefektivitas kerja (Wahyuni et al., 2023).

Faktor utama yang teridentifikasi memengaruhi dinamika ini adalah gaya kepemimpinan. Saat ini, supervisor dihadapkan pada tantangan memimpin komposisi karyawan baru yang belum beradaptasi, di mana gaya instruksi kaku sering kali sulit diterima. Gaya kepemimpinan yang efektif sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif (Rativa Dianda Zahra Putri et al., 2024). Masalah kepemimpinan ini berinteraksi dengan hambatan komunikasi internal, di mana sering terjadi salah paham teknis antara atasan dan bawahan yang berujung pada tingginya angka produk cacat (reject). Komunikasi internal yang buruk, yang ditandai dengan hubungan tidak harmonis atau seringnya kesalahpahaman, terbukti menurunkan semangat kerja (Mijaya & Susanti, n.d.).

---

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Internal, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Tjagrindo Mas Gresik

Selain itu, lingkungan kerja fisik di area produksi kayu yang panas dan terpapar debu pekat menjadi faktor krusial bagi kenyamanan karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif seharusnya membuat karyawan betah dan bersemangat dalam melaksanakan tugasnya (Windo Thalibana, 2022). Akumulasi dari kepemimpinan yang kurang suportif, komunikasi yang terhambat, dan lingkungan fisik yang ekstrem menyebabkan penurunan kinerja kolektif dan kegagalan pencapaian target ekspor.

Meskipun banyak literatur menunjukkan hubungan positif antara gaya kepemimpinan, komunikasi internal, dan lingkungan kerja terhadap kinerja, terdapat gap atau kesenjangan hasil penelitian. Beberapa studi menunjukkan bahwa pada organisasi dengan SOP ketat atau karyawan berpengalaman, gaya kepemimpinan mungkin tidak berpengaruh signifikan (Wahyudin et al., 2025). Demikian pula dengan komunikasi internal yang terkadang menyebabkan beban informasi (information overload), atau lingkungan kerja fisik yang tidak lagi berpengaruh jika karyawan telah melakukan adaptasi total (Hermawan, 2022).

Inkonsistensi hasil penelitian terdahulu dan fenomena spesifik pasca-krisis di PT Tjagrindo Mas Gresik memberikan urgensi bagi penelitian ini. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan validasi empiris mengenai pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Internal, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan secara parsial maupun simultan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rekomendasi praktis bagi manajemen dalam mengalokasikan sumber daya secara efisien, misalnya dalam menentukan prioritas antara pelatihan kepemimpinan atau perbaikan fasilitas fisik, guna memulihkan stabilitas produksi dan mencapai target ekspor perusahaan.

## 2. Metode Penelitian

Metode penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif kausal. Desain ini dipilih untuk menganalisis hubungan sebab-akibat antara variabel independen yang terdiri dari Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Internal, dan Lingkungan Kerja terhadap variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap di bagian produksi kayu PT. Tjagrindo Mas Gresik yang berjumlah 65 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh (sensus), di mana seluruh anggota populasi dijadikan sampel. Kriteria responden yang ditetapkan adalah karyawan aktif dengan masa kerja minimal 6 bulan untuk menjamin objektivitas data terkait kondisi kerja perusahaan. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner yang disebar kepada 65 responden. Instrumen pengukuran menggunakan Skala Likert lima poin. Selain kuesioner, dilakukan observasi dan wawancara awal untuk memperkuat analisis fenomena di lapangan.

## 3. Hasil dan Diskusi

### 3.1 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah instrumen penelitian (kuesioner) yang terdiri dari 9 item pertanyaan telah valid atau mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Pengujian ini menggunakan kriteria di mana item dinyatakan valid jika nilai signifikansi (Sig.) hasil uji korelasi  $\leq 0,05$ .

