

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Analisis Deskriptif

Penelitian ini melibatkan sebanyak 89 responden yang merupakan karyawan PT Humpus Transportasi Kimia, baik yang bertugas di darat (kantor) maupun di laut (awak kapal). Responden memiliki latar belakang usia yang bervariasi, mulai dari di bawah 25 tahun, 25–35 tahun, 36–45 tahun, hingga di atas 45 tahun. Dari segi pendidikan terakhir, responden terdiri dari lulusan SMA/SMK, D3, S1, hingga S2, yang mencerminkan tingkat kualifikasi pendidikan yang cukup baik dalam organisasi.

Berdasarkan masa kerja, responden memiliki pengalaman yang beragam, mulai dari 1–3 tahun, 4–6 tahun, 7–10 tahun, hingga lebih dari 10 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah bekerja dalam waktu yang cukup lama untuk memahami struktur organisasi, gaya kepemimpinan, dan budaya kerja yang ada. Adapun posisi atau jabatan mereka tersebar pada empat kelompok utama, yaitu awak kapal, staf kantor, supervisor/koordinator, dan manajerial.

Selain menggambarkan karakteristik demografis responden, analisis deskriptif ini juga menyajikan distribusi jawaban responden terhadap seluruh pernyataan yang diajukan dalam kuesioner. Distribusi ini mencerminkan kecenderungan persepsi responden terhadap masing-masing variabel yang diteliti, yakni gaya kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan, sebagai dasar dalam analisis lebih lanjut pada pengujian model penelitian.

4.1.1. Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan profil demografis dari individu yang menjadi partisipan. Pemahaman atas karakteristik ini penting untuk menempatkan hasil analisis dalam konteks yang tepat, khususnya dalam mengevaluasi persepsi responden terhadap gaya kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan di PT Humpus Transportasi Kimia. Berikut disajikan data responden berdasarkan jenis kelamin:

Tabel 4. 1 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	N	%
Laki-laki	55	61,80%
Perempuan	34	38,20%
Total	89	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.1, mayoritas responden adalah laki-laki sebanyak 55 orang atau 61,80%, sedangkan perempuan berjumlah 34 orang atau 38,20%. Hal ini menunjukkan bahwa sektor industri maritim, khususnya di PT Humpus Transportasi Kimia, masih didominasi oleh tenaga kerja laki-laki, terutama dalam aktivitas operasional di lapangan.

Tabel 4. 2 Distribusi Responden Berdasarkan Usia

Rentang Usia	N	%
< 25 tahun	8	9,00%
25 – 35 tahun	41	46,10%
36 – 45 tahun	26	29,20%
> 45 tahun	14	15,70%
Total	89	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Sebagaimana terlihat pada Tabel 4.2, rentang usia terbanyak responden adalah kelompok 25–35 tahun sebanyak 41 orang atau 46,10%. Kelompok ini diikuti oleh responden berusia 36–45 tahun sebanyak 26 orang (29,20%), >45 tahun sebanyak 14 orang (15,70%), dan <25 tahun sebanyak 8 orang (9,00%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berada pada usia produktif dan relatif adaptif terhadap tuntutan kerja di industri pelayaran.

Tabel 4. 3 Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	N	%
SMA/SMK	12	13,50%
D3	39	43,80%
S1	33	37,10%
S2	5	5,60%
Total	89	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Pada Tabel 4.3, mayoritas responden memiliki latar belakang pendidikan Diploma 3 (D3) sebanyak 39 orang atau 43,80%. Kemudian disusul oleh lulusan Sarjana (S1) sebanyak 33 orang (37,10%), lulusan SMA/SMK sebanyak 12 orang (13,50%), dan

lulusan Magister (S2) sebanyak 5 orang (5,60%). Temuan ini menunjukkan bahwa sebagian besar tenaga kerja di PT Humpus Transportasi Kimia memiliki pendidikan vokasional dan sarjana yang relevan dengan kebutuhan teknis operasional.

Tabel 4. 4 Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	N	%
1 – 3 tahun	28	31,50%
4 – 6 tahun	19	21,30%
7 – 10 tahun	14	15,70%
> 10 tahun	28	31,50%
Total	89	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa dua kelompok masa kerja terbanyak masing-masing adalah 1–3 tahun dan >10 tahun, dengan jumlah responden yang sama yaitu 28 orang atau 31,50%. Kelompok masa kerja 4–6 tahun berjumlah 19 orang (21,30%) dan 7–10 tahun sebanyak 14 orang (15,70%). Hal ini mengindikasikan adanya kombinasi antara pengalaman kerja jangka pendek dan panjang dalam struktur tenaga kerja perusahaan.

Tabel 4. 5 Distribusi Responden Berdasarkan Posisi/Jabatan

Posisi/Jabatan	N	%
Awak Kapal	37	41,60%
Staf Kantor	31	34,80%
Supervisor/Koordinator	14	15,70%
Manajerial	7	7,90%
Total	89	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.5, posisi terbanyak diisi oleh awak kapal sebanyak 37 orang atau 41,60%, kemudian staf kantor sebanyak 31 orang (34,80%), supervisor/koordinator sebanyak 14 orang (15,70%), dan posisi manajerial sebanyak 7 orang (7,90%). Hasil ini menguatkan bahwa sebagian besar responden berasal dari unit operasional yang terlibat langsung dalam kegiatan pelayaran dan pengelolaan muatan bahan kimia.

Secara keseluruhan, karakteristik responden dalam penelitian ini menunjukkan bahwa mayoritas partisipan adalah laki-laki, berusia antara 25–35 tahun, memiliki pendidikan terakhir D3, dengan masa kerja 1–3 tahun atau lebih dari 10 tahun, serta

menduduki posisi sebagai awak kapal. Komposisi ini mencerminkan profil tenaga kerja dominan yang berperan penting dalam operasional harian perusahaan, sehingga persepsi mereka menjadi representatif untuk mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di PT Humpus Transportasi Kimia.

