

**PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI MELALUI GAYA KEPEMIMPINAN,
BUDAYA KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA,
DAN LINGKUNGAN KERJA**

Ratu Erlina Gentari¹, Syamsudin², Muhammad Naufal Rizaldo³

^{1,2,3}Universitas Serang Raya

Korespondensi: erlinagentari@unsera.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, budaya keselamatan dan kesehatan kerja, serta lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan pendekatan survei. Populasi penelitian terdiri dari seluruh pegawai sebanyak 66 orang, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dengan skala Likert dan dianalisis menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan IBM SPSS versi 25. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya K3 berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan, gaya kepemimpinan, budaya K3, dan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai Adjusted R Square sebesar 0,733 menunjukkan bahwa 73,3% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh ketiga variabel independen tersebut, sedangkan 26,7% dipengaruhi oleh faktor lain di luar lingkup penelitian. Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja karyawan dapat dilakukan melalui penguatan kepemimpinan, optimalisasi budaya, dan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Budaya K3, Lingkungan Kerja, Kinerja Karyawan.

**IMPROVING EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH LEADERSHIP STYLE,
OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY CULTURE,
AND WORK ENVIRONMENT**

Abstract

This study aims to analyze the effects of leadership style, occupational safety and health culture, and the work environment on employee performance. A quantitative method using a survey approach was employed. The study population consisted of all 66 employees, and a saturated sample was used. Data were collected through a questionnaire using a Likert scale and analyzed using multiple linear regression with IBM SPSS version 25. The results indicate that, individually, leadership style has a positive and significant effect on employee performance; occupational safety and health (OSH) culture has a positive and significant effect on employee performance; and the work environment has a positive and significant effect on employee performance. Simultaneously, leadership style, OSH culture, and the work

environment have a significant effect on employee performance. The adjusted R-squared value of 0.733 indicates that 73.3% of the variation in employee performance can be explained by the three independent variables, while 26.7% is influenced by other factors outside the scope of this study. The findings of this study indicate that employee performance can be improved by strengthening leadership, optimizing the culture, and creating a conducive work environment.

Keywords: *Leadership Style, OSH Culture, Work Environment, Employee Performance.*

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai menjadi salah satu faktor utama yang menentukan daya saing organisasi dalam menghadapi dinamika bisnis yang semakin kompleks. Data Badan Pusat Statistik (2024) menunjukkan bahwa produktivitas tenaga kerja Indonesia masih berada di bawah beberapa negara ASEAN, sementara data BPJS Ketenagakerjaan mencatat lebih dari 370.000 kasus kecelakaan kerja sepanjang tahun 2023. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor internal yang memengaruhi kinerja pegawai, termasuk kepemimpinan, budaya keselamatan dan kesehatan kerja (K3), serta lingkungan kerja.

Sumber daya manusia merupakan aset strategis yang menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja pegawai menjadi salah satu indikator penting yang menggambarkan tingkat efektivitas organisasi dalam menjalankan aktivitas operasionalnya. Menurut Afandi (2021), kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, upaya peningkatan kinerja pegawai menjadi perhatian utama bagi setiap organisasi, termasuk perusahaan swasta yang bergerak dalam bidang jasa maupun manufaktur.

PT Erfanara sebagai salah satu perusahaan yang mengandalkan kualitas sumber daya manusia dalam menjalankan aktivitas operasionalnya, dituntut untuk memiliki pegawai yang mampu bekerja secara optimal. Namun demikian, berdasarkan hasil observasi awal, masih ditemukan beberapa permasalahan yang berkaitan dengan kinerja pegawai. Permasalahan tersebut antara lain masih rendahnya efektivitas kepemimpinan dalam memberikan arahan dan motivasi kepada bawahan, belum optimalnya penerapan budaya keselamatan dan kesehatan kerja (K3), serta lingkungan kerja yang belum sepenuhnya mendukung kenyamanan pegawai dalam bekerja. Kondisi tersebut berpotensi memengaruhi kualitas dan kuantitas hasil kerja pegawai.

2Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang diyakini dapat memengaruhi kinerja pegawai. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, membangun komunikasi yang baik, serta memberikan dukungan kepada bawahan akan mendorong peningkatan motivasi dan produktivitas kerja. Penelitian Yasni dan Fajri (2022) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan serupa juga diperoleh oleh Arson dan Mantikei (2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan semangat kerja dan komitmen organisasi.