Tabel 1 Uji Validitas Variabel Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1)

Item	r Hitung (Pearson → Total)	r Tabel (0.2091)	Validitas
X1.1	0.703	0.2091	Valid
X1.2	0.625	0.2091	Valid
X1.3	0.603	0.2091	Valid
X1.4	0.638	0.2091	Valid
X1.5	0.757	0.2091	Valid
X1.6	0.723	0.2091	Valid
X1.7	0.742	0.2091	Valid
X1.8	0.690	0.2091	Valid
X1.9	0.734	0.2091	Valid

Seluruh item pertanyaan variabel Gaya Kepemimpinan (X1) dinyatakan valid, karena memiliki nilai Sig.  $0,000 < 0,05$ . dan didukung oleh r-hitung yang kuat dan positif ( $> 0,2091$ ), sehingga instrumen layak digunakan untuk mengukur konstruk penelitian.

Tabel 2 Uji Validitas Variabel Komunikasi Internal (X2)

Item	r Hitung (Pearson → Total)	r Tabel (0.2091)	Validitas
X2.1	0.703	0.2091	Valid
X2.2	0.773	0.2091	Valid
X2.3	0.829	0.2091	Valid
X2.4	0.713	0.2091	Valid
X2.5	0.734	0.2091	Valid
X2.6	0.779	0.2091	Valid
X2.7	0.638	0.2091	Valid
X2.8	0.735	0.2091	Valid
X2.9	0.788	0.2091	Valid

Seluruh item pertanyaan variabel Komunikasi Internal (X2) dinyatakan valid, karena memiliki nilai Sig.  $0,000 < 0,05$  dan didukung oleh r-hitung yang kuat dan positif ( $> 0,2091$ ), sehingga instrumen layak digunakan untuk mengukur konstruk penelitian.

Tabel 3 Uji Validitas Variabel Lingkungan Kerja (X3)

Item	r Hitung (Pearson → Total)	r Tabel (0.2091)	Validitas
X3.1	0.665	0.2091	Valid
X3.2	0.726	0.2091	Valid
X3.3	0.774	0.2091	Valid
X3.4	0.687	0.2091	Valid
X3.5	0.743	0.2091	Valid
X3.6	0.748	0.2091	Valid
X3.7	0.715	0.2091	Valid
X3.8	0.718	0.2091	Valid
X3.9	0.750	0.2091	Valid
X3.10	0.768	0.2091	Valid
X3.11	0.737	0.2091	Valid
X3.12	0.732	0.2091	Valid

Seluruh item pertanyaan variabel Lingkungan Kerja (X3) dinyatakan valid, karena memiliki nilai Sig.  $0,000 < 0,05$  dan didukung oleh r-hitung yang kuat dan positif ( $> 0,2091$ ), sehingga instrumen layak digunakan untuk mengukur konstruk penelitian.

Tabel 4 Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Item	r Hitung (Pearson → Total)	r Tabel (0.2091)	Validitas
Y1	0.759	0.2091	Valid
Y2	0.797	0.2091	Valid
Y3	0.745	0.2091	Valid
Y4	0.789	0.2091	Valid
Y5	0.722	0.2091	Valid
Y6	0.724	0.2091	Valid
Y7	0.738	0.2091	Valid
Y8	0.754	0.2091	Valid
Y9	0.800	0.2091	Valid
Y10	0.783	0.2091	Valid
Y11	0.709	0.2091	Valid
Y12	0.674	0.2091	Valid

Seluruh item pertanyaan variabel Kinerja Karyawan (Y) dinyatakan valid, karena memiliki nilai Sig.  $0,000 < 0,05$  dan didukung oleh r-hitung yang kuat dan positif ( $> 0,2091$ ), sehingga instrumen layak digunakan untuk mengukur konstruk penelitian.