4.1.2. Distribusi Jawaban Responden

Distribusi jawaban responden disajikan untuk memberikan gambaran mengenai persepsi karyawan terhadap masing-masing variabel yang diteliti, yaitu gaya kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan. Setiap variabel diukur melalui sejumlah pernyataan dalam kuesioner dengan skala Likert lima poin, dan hasilnya digunakan untuk menilai kecenderungan penilaian responden terhadap kondisi aktual yang terjadi di PT Humpus Transportasi Kimia. Uraian berikut menjelaskan distribusi jawaban berdasarkan masing-masing variabel secara sistematis.

4.1.2.1 Gambaran tentang Gaya kepemimpinan

Variabel gaya kepemimpinan dalam penelitian ini diukur melalui empat indikator utama yang merepresentasikan persepsi karyawan terhadap perilaku kepemimpinan atasan mereka. Setiap indikator dijabarkan dalam bentuk pernyataan yang dijawab oleh responden menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari Sangat Tidak Setuju (STS) hingga Sangat Setuju (SS). Tujuan dari analisis ini adalah untuk mengetahui kecenderungan persepsi karyawan terhadap kualitas gaya kepemimpinan yang diterapkan di lingkungan PT Humpus Transportasi Kimia.

Tabel 4. 6 Distribusi Jawaban terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan

No	Pernyataan	Jawaban Resonden				
		STS	TS	N/RR	S	SS
1	Atasan saya memberikan arahan kerja yang jelas dan mudah dipahami.	1 (1,1%)	0 (0%)	7 (7,9%)	45 (50,6%)	36 (40,4%)
2	Atasan saya mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat dalam situasi mendesak.	1 (1,1%)	0 (0%)	10 (11,2%)	46 (51,7%)	32 (36%)
3	Saya merasa memiliki hubungan kerja yang baik dengan atasan saya.	1 (1,1%)	0 (0%)	6 (6,7%)	49 (55,1%)	33 (37,1%)

No	Pernyataan	Jawaban Resonden				
		STS	TS	N/RR	S	SS
4	Atasan saya memberikan kepercayaan dengan mendelegasikan tugas secara proporsional.	1 (1,1%)	0 (0%)	7 (7,9%)	50 (56,2%)	31 (34,8%)

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.6, pernyataan dengan tingkat persetujuan tertinggi terdapat pada indikator nomor 3, yaitu *“Saya merasa memiliki hubungan kerja yang baik dengan atasan saya,”* dengan 49 (55,1%) responden memilih *“Setuju”* dan 33 (37,1%) memilih *“Sangat Setuju”*. Ini menunjukkan bahwa mayoritas responden merasakan adanya kedekatan relasional dan komunikasi positif antara atasan dan bawahan di lingkungan kerja mereka.

Selanjutnya, pada indikator nomor 1 mengenai kemampuan atasan dalam memberikan arahan kerja yang jelas dan mudah dipahami, sebanyak 45 (50,6%) responden menyatakan *“Setuju”* dan 36 (40,4%) lainnya *“Sangat Setuju”*. Hal ini memperkuat bahwa komunikasi yang efektif telah menjadi bagian penting dalam pola kepemimpinan yang diterapkan. Selain itu, kemampuan atasan dalam mengambil keputusan secara cepat dan tepat dalam situasi mendesak juga mendapat tanggapan positif, dengan 46 (51,7%) responden menjawab *“Setuju”* dan 32 (36%) *“Sangat Setuju”*.

Adapun indikator keempat mengenai pemberian kepercayaan melalui pendelegasian tugas secara proporsional juga dinilai baik oleh responden, dengan 50 (56,2%) memilih *“Setuju”* dan 31 (34,8%) menyatakan *“Sangat Setuju”*. Hal ini mencerminkan bahwa atasan cukup memberikan ruang partisipasi dan kepercayaan kepada bawahannya dalam pelaksanaan tugas.

Secara keseluruhan, distribusi jawaban menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan di PT Humpus Transportasi Kimia dipersepsikan positif oleh mayoritas responden. Tingginya nilai pada indikator hubungan kerja yang baik menunjukkan bahwa faktor kedekatan emosional dan komunikasi interpersonal menjadi kekuatan utama dalam pola kepemimpinan perusahaan. Hal ini mengindikasikan bahwa pemimpin tidak hanya berfokus pada pengambilan keputusan, tetapi juga mengutamakan relasi kerja yang harmonis, kejelasan instruksi, serta pemberian kepercayaan, yang secara keseluruhan mendukung terciptanya kinerja karyawan yang lebih optimal.

4.1.2.2 Gambaran tentang Budaya Organisasi

Variabel budaya organisasi dalam penelitian ini diukur melalui empat indikator yang merepresentasikan nilai, norma, dan sikap kerja yang dijalankan oleh karyawan dalam aktivitas sehari-hari. Pengukuran dilakukan melalui pernyataan dalam kuesioner yang dijawab menggunakan skala Likert lima poin, dari Sangat Tidak Setuju (STS) hingga Sangat Setuju (SS). Tujuan dari analisis ini adalah untuk memahami sejauh mana nilai-nilai budaya organisasi telah diinternalisasi oleh para responden.

Tabel 4. 7 Distribusi Jawaban terhadap Variabel Budaya Organisasi

No	Pernyataan	Jawaban Resonden				
		STS	TS	N/RR	S	SS
1	Saya memiliki rasa loyal terhadap visi dan misi perusahaan.	0 (0%)	1 (1,1%)	6 (6,7%)	51 (57,3%)	31 (34,8%)
2	Saya mematuhi semua aturan dan prosedur kerja yang berlaku di perusahaan.	0 (0%)	1 (1,1%)	2 (2,2%)	48 (53,9%)	38 (42,7%)
3	Saya selalu berupaya memberikan hasil terbaik dalam setiap tugas yang saya emban.	0 (0%)	0 (0%)	1 (1,1%)	42 (47,2%)	46 (51,7%)
4	Saya bertanggung jawab atas hasil kerja saya secara pribadi maupun sebagai bagian dari tim.	0 (0%)	0 (0%)	2 (2,2%)	44 (49,4%)	43 (48,3%)

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.7, pernyataan dengan tingkat persetujuan tertinggi adalah *“Saya selalu berupaya memberikan hasil terbaik dalam setiap tugas yang saya emban,”* dengan 46 (51,7%) responden menyatakan *“Sangat Setuju”* dan 42 (47,2%) *“Setuju”*. Hal ini mengindikasikan bahwa semangat kerja dan orientasi pada kualitas hasil merupakan aspek budaya yang sangat kuat di lingkungan kerja PT Humpus Transportasi Kimia.