Selain gaya kepemimpinan, budaya keselamatan dan kesehatan kerja (K3) juga menjadi faktor penting dalam mendukung kinerja pegawai. Budaya K3 yang baik dapat menciptakan rasa aman, meminimalkan risiko kecelakaan kerja, serta meningkatkan

kesejahteraan fisik dan mental pegawai. Penelitian Maryam dan Prakosawati (2022) menemukan bahwa budaya K3 berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Temuan tersebut didukung oleh penelitian Rostina, Muhani, dan Sinaga (2020) yang menyimpulkan bahwa keselamatan dan kesehatan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Namun demikian, hasil penelitian mengenai pengaruh budaya K3 terhadap kinerja pegawai masih menunjukkan inkonsistensi. Penelitian Maudifta dan Elpanso (2020) menemukan bahwa keselamatan dan kesehatan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan hasil penelitian tersebut mengindikasikan bahwa hubungan antara budaya K3 dan kinerja pegawai masih memerlukan pengujian lebih lanjut pada konteks organisasi yang berbeda.

Lingkungan kerja juga merupakan faktor yang dapat memengaruhi kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang kondusif, baik dari aspek fisik maupun nonfisik, akan meningkatkan kenyamanan, kepuasan, dan semangat kerja pegawai. Penelitian Hendry Octa Ismail (2023) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Akan tetapi, penelitian Refiana et al. (2022) menemukan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada sektor tertentu. Perbedaan temuan tersebut menunjukkan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai masih menjadi isu yang perlu dikaji lebih mendalam.

Research gap penelitian ini mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai telah banyak dilakukan, terutama yang menguji pengaruh gaya kepemimpinan, budaya keselamatan dan kesehatan kerja (K3), serta lingkungan kerja. Namun demikian, hasil penelitian terdahulu masih menunjukkan inkonsistensi. Beberapa penelitian menemukan bahwa budaya K3 dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Maryam & Prakosawati, 2022; Ismail, 2023), sedangkan penelitian lainnya menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Maudifta & Elpanso, 2020; Refiana et al., 2022). Inkonsistensi temuan tersebut menunjukkan masih adanya *empirical gap* yang memerlukan pengujian lebih lanjut.

Selain itu, sebagian besar penelitian terdahulu cenderung menguji pengaruh gaya kepemimpinan, budaya K3, dan lingkungan kerja secara terpisah atau hanya menggabungkan dua variabel dalam satu model penelitian. Penelitian yang mengintegrasikan ketiga variabel tersebut dalam satu model konseptual untuk menjelaskan kinerja pegawai masih relatif terbatas, khususnya pada perusahaan yang memiliki karakteristik pekerjaan dengan tingkat risiko operasional tertentu. Kondisi ini menunjukkan adanya *contextual gap* yang perlu dikaji lebih lanjut.

Dari sisi teoritis, penelitian sebelumnya juga masih didominasi oleh pendekatan perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia tanpa secara eksplisit menjelaskan hubungan timbal balik antara organisasi dan pegawai melalui perspektif *Social Exchange Theory*. Padahal teori tersebut memberikan penjelasan yang relevan mengenai bagaimana dukungan organisasi yang diwujudkan melalui kepemimpinan, budaya K3, dan lingkungan kerja dapat mendorong pegawai untuk memberikan kontribusi yang lebih tinggi melalui peningkatan kinerja. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan empiris, kontekstual, dan teoritis tersebut.

Kebaruan (novelty) penelitian ini penelitian ini terletak pada integrasi gaya kepemimpinan, budaya keselamatan dan kesehatan kerja (K3), serta lingkungan kerja

dalam satu model penelitian berbasis *Social Exchange Theory* untuk menjelaskan kinerja pegawai. Berbeda dengan penelitian terdahulu yang umumnya menguji variabel-variabel tersebut secara parsial, penelitian ini memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai bagaimana berbagai bentuk dukungan organisasi memengaruhi kinerja pegawai secara simultan. Selain itu, penelitian ini dilakukan pada PT Erfanara yang memiliki karakteristik operasional dan risiko kerja tertentu sehingga memperkaya bukti empiris mengenai implementasi *Social Exchange Theory* dalam konteks organisasi di Indonesia. Temuan penelitian juga memberikan bukti mengenai faktor yang paling dominan dalam memengaruhi kinerja pegawai sehingga dapat menjadi dasar penyusunan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif.

TINJAUAN PUSTAKA

Social Exchange Theory (SET) yang dikembangkan oleh Blau (1964) menjelaskan bahwa hubungan