### 3.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas diterjemahkan dari kata *reliability* yang berarti hal yang dapat dipercaya (tahan uji). Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau diandalkan. (Notoatmodjo 2005) Hal ini menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran itu tetap konsisten bila dilakukan dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama. Instrumen dinyatakan reliabel jika memiliki nilai Cronbach's Alpha  $>$  konstanta 0,60.

Tabel 5 Uji Reliabilitas Gaya Kepemimpinan (X1)

Cronbach's Alpha	N of Items
.975	9

Berdasarkan hasil analisis SPSS, nilai Cronbach's Alpha variabel Gaya Kepemimpinan sebesar 0,975 ( $>0,60$ ), sehingga instrumen kuesioner dinyatakan reliabel dan konsisten untuk digunakan dalam penelitian.

Tabel 6 Uji Reliabilitas Komunikasi Internal (X2)

Cronbach's Alpha	N of Items
.978	9

Berdasarkan hasil analisis SPSS, nilai Cronbach's Alpha variabel Komunikasi Internal sebesar 0,978 (>0,60), sehingga instrumen kuesioner dinyatakan reliabel dan konsisten untuk digunakan dalam penelitian.

Tabel 7 Uji Reliabilitas Lingkungan Kerja (X3)

Cronbach's Alpha	N of Items
.919	12

Berdasarkan hasil analisis SPSS, nilai Cronbach's Alpha variabel Lingkungan Kerja sebesar 0,919 (>0,60), sehingga instrumen kuesioner dinyatakan reliabel dan konsisten untuk digunakan dalam penelitian.

Tabel 8 Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan (Y)

Cronbach's Alpha	N of Items
.928	12

Berdasarkan hasil analisis SPSS, nilai Cronbach's Alpha variabel Kinerja Karyawan sebesar 0,928 (>0,60), sehingga instrumen kuesioner dinyatakan reliabel dan konsisten untuk digunakan dalam penelitian.

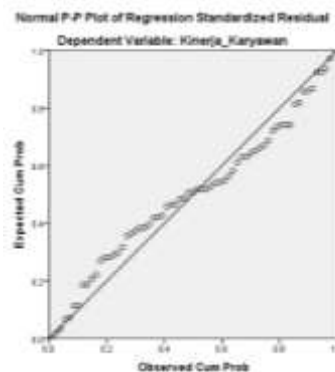
### 3.3 Uji Asumsi Klasik

#### 3.3.1 Uji Normalitas

Tabel 9 Uji Normalitas

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Statistic	Df	Sig.
Standardized Residual	.099	65	.184

Pada penelitian ini, uji normalitas dilakukan menggunakan metode Kolmogorov–Smirnov. Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,184. Nilai ini berada di atas batas signifikansi 0,05, yang berarti bahwa tidak terdapat perbedaan signifikan antara distribusi data residual penelitian dengan distribusi normal.



Gambar 1 Uji Normalitas

Berdasarkan gambar 1, terlihat bahwa sebagian besar titik menyebar di sekitar garis diagonal, hanya ada sedikit penyimpangan kecil di bagian awal dan akhir. Ini menunjukkan bahwa distribusi residual mendekati normal dan model regresi memenuhi asumsi normalitas residual.

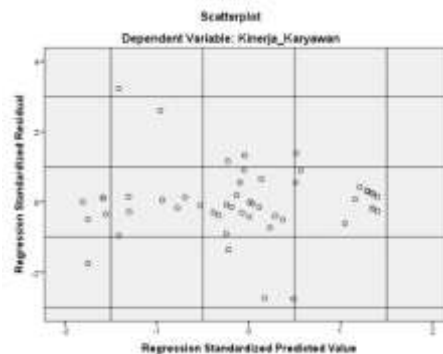
#### 3.3.2 Uji Multikolinearitas

Tabel 10 Uji Multikolinearitas

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.758	6.136		.287	.775		
	Pengaruh gaya kepemimpinan	-.028	.120	-.017	-.235	.815	.908	1.102
	Komunikasi Internal	.183	.094	.137	1.938	.057	.937	1.067
	Lingkungan kerja	.856	.071	.844	12.006	.000	.955	1.047

Berdasarkan hasil pengujian multikolinearitas, seluruh variabel independen menunjukkan nilai Variance Inflation Factor (VIF) yang berada di bawah angka 5 serta nilai Tolerance di atas 0,1. Maka, kondisi ini mengindikasikan bahwa tidak terdapat multikolinearitas antar variabel dalam model regresi yang digunakan.