Selain itu, pernyataan *“Saya bertanggung jawab atas hasil kerja saya secara pribadi maupun sebagai bagian dari tim”* juga mendapat tanggapan sangat positif, dengan 43 (48,3%) responden memilih *“Sangat Setuju”* dan 44 (49,4%) *“Setuju”*. Ini menunjukkan bahwa tanggung jawab individu dan kolektif telah menjadi nilai yang dijunjung tinggi oleh karyawan dalam pelaksanaan tugasnya.

Selanjutnya, pernyataan tentang kepatuhan terhadap aturan dan prosedur kerja menunjukkan bahwa 48 (53,9%) responden “Setuju” dan 38 (42,7%) “Sangat Setuju”, yang memperlihatkan tingkat kedisiplinan dan ketaatan terhadap sistem yang telah ditetapkan. Adapun pernyataan mengenai loyalitas terhadap visi dan misi perusahaan juga memperoleh tanggapan yang baik, dengan 51 (57,3%) responden menyatakan “Setuju” dan 31 (34,8%) “Sangat Setuju”.

Secara keseluruhan, hasil distribusi jawaban menunjukkan bahwa budaya organisasi di PT Humpus Transportasi Kimia telah tertanam kuat dalam diri karyawan. Hal ini tercermin dari tingginya tingkat persetujuan terhadap indikator semangat memberikan hasil terbaik dan tanggung jawab terhadap pekerjaan. Budaya kerja yang menekankan dedikasi, kepatuhan, dan rasa memiliki terhadap tujuan perusahaan tampak telah menjadi bagian penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan profesional.

4.1.2.3 Gambaran tentang Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi kenyamanan dan produktivitas karyawan dalam menjalankan tugasnya. Dalam penelitian ini, persepsi responden terhadap kondisi lingkungan kerja diukur melalui empat pernyataan yang mencerminkan aspek fisik, psikologis, dan sosial dari tempat kerja. Responden memberikan penilaian atas pernyataan tersebut melalui skala Likert lima poin, dari Sangat Tidak Setuju (STS) hingga Sangat Setuju (SS).

Tabel 4. 8 Distribusi Jawaban terhadap Variabel Lingkungan Kerja

No	Pernyataan	Jawaban Resonden				
		STS	TS	N/RR	S	SS
1	Saya merasa kondisi fisik ruang kerja (pencahayaan, suhu, kebersihan) di perusahaan sudah memadai.	0 (0%)	1 (1,1%)	10 (11,2%)	50 (56,2%)	28 (31,5%)
2	Saya merasa aman, dihargai, dan diperlakukan secara adil di tempat kerja.	0 (0%)	0 (0%)	9 (10,1%)	50 (56,2%)	30 (33,7%)
3	Saya memiliki hubungan kerja yang harmonis dengan rekan kerja saya.	0 (0%)	0 (0%)	5 (5,6%)	44 (49,4%)	40 (44,9%)
4	Saya merasa atasan memberikan dukungan dan perhatian terhadap kebutuhan dan keluhan karyawan.	0 (0%)	0 (0%)	12 (13,5%)	46 (51,7%)	31 (34,8%)

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.8, pernyataan dengan tingkat persetujuan tertinggi adalah *“Saya memiliki hubungan kerja yang harmonis dengan rekan kerja saya,”* di mana sebanyak 40 (44,9%) responden menjawab *“Sangat Setuju”* dan 44 (49,4%) lainnya *“Setuju”*. Ini menunjukkan bahwa iklim sosial dalam lingkungan kerja PT Humpus Transportasi Kimia berjalan secara positif, ditandai dengan relasi antarpegawai yang baik dan kolaboratif.

Selanjutnya, indikator *“Saya merasa aman, dihargai, dan diperlakukan secara adil di tempat kerja”* juga mendapatkan respons yang sangat baik dengan 30 (33,7%) responden menyatakan *“Sangat Setuju”* dan 50 (56,2%) *“Setuju”*. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan dinilai telah menciptakan suasana kerja yang menjunjung rasa keadilan dan penghargaan terhadap individu.

Pada pernyataan tentang kondisi fisik ruang kerja (pencahayaan, suhu, kebersihan), sebanyak 28 (31,5%) responden menyatakan *“Sangat Setuju”* dan 50 (56,2%) *“Setuju”*, sedangkan hanya 1 (1,1%) yang menyatakan *“Tidak Setuju”*. Hal ini mengindikasikan bahwa secara umum fasilitas fisik di tempat kerja telah memadai dan mendukung kenyamanan bekerja.

Sementara itu, pernyataan keempat mengenai dukungan dan perhatian atasan terhadap kebutuhan serta keluhan karyawan memperoleh 31 (34,8%) *“Sangat Setuju”* dan 46 (51,7%) *“Setuju”*, meskipun terdapat 12 (13,5%) responden yang memilih *“Netral/Ragu-ragu”*. Angka ini mengisyaratkan bahwa masih ada ruang untuk peningkatan komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan, terutama dalam hal pemenuhan kebutuhan dan penyelesaian masalah.

Secara umum, distribusi jawaban responden menunjukkan bahwa lingkungan kerja di PT Humpus Transportasi Kimia telah membentuk suasana yang harmonis, aman, dan kondusif. Tingginya tingkat persetujuan terhadap hubungan sosial antarkaryawan mencerminkan kuatnya iklim kerja yang kolaboratif. Selain itu, fasilitas kerja yang memadai dan rasa keadilan yang dirasakan oleh karyawan menjadi indikator bahwa lingkungan kerja mendukung terciptanya kinerja yang optimal. Meskipun demikian, aspek dukungan manajerial terhadap kebutuhan personal karyawan masih dapat ditingkatkan agar seluruh dimensi lingkungan kerja berjalan secara seimbang dan menyeluruh.