### 3.3.3 Uji Heteroskedastisitas



Gambar 2 Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan gambar 2, dapat dilihat bahwa tidak ada pola melengkung yang ekstrem serta titik-titik tidak membentuk pola kurva atau deviasi besar dari garis diagonal. Hal ini mengindikasikan tidak adanya pelanggaran berat terhadap normalitas. Maka, model regresi masih layak digunakan untuk analisis inferensial.

### 3.4 Uji Hipotesis

#### 3.4.1 Uji Parsial (Uji t)

Uji parsial (Uji t) dilakukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen, yaitu Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Internal, dan Lingkungan Kerja secara parsial terhadap variabel dependen, yaitu Kinerja Karyawan. Suatu variabel dinyatakan berpengaruh signifikan jika nilai Sig. < 0,05 atau nilai t hitung lebih besar dari t tabel. Dengan tingkat signifikansi 0,05 (uji dua arah).

Tabel 11 Uji Parsial (Uji t) Gaya Kepemimpinan

Correlations			
		Kinerja_Karyawan	Pengaruh_gaya_kepemimpinan
Pearson Correlation	Kinerja_Karyawan	1.000	.780
	Pengaruh_gaya_kepemimpinan	.780	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja_Karyawan	.	.000
	Pengaruh_gaya_kepemimpinan	.000	.
N	Kinerja_Karyawan	65	65
	Pengaruh_gaya_kepemimpinan	65	65

Berdasarkan hasil uji korelasi Pearson antara Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan, diperoleh nilai koefisien korelasi sebesar 0.780 dengan nilai signifikansi 0.000 ( $p < 0.05$ ). Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan dapat diterima.

Tabel 12 Uji Parsial (Uji t) Komunikasi Internal

Correlations			
		Kinerja_Karyawan	Komunikasi_Internal
Pearson Correlation	Kinerja_Karyawan	1.000	.629
	Komunikasi_Internal	.629	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja_Karyawan	.	.000
	Komunikasi_Internal	.000	.

N	Kinerja_Karyawan	65	65
	Komunikasi_Internal	65	65

Berdasarkan hasil uji korelasi Pearson antara Komunikasi Internal dan Kinerja Karyawan, diperoleh nilai koefisien korelasi sebesar 0.629 dengan nilai signifikansi 0.000 ( $p < 0.05$ ). Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara Komunikasi Internal dan Kinerja Karyawan dapat diterima.

Tabel 13 Uji Parsial (Uji t) Lingkungan Kerja

		Kinerja_Karyawan	Lingkungan_kerja
Pearson Correlation	Kinerja_Karyawan	1.000	.826
	Lingkungan_kerja	.826	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja_Karyawan	.	.000
	Lingkungan_kerja	.000	.
N	Kinerja_Karyawan	65	65
	Lingkungan_kerja	65	65

Berdasarkan hasil uji korelasi Pearson antara Lingkungan Kerja dan Kinerja Karyawan, diperoleh nilai koefisien korelasi sebesar 0.826 dengan nilai signifikansi 0.000 ( $p < 0.05$ ). Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara Lingkungan Kerja dan Kinerja Karyawan dapat diterima.

### 3.4.2 Uji Simultan (Uji F)

Uji simultan (Uji F) digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Uji ini penting dilakukan untuk menilai kelayakan model regresi secara keseluruhan, sehingga dapat diketahui apakah kombinasi variabel pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Internal, dan Lingkungan Kerja benar-benar mampu menjelaskan perubahan pada variabel Kinerja Karyawan.

Tabel 14 Uji Simultan (Uji F)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1126,610	3	375,537	50,304	.000 <sup>b</sup>
Residual	455,390	61	7,465		
Total	1582,000	64			

Hasil uji ANOVA menunjukkan nilai F sebesar 50,304 dengan signifikansi 0,000 ( $p < 0,05$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa Lingkungan Kerja, Komunikasi Internal, dan Pengaruh Gaya Kepemimpinan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

### 3.4.3 Uji Asumsi Regresi Linier Berganda

Analisis regresi digunakan untuk mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih juga menunjukkan arah hubungan antara variabel terikat dan bebas. Analisis regresi linier berganda merupakan hubungan linier antara dua hal atau lebih variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y).

Tabel 15 Uji Asumsi Regresi Linier Berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6,927	5,081		1,363	,179
	Pengaruh_gaya_kepemimpinan	,085	,222	,064	,381	,705
	Komunikasi_Internal	,185	,132	,142	1,407	,166
	Lingkungan_kerja	,653	,150	,682	4,366	,000

Berdasarkan tabel Analisis Regresi Linear Berganda, maka diperoleh hasil pengolahan data persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + e$$

$$Y = 6,927 + 0,085X_1 + 0,185X_2 + 0,653X_3$$

Nilai konstanta sebesar 6,927 mengindikasikan bahwa apabila variabel gaya kepemimpinan, komunikasi internal, dan lingkungan kerja bernilai nol, maka kinerja karyawan tetap memiliki nilai dasar sebesar 6,927. Meskipun secara statistik nilai ini tidak signifikan, angka tersebut tetap menunjukkan adanya nilai kinerja awal sebelum dipengaruhi variabel independen lainnya.

### 3.4.4 Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi perubahan variabel dependen. Nilai R<sup>2</sup> berada pada rentang 0 hingga 1. Semakin besar nilainya, semakin kuat kemampuan variabel independen secara bersama-sama dalam menjelaskan variabel dependen.

Tabel 16 Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.845 <sup>a</sup>	.713	.699	2.462

Berdasarkan tabel 16, diketahui bahwa nilai R Square sebesar 0.713 atau 71,3%. Angka ini menunjukkan bahwa ketiga variabel bebas yang meliputi Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Internal, dan Lingkungan Kerja memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap perubahan kinerja karyawan dalam model penelitian ini. Sementara itu, sisanya sebesar 28,7% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti atau tidak dimasukkan ke dalam model, sehingga berada di luar ruang lingkup penelitian ini.

## Pembahasan

### Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tjakrindo Mas Gresik

Berdasarkan hasil analisis pengujian yang telah dilakukan diketahui bahwa variabel pengaruh gaya kepemimpinan (X<sub>1</sub>) memiliki nilai t hitung 0.780 > t tabel 0.2091 nilai signifikan sebesar 0,000, dimana nilai ini jauh lebih kecil dari nilai signifikan yaitu 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>1</sub> diterima variabel pengaruh gaya kepemimpinan dalam penelitian ini memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Gaya Kepemimpinan yang diterapkan oleh manajer atau atasan di PT Tjakrindo Mas Gresik memiliki peran yang penting dan positif dalam membentuk Kinerja Karyawan. Semakin baik dan efektif gaya kepemimpinan yang ditunjukkan, semakin tinggi dan baik pula kinerja yang akan dicapai oleh karyawan perusahaan tersebut.