4.1.2.4 Gambaran tentang Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan variabel dependen dalam penelitian ini yang mencerminkan sejauh mana individu mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya sesuai target organisasi. Aspek ini diukur melalui lima pernyataan dalam kuesioner, yang mencakup kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kemampuan bekerja sama, serta kemandirian dan tanggung jawab. Penilaian dilakukan dengan menggunakan skala Likert lima poin, dari Sangat Tidak Setuju (STS) hingga Sangat Setuju (SS).

Tabel 4. 9 Distribusi Jawaban terhadap Variabel Kinerja Karyawan

No	Pernyataan	Jawaban Resonden				
		STS	TS	N/RR	S	SS
1	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target jumlah yang ditetapkan.	0 (0%)	2 (2,2%)	3 (3,4%)	52 (58,4%)	32 (36%)
2	Hasil pekerjaan saya sesuai standar kualitas yang ditetapkan oleh perusahaan.	0 (0%)	0 (0%)	4 (4,5%)	52 (58,4%)	33 (37,1%)
3	Saya mampu menyelesaikan tugas tepat waktu sesuai deadline yang diberikan.	0 (0%)	0 (0%)	2 (2,2%)	52 (58,4%)	35 (39,3%)
4	Saya mampu bekerja sama secara efektif dalam tim kerja.	0 (0%)	0 (0%)	1 (1,1%)	46 (51,7%)	42 (47,2%)
5	Saya mampu menyelesaikan tugas secara mandiri dan bertanggung jawab atas hasilnya.	0 (0%)	0 (0%)	4 (4,5%)	44 (49,4%)	41 (46,1%)

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.9, tingkat persetujuan tertinggi terdapat pada pernyataan nomor 5, yaitu *“Saya mampu menyelesaikan tugas secara mandiri dan bertanggung jawab atas hasilnya,”* dengan 41 (46,1%) responden menyatakan *“Sangat Setuju”* dan 44 (49,4%) *“Setuju”*. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki tingkat otonomi dan rasa tanggung jawab kerja yang tinggi dalam menyelesaikan tugasnya.

Selain itu, pernyataan nomor 4 mengenai kemampuan bekerja sama secara efektif dalam tim juga memperoleh tanggapan yang positif, dengan 52 (47,2%) responden memilih *“Sangat Setuju”* dan 46 (51,7%) *“Setuju”*. Hal ini mencerminkan bahwa kolaborasi dan koordinasi antaranggota tim berjalan dengan baik di lingkungan kerja PT Humpus Transportasi Kimia.

Adapun pada pernyataan mengenai penyelesaian tugas tepat waktu, sebanyak 35 (39,3%) responden menyatakan *“Sangat Setuju”* dan 52 (58,4%) *“Setuju”*. Begitu pula dengan pernyataan tentang pencapaian standar kualitas hasil kerja (Pernyataan 2), yang

memperoleh 52 (58,4%) “Setuju” dan 33 (37,1%) “Sangat Setuju”. Sedangkan pada pernyataan pertama mengenai pencapaian target kuantitas kerja, 32 (36%) responden memilih “Sangat Setuju” dan 52 (58,4%) “Setuju”, menandakan bahwa performa secara umum berada pada tingkat yang memuaskan.

Secara keseluruhan, hasil distribusi jawaban menunjukkan bahwa kinerja karyawan di PT Humpus Transportasi Kimia berada pada tingkat yang sangat baik, terutama dalam aspek tanggung jawab individu dan kemampuan bekerja sama dalam tim. Dominasi nilai persetujuan yang tinggi pada semua indikator mencerminkan bahwa mayoritas karyawan memiliki komitmen, disiplin, dan kompetensi yang kuat dalam melaksanakan tugasnya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa perusahaan telah berhasil membentuk sistem kerja yang mendukung produktivitas dan akuntabilitas setiap individu secara efektif.

4.2. Analisis Outer Loading

Analisis outer model merupakan tahapan awal dalam evaluasi model pengukuran yang bertujuan untuk menguji sejauh mana indikator-indikator mampu merepresentasikan konstruk laten yang diukur dalam penelitian ini. Evaluasi ini penting untuk memastikan bahwa setiap instrumen yang digunakan memiliki validitas dan reliabilitas yang memadai, sehingga dapat menjamin keakuratan hasil analisis lanjutan. Outer model mengukur hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya melalui tiga pengujian utama, yaitu convergent validity untuk menilai konsistensi indikator dalam mengukur konstruk yang sama, discriminant validity untuk melihat perbedaan antara konstruk satu dengan lainnya, serta uji reliabilitas untuk mengetahui sejauh mana instrumen secara keseluruhan dapat dipercaya. Ketiga aspek ini menjadi landasan penting dalam menjamin integritas data sebelum melanjutkan ke analisis structural model (inner model).

4.2.1. Convergent Validity

Convergent validity digunakan untuk menguji sejauh mana indikator yang dikembangkan dari suatu konstruk mampu merefleksikan variabel laten yang diukur. Pengujian ini dapat dilihat dari nilai outer loading dan nilai Average Variance Extracted (AVE). Suatu indikator dikatakan memenuhi validitas konvergen apabila nilai outer loading di atas 0,700, sedangkan nilai AVE suatu konstruk dikatakan valid jika lebih besar dari 0,500.

Tabel 4. 10 Hasil Outer Loading

Variabel	Konstruk	Outer Loading	Cut Off	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X ₁)	GK1	0.875	0,700	Valid
	GK2	0.869		Valid
	GK3	0.889		Valid
	GK4	0.851		Valid
Budaya Organisasi (X ₂)	BO1	0.779		Valid
	BO2	0.859		Valid
	BO3	0.916		Valid
	BO4	0.894		Valid
Lingkungan Kerja (X ₃)	LK1	0.818		Valid
	LK2	0.825		Valid
	LK3	0.826		Valid
	LK4	0.824		Valid
Kinerja Karyawan (Y)	KK1	0.851		Valid
	KK2	0.898		Valid
	KK3	0.904		Valid
	KK4	0.898	Valid	
	KK5	0.896	Valid	

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.10, seluruh indikator dari variabel Gaya Kepemimpinan (X₁), Budaya Organisasi (X₂), Lingkungan Kerja (X₃), dan Kinerja Karyawan (Y) menunjukkan nilai outer loading di atas 0,700. Nilai outer loading tertinggi terdapat pada indikator KK3 (Saya mampu menyelesaikan tugas tepat waktu sesuai deadline yang diberikan) sebesar 0,904 yang berasal dari variabel Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa indikator KK3 merupakan representasi paling kuat dalam mengukur variabel kinerja. Secara keseluruhan, seluruh indikator memenuhi syarat validitas konvergen.

Tabel 4. 11 Hasil AVE (Average Variance Extracted)

Variabel	Average variance extracted (AVE)	Evaluasi Model
Gaya Kepemimpinan (X ₁)	0.759	Valid
Budaya Organisasi (X ₂)	0.746	Valid
Lingkungan Kerja (X ₃)	0.678	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	0.791	Valid

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Lebih lanjut, hasil pengujian AVE pada Tabel 4.11 menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai AVE di atas 0,500. Nilai tertinggi terdapat pada variabel Kinerja Karyawan (Y) dengan AVE sebesar 0,791, diikuti oleh Gaya Kepemimpinan (0,759),

Budaya Organisasi (0,746), dan Lingkungan Kerja (0,678). Hal ini mengindikasikan bahwa lebih dari 67% hingga 79% varians indikator dapat dijelaskan oleh variabel latennya masing-masing, yang menegaskan bahwa masing-masing konstruk memiliki daya representasi indikator yang tinggi.

Dengan demikian, berdasarkan hasil outer loading dan nilai AVE, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dalam model penelitian ini telah memenuhi kriteria convergent validity, sehingga layak digunakan untuk pengujian model selanjutnya.

4.2.2. *Diskriminant Validity*

Diskriminan validity digunakan untuk mengetahui sejauh mana suatu konstruk dalam model tidak berkorelasi tinggi dengan konstruk lainnya, yang berarti setiap konstruk benar-benar mengukur konsep yang berbeda. Pengujian diskriminan validity dalam penelitian ini dilakukan dengan dua pendekatan, yaitu melalui analisis nilai cross loading antar konstruk dan nilai Fornell-Larcker Criterion.

Tabel 4. 12 Hasil Cross Loading

	Gaya Kepemimpinan	Budaya Organisasi	Lingkungan Kerja	Kinerja Karyawan
GK1	0.875	0.424	0.485	0.387
GK2	0.869	0.335	0.463	0.391
GK3	0.889	0.460	0.520	0.436
GK4	0.851	0.339	0.432	0.430
BO1	0.292	0.779	0.537	0.520
BO2	0.387	0.859	0.564	0.638
BO3	0.448	0.916	0.500	0.669
BO4	0.405	0.894	0.543	0.706
LK1	0.379	0.455	0.818	0.534
LK2	0.355	0.505	0.825	0.524
LK3	0.397	0.608	0.826	0.559
LK4	0.673	0.459	0.824	0.520
KK1	0.469	0.628	0.648	0.851
KK2	0.471	0.639	0.639	0.898
KK3	0.375	0.647	0.557	0.904
KK4	0.370	0.604	0.490	0.898
KK5	0.412	0.755	0.544	0.896

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.12, nilai loading tertinggi dari setiap indikator terdapat pada konstraknya masing-masing. Sebagai contoh, indikator BO3 memiliki nilai loading tertinggi sebesar 0,916 terhadap variabel Budaya Organisasi (X2), lebih tinggi dibanding korelasinya dengan konstruk lain. Hal ini juga terlihat pada indikator lain seperti GK3 pada Gaya Kepemimpinan (X1) dengan loading 0,889, LK1 pada

Lingkungan Kerja (X3) dengan nilai 0,818, serta KK3 pada Kinerja Karyawan (Y) dengan nilai 0,904. Temuan ini menunjukkan bahwa semua indikator dalam model ini telah memenuhi syarat diskriminan validity karena memiliki korelasi yang lebih tinggi terhadap variabel konstraknya sendiri dibandingkan variabel konstruk lainnya.

Tabel 4. 13 Hasil Fornell-Larcker Criterion

	Budaya Organisasi	Gaya Kepemimpinan	Kinerja Karyawan	Lingkungan Kerja
Budaya Organisasi	0.864			
Gaya Kepemimpinan	0.448	0.871		
Kinerja Karyawan	0.739	0.473	0.890	
Lingkungan Kerja	0.618	0.546	0.650	0.823

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Pada Tabel 4.13, ditampilkan hasil evaluasi diskriminan validity menggunakan kriteria Fornell-Larcker, yang menunjukkan nilai akar kuadrat AVE (Average Variance Extracted) dari masing-masing konstruk. Nilai-nilai pada diagonal tabel lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antar konstruk lainnya. Nilai tertinggi terdapat pada konstruk Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,890, disusul oleh Budaya Organisasi (X2) sebesar 0,864, Gaya Kepemimpinan (X1) sebesar 0,871, dan Lingkungan Kerja (X3) sebesar 0,823. Hal ini menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik karena mampu membedakan diri dari konstruk lainnya dalam model penelitian.

Berdasarkan hasil analisis cross loading dan Fornell-Larcker Criterion, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam model penelitian ini memenuhi kriteria diskriminan validity. Setiap indikator memiliki korelasi lebih tinggi terhadap variabel konstraknya sendiri dibandingkan dengan variabel konstruk lainnya, yang menandakan bahwa masing-masing konstruk telah berhasil mengukur dimensi yang berbeda secara jelas dan valid.

4.2.3. Composite Reliability

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana indikator dari masing-masing konstruk memiliki konsistensi dalam mengukur variabel yang dimaksud. Dalam penelitian ini, uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai Cronbach's Alpha, Composite Reliability (ρ_a), dan Composite Reliability (ρ_c). Suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

lebih besar dari 0,7, yang menandakan bahwa seluruh indikator dalam variabel tersebut konsisten dan dapat dipercaya untuk digunakan dalam analisis model struktural.

Tabel 4. 14 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_a)</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>
Gaya Kepemimpinan (X1)	0.894	0.896	0.926
Budaya Organisasi (X2)	0.886	0.898	0.921
Lingkungan Kerja (X3)	0.842	0.842	0.894
Kinerja Karyawan (Y)	0.934	0.936	0.950

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.14, seluruh variabel penelitian menunjukkan nilai reliabilitas yang sangat baik. Nilai Cronbach's Alpha tertinggi terdapat pada variabel Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,934, disusul oleh Gaya Kepemimpinan (X1) sebesar 0,894, Budaya Organisasi (X2) sebesar 0,886, dan Lingkungan Kerja (X3) sebesar 0,842. Begitu pula pada nilai Composite Reliability (rho_c), variabel Kinerja Karyawan (Y) mencatatkan nilai tertinggi sebesar 0,950, mengindikasikan bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur variabel tersebut sangat konsisten dan dapat diandalkan. Sementara itu, nilai Composite Reliability (rho_a) tertinggi juga terdapat pada Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,936.

Berdasarkan hasil uji reliabilitas, seluruh konstruk dalam model telah memenuhi kriteria reliabilitas yang ditetapkan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai Cronbach's Alpha, Composite Reliability (rho_a), dan Composite Reliability (rho_c) yang semuanya di atas ambang batas 0,7. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini sudah reliabel dan mampu mengukur setiap variabel secara konsisten.

4.3. Analisis Inner Model

Analisis inner model bertujuan untuk mengevaluasi hubungan antar variabel laten dalam model struktural. Fokus utama dari evaluasi ini adalah melihat seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, serta menilai kekuatan prediktif model melalui nilai koefisien determinasi (R^2). Penilaian ini penting untuk mengetahui sejauh mana variabel-variabel seperti gaya kepemimpinan, budaya

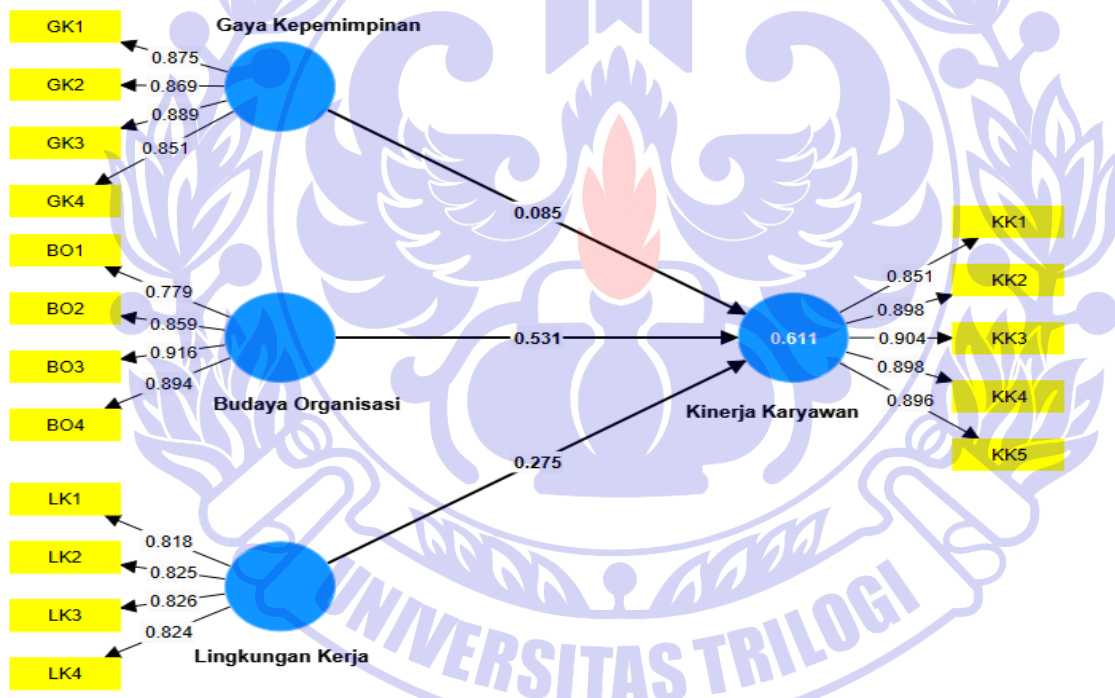
organisasi, dan lingkungan kerja mampu menjelaskan variasi kinerja karyawan dalam konteks penelitian ini.

Tabel 4. 15 Hasil Koefisien Determinasi (R^2)

	R-square	R-square adjusted
Kinerja Karyawan	0.611	0.598

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.15, nilai R-square untuk variabel kinerja karyawan (Y) sebesar 0,611 yang berarti bahwa sebesar 61,1% variabilitas kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh tiga variabel bebas, yaitu gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja. Nilai ini menunjukkan bahwa model memiliki tingkat daya prediksi yang kuat. Angka R-square adjusted sebesar 0,598 mengindikasikan bahwa model tetap stabil meskipun ada penyesuaian jumlah variabel dalam model.



Gambar 4. 1 Diagram Jalur Model Struktural

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Pada Gambar 4.1, terlihat bahwa jalur pengaruh tertinggi berasal dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, dengan nilai sebesar 0,531. Artinya, budaya organisasi memiliki kontribusi yang paling dominan dalam memengaruhi kinerja karyawan dibandingkan dua variabel lainnya. Sementara itu, lingkungan kerja memiliki pengaruh sedang dengan nilai 0,275, dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh paling rendah, yakni 0,085. Hal ini menunjukkan bahwa dalam konteks penelitian ini, budaya

organisasi menjadi faktor kunci yang perlu diperhatikan oleh manajemen dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil analisis inner model menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh paling signifikan terhadap kinerja karyawan, diikuti oleh lingkungan kerja, dan terakhir gaya kepemimpinan. Dengan nilai R^2 sebesar 0,611, model ini dapat dikategorikan cukup kuat dalam menjelaskan hubungan antara variabel-variabel yang diteliti. Maka, dapat disimpulkan bahwa peningkatan budaya organisasi menjadi strategi utama dalam upaya peningkatan kinerja karyawan di perusahaan ini.

4.4. Uji Hipotesis dan Pembahasan

Uji hipotesis dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui signifikansi pengaruh antara variabel bebas (gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan). Pengujian dilakukan dengan pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), di mana kriteria penerimaan hipotesis adalah nilai T-statistics ≥ 1.96 dan P-value ≤ 0.05 . Hasil pengujian dapat dilihat pada:

Tabel 4. 16 Hasil Uji Hipotesis

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Gaya Kepemimpinan -> Kinerja Karyawan	0.085	0.063	0.117	0.730	0.465
Budaya Organisasi -> Kinerja Karyawan	0.531	0.546	0.108	4.913	0.000
Lingkungan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.275	0.281	0.150	1.839	0.066

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas, diketahui bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan tidak signifikan secara statistik dengan nilai T-statistics sebesar 0.730 dan P-value sebesar 0.465. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan di PT. Humpus Transportasi Kimia belum mampu memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja karyawan. Temuan ini tidak sejalan dengan teori Rahardjo (2020) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas melalui arahan dan pembinaan yang efektif. Selain itu, hasil ini juga berbeda dengan temuan Farisa dan Sutarmin (2025) serta

Ratnasari dan Sutjahjo (2021), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Ketidaksesuaian hasil ini dapat disebabkan oleh gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dengan harapan karyawan atau belum diterapkan secara konsisten dalam konteks budaya kerja perusahaan.

Sebaliknya, pengujian terhadap hipotesis kedua menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai T-statistics sebesar 4.913 dan P-value sebesar 0.000. Hasil ini mendukung teori Siagian (2023) yang menyebutkan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat menjadi pedoman dalam bertindak dan mengambil keputusan, sehingga mendorong pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, penelitian oleh Dalfi, Persada, dan Susanto (2024) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif mendorong loyalitas, tanggung jawab, dan etos kerja tinggi, yang secara langsung berdampak pada peningkatan kinerja. Dalam konteks PT. Humpus Transportasi Kimia, temuan ini mengindikasikan bahwa nilai-nilai yang tertanam dalam organisasi berhasil membentuk perilaku kerja yang produktif dan berorientasi pada hasil.

Sementara itu, pengujian terhadap hipotesis ketiga menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai T-statistics sebesar 1.839 dan P-value sebesar 0.066. Meskipun hasilnya mendekati ambang batas signifikansi, nilai ini belum cukup kuat untuk menyatakan adanya pengaruh yang nyata. Hasil ini tidak sejalan dengan pendapat Elvi Lastriani et al. (2024) dan Zulkifli Rusby (2017), yang menyatakan bahwa lingkungan kerja fisik dan psikososial sangat menentukan produktivitas dan kenyamanan kerja. Ketidaksesuaian ini dapat disebabkan oleh persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja yang belum ideal, misalnya terkait pencahayaan, suhu, kebersihan, atau hubungan antarpegawai yang belum harmonis. Temuan ini juga mengindikasikan bahwa lingkungan kerja di perusahaan perlu ditingkatkan untuk dapat berkontribusi secara lebih optimal terhadap kinerja.

Secara keseluruhan, dari ketiga hipotesis yang diuji, hanya budaya organisasi yang terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan, yang mengindikasikan bahwa dalam konteks PT. Humpus Transportasi Kimia, faktor budaya organisasi merupakan aspek dominan yang perlu dipertahankan dan diperkuat. Temuan ini juga menunjukkan bahwa efektivitas variabel dalam memengaruhi kinerja sangat

kontekstual dan tergantung pada implementasi nilai-nilai organisasi serta persepsi karyawan terhadap situasi kerja mereka.

4.4.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis pertama (H1) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Humpus Transportasi Kimia. Temuan ini mengindikasikan bahwa pola kepemimpinan yang diterapkan belum mampu menjadi faktor penentu dalam meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan tidak didukung oleh data empiris dalam penelitian ini.

Dalam konteks organisasi, gaya kepemimpinan seharusnya menjadi instrumen penting untuk memberikan arahan, motivasi, serta membangun komitmen kerja bawahan. Rahardjo (2020) menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan motivasi dan produktivitas melalui komunikasi yang jelas, pembinaan yang konsisten, dan teladan yang baik. Namun, hasil penelitian ini tidak mendukung pandangan tersebut. Hal ini juga berbeda dengan temuan Farisa dan Sutarmin (2025) serta Ratnasari dan Sutjahjo (2021) yang menemukan adanya pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di sektor lain.

Perbedaan hasil ini menunjukkan bahwa efektivitas gaya kepemimpinan sangat bergantung pada konteks organisasi. Dalam kasus PT. Humpus Transportasi Kimia, kemungkinan gaya kepemimpinan yang diterapkan belum sesuai dengan harapan karyawan atau belum konsisten dijalankan dalam praktik manajerial sehari-hari. Hal ini membuat karyawan tidak merasakan dampak langsung dari pola kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja mereka.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dalam penelitian ini belum menjadi faktor dominan yang memengaruhi kinerja. Faktor lain, seperti budaya organisasi yang kuat, tampaknya lebih berperan dalam membentuk perilaku kerja yang produktif. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan evaluasi dan penyesuaian terhadap pola kepemimpinan agar lebih adaptif, partisipatif, serta mampu menjawab kebutuhan dan ekspektasi karyawan dalam mendukung peningkatan kinerja.

4.4.2. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis kedua (H2) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Humpus Transportasi Kimia. Nilai T-statistics sebesar 4.913 dan P-value sebesar 0.000 menunjukkan bahwa hubungan tersebut sangat signifikan secara statistik. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan didukung oleh data empiris. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin kuat dan konsisten budaya organisasi diterapkan dalam perusahaan, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan.

Dalam konteks ini, budaya organisasi mencakup nilai-nilai seperti loyalitas, kedisiplinan, etos kerja, dan tanggung jawab, yang semuanya merupakan indikator penting dalam membentuk perilaku kerja produktif. Hal ini sejalan dengan pendapat Siagian (2023) yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak hanya terdiri dari nilai-nilai simbolik semata, tetapi lebih pada praktik nyata yang tercermin dalam perilaku dan sikap kerja karyawan. Ketika karyawan merasakan bahwa nilai-nilai budaya diterapkan secara adil dan konsisten oleh manajemen, maka mereka cenderung menunjukkan loyalitas, komitmen, serta rasa tanggung jawab yang lebih tinggi terhadap tugas dan tanggung jawab pekerjaannya.

Temuan ini juga didukung oleh hasil penelitian Dalfi, Persada, dan Susanto (2024), yang menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan cerminan dari norma kolektif yang mampu membentuk identitas bersama dan meningkatkan semangat kolaboratif di antara anggota organisasi. Dalam praktiknya di PT. Humpus Transportasi Kimia, nilai-nilai budaya ini tampaknya terinternalisasi melalui mekanisme komunikasi yang terbuka, sistem penghargaan berbasis kinerja, dan kepemimpinan yang mampu menjadi panutan dalam menjalankan budaya kerja. Keberhasilan internalisasi ini menunjukkan bahwa budaya organisasi telah bertransformasi menjadi sistem nilai yang operasional, bukan sekadar formalitas administratif.

Meskipun demikian, perlu dicatat bahwa tidak semua penelitian menunjukkan hasil yang serupa. Misalnya, Beri dan Swasti (2024) dalam penelitiannya di PT. Peln Surabaya menemukan bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Perbedaan ini menandakan bahwa efektivitas budaya organisasi dalam memengaruhi kinerja sangat bergantung pada konteks perusahaan, kualitas penerapan

nilai-nilai budaya, serta keselarasan antara budaya dan strategi organisasi. Dalam hal ini, PT. Humpus Transportasi Kimia kemungkinan besar telah berhasil menciptakan sinergi antara nilai-nilai budaya inti dengan perilaku kerja nyata, sehingga menghasilkan kinerja yang unggul.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang kuat, konsisten, dan terimplementasi secara sistematis dalam proses manajerial dan operasional perusahaan mampu menjadi kekuatan strategis dalam peningkatan kinerja sumber daya manusia. Budaya semacam ini tidak hanya menciptakan rasa memiliki dan kebanggaan terhadap organisasi, tetapi juga menjadi motor penggerak bagi terciptanya motivasi kerja, kerja sama tim, serta pencapaian target kerja yang optimal. Oleh karena itu, pengelolaan budaya organisasi perlu terus ditingkatkan sebagai salah satu instrumen strategis dalam mendukung keunggulan daya saing di sektor industri maritim

4.4.3. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis ketiga (H3) menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Humpus Transportasi Kimia, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai T-statistics sebesar 1.839 dan P-value sebesar 0.066. Meskipun hubungan antara kedua variabel menunjukkan arah yang positif, nilai statistik tersebut belum memenuhi ambang batas signifikansi $T \geq 1.96$ dan $P \leq 0.05$, sehingga secara statistik hipotesis ini tidak dapat diterima. Dengan demikian, meskipun secara deskriptif lingkungan kerja dinilai cukup baik, secara empiris belum terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dalam konteks penelitian ini.

Apabila dikaji dari sisi teori, lingkungan kerja merupakan kombinasi dari faktor fisik, sosial, dan psikologis yang memengaruhi kenyamanan dan produktivitas karyawan. Menurut Elvi Lastriani et al. (2024), lingkungan kerja yang baik ditandai oleh pencahayaan yang cukup, suhu ruangan yang nyaman, ventilasi yang memadai, serta hubungan interpersonal yang harmonis. Dalam lingkungan seperti ini, karyawan akan merasa lebih termotivasi, fokus dalam menyelesaikan tugas, dan memiliki semangat kerja yang tinggi. Namun, apabila salah satu aspek tersebut tidak terpenuhi, maka potensi penurunan kinerja menjadi besar. Hasil yang tidak signifikan dalam penelitian ini dapat mengindikasikan bahwa terdapat beberapa aspek lingkungan kerja yang belum optimal

dan belum dirasakan langsung manfaatnya oleh karyawan terhadap performa kerja mereka.

Selain itu, hasil ini tidak sepenuhnya sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan hubungan signifikan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian oleh Lestari dan Andani (2023) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang bersih, terorganisir, dan komunikatif akan mendorong keterlibatan karyawan secara emosional dan profesional. Jambak dan Anggarini (2024) juga menegaskan bahwa suasana kerja yang nyaman dan hubungan sosial yang mendukung dapat meningkatkan motivasi serta menurunkan tingkat stres. Dalam konteks PT. Humpus Transportasi Kimia, ketidaksignifikanan hasil dapat disebabkan oleh adanya gap antara kondisi lingkungan kerja aktual dengan ekspektasi karyawan, seperti kebisingan, fasilitas kerja yang terbatas, atau komunikasi lintas divisi yang kurang efektif.

Senada dengan itu, Zulkifli Rusby (2017) menyebutkan bahwa lingkungan kerja tidak hanya berkaitan dengan aspek fisik seperti tata ruang dan kebersihan, tetapi juga mencakup dimensi psikologis dan sosial seperti rasa aman, keadilan, dan dukungan moral dari atasan. Jika aspek-aspek ini belum sepenuhnya terpenuhi di perusahaan, maka pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja bisa menjadi lemah atau tidak terlihat secara langsung. Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan fasilitas fisik saja belum cukup apabila tidak diimbangi dengan atmosfer kerja yang menghargai keterbukaan, penghargaan, dan interaksi yang sehat antarpegawai.

Dengan demikian, meskipun secara teoritis lingkungan kerja memiliki potensi besar dalam memengaruhi kinerja karyawan, hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa efektivitasnya sangat bergantung pada persepsi dan pengalaman kerja sehari-hari yang dirasakan langsung oleh karyawan. Dalam kasus PT. Humpus Transportasi Kimia, lingkungan kerja yang ada tampaknya belum memberikan pengalaman kerja yang cukup kuat untuk berdampak signifikan terhadap peningkatan kinerja. Oleh karena itu, manajemen perlu melakukan evaluasi lebih lanjut terhadap kondisi fisik ruang kerja, sistem kerja, serta hubungan sosial antarpegawai, dengan tujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung dan terintegrasi dengan kebutuhan serta kenyamanan karyawan secara holistik.