### **Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tjagrindo Mas Gresik**

Berdasarkan hasil analisis pengujian yang telah dilakukan diketahui bahwa komunikasi Internal (X2) memiliki nilai  $t$  hitung  $0.629 > t$  tabel  $0.2091$  nilai signifikan sebesar  $0,000$ , dimana nilai ini jauh lebih kecil dari nilai signifikan yaitu  $0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima variabel komunikasi internal penelitian ini memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Komunikasi Internal di PT Tjagrindo Mas merupakan faktor yang sangat penting dalam mendorong kinerja. Ketika informasi mengalir dengan lancar, jelas, dan terbuka di seluruh tingkatan organisasi, hal itu akan menciptakan pemahaman yang lebih baik tentang tugas dan tujuan, mengurangi kesalahpahaman, dan pada akhirnya meningkatkan efektivitas dan kinerja kerja karyawan.

### **Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tjagrindo Mas Gresik**

Berdasarkan hasil analisis pengujian yang telah dilakukan diketahui bahwa variabel Lingkungan Kerja (X3) memiliki nilai  $t$  hitung  $0.826 > t$  tabel  $0.2091$  nilai signifikan sebesar  $0,000$ , dimana nilai ini jauh lebih kecil dari nilai signifikan yaitu  $0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima variabel Lingkungan Kerja dalam penelitian ini memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil analisis ini menegaskan bahwa Lingkungan Kerja adalah salah satu penentu utama Kinerja Karyawan di PT Tjagrindo Mas. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif meliputi fasilitas fisik yang memadai, hubungan kerja yang harmonis, dan suasana yang mendukung perusahaan dapat meningkatkan motivasi, kenyamanan, dan akhirnya produktivitas karyawannya.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Internal, Dan Lingkungan Kerja secara simultan terhadap Kinerja Karyawan PT. Tjagrindo Mas Bagian Produksi Kayu**

Berdasarkan hasil penelitian pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Internal dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan bagian produksi Kayu PT. Tjagrindo Mas Gresik analisis dari hasil pengujian yang telah dilakukan, diketahui bahwa nilai signifikan  $F$  sebesar  $0,000$ , dimana nilai ini jauh lebih kecil dari nilai signifikan yaitu  $0,05$ . Ini membuktikan bahwa model regresi dalam penelitian ini menyatakan layak untuk menjelaskan variabel bebas Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Internal dan Lingkungan Kerja. Nilai  $F$  hitung yang diperoleh sebesar  $50,304$ . Nilai  $F$  hitung ini jauh lebih besar dari  $F$  tabel yang sebesar  $2,76$ . Oleh karena itu, hasil pengujian memenuhi persamaan  $F$  hitung  $> F$  tabel dan  $sig < 0,05$ . Maka tolak  $H_0$  (terima  $H_a$ ).

Hasil Uji  $F$  ini menegaskan bahwa Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Internal, dan Lingkungan Kerja tidak hanya berpengaruh sendiri-sendiri (seperti yang ditunjukkan pada Uji  $t$  sebelumnya), tetapi juga secara kolektif memiliki pengaruh yang sangat kuat dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan bagian produksi kayu PT Tjagrindo Mas. Dengan kata lain, perusahaan tidak bisa hanya fokus pada satu faktor saja, melainkan harus mengelola ketiga faktor tersebut secara terpadu untuk mencapai Kinerja Karyawan yang optimal.

## **4. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, penelitian ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, komunikasi internal, dan lingkungan kerja secara parsial maupun simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada bagian produksi kayu PT. Tjagrindo Mas Gresik. Secara terukur, temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas pada aspek manajerial dan fasilitas fisik secara langsung berdampak pada efektivitas kerja karyawan. Lingkungan kerja ditemukan sebagai faktor yang paling dominan dalam memengaruhi kinerja, yang mengindikasikan bahwa kondisi fisik area produksi seperti sirkulasi udara dan pengendalian debu kayu merupakan aspek krusial bagi produktivitas di industri manufaktur furnitur. Kemampuan model dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan sebesar  $71,3\%$  membuktikan bahwa kombinasi ketiga variabel tersebut merupakan fondasi yang kuat bagi stabilitas operasional perusahaan pasca-krisis ekspor. Implikasi dari penelitian ini menegaskan bahwa manajemen perlu mengintegrasikan pendekatan kepemimpinan yang adaptif dengan saluran komunikasi yang transparan serta penyediaan fasilitas kerja yang nyaman untuk meminimalkan risiko burnout dan mencapai target produksi secara optimal. Bagi manajemen PT. Tjagrindo Mas Gresik, disarankan untuk memberikan perhatian utama pada peningkatan kualitas lingkungan kerja fisik, mengingat variabel ini memberikan kontribusi terbesar terhadap kinerja. Selain itu, pelatihan kepemimpinan bagi para supervisor perlu dilakukan secara berkala agar mampu mengelola dinamika antara karyawan lama dan baru melalui komunikasi internal yang lebih efektif. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengembangkan penelitian ini dengan menambahkan variabel independen lain yang tidak diteliti dalam model ini, seperti

kompensasi, motivasi kerja, atau beban kerja, guna mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan di sektor industri serupa.

### Referensi

1. Communication on Employee Performance,” *International Journal of Social Science*, vol. 1, no. 2, hlm. 145–152, 2021.
2. Ghozali, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2018.
3. H. Waruwu et al., “The Role of Quantitative Methods in Digital Business Research,” *RIGGS: Jurnal Kecerdasan Buatan dan Bisnis Digital*, vol. 4, no. 1, hlm. 1–10, 2025.
4. Hermawan, “Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Lapangan,” *Jurnal Ilmu Manajemen*, vol. 10, no. 2, hlm. 334–345, 2022.
5. M. Mamesah, J. J. Pondaag, dan J. S. B. Sumarawu, “Metodologi Penelitian Kuantitatif dalam Manajemen Sumber Daya Manusia,” Manado: Universitas Sam Ratulangi, 2022.
6. Mijaya dan E. Susanti, “Analisis Hambatan Komunikasi Internal dan Dampaknya Terhadap Efisiensi Kerja,” *Jurnal Riset Manajemen*, vol. 2, no. 4, hlm. 201–215, n.d.2023.
7. N. Hafizah, R. Ramadhan, dan M. Syarif, “Validitas Sumber Data Primer dalam Penelitian Asosiatif,” *Jurnal Metodologi Penelitian*, vol. 7, no. 2, hlm. 55–64, 2025.
8. N. Makalew, S. L. H. V. J. Lopian, dan R. N. Taroreh, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulutgo Kantor Pusat Manado,” *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, vol. 9, no. 3, hlm. 627–636, 2021.
9. N. Nuraeni dan H. Utomo, “Adaptasi Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja,” *Business Digital Review*, vol. 6, no. 1, hlm. 12–25, 2025.
10. R. D. Z. Putri, A. S. Munthe, dan S. H. Sahir, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan: Tinjauan Literatur,” *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, vol. 3, no. 2, hlm. 112–120, 2024.
11. S. Nurhandayani, “Hubungan Kepuasan Kerja dengan Lingkungan Kerja Non-Fisik,” *Jurnal Psikologi Industri*, vol. 11, no. 1, hlm. 22–30, 2022.
12. Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2018.
13. Sunarsi, A. R. Kadir, dan M. R. Aras, “The Effect of Internal S. Wahyuni, A. S. Kohar, dan S. Surajiyo, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Mifa Bersaudara,” *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, vol. 12, no. 1, hlm. 45–58, 2023.
14. W. Thalibana, “Manajemen Lingkungan Kerja Kondusif di Era Industri 4.0,” *Jurnal Produksi Kayu*, vol. 5, no. 3, hlm. 77–85, 2022.
15. Wahyudin, M. R. Firdaus, dan H. S. Lukman, “Inkonsistensi Pengaruh Kepemimpinan Transaksional pada Organisasi Manufaktur,” *Journal of Industrial Management*, vol. 4, no. 1, hlm. 88–101, 2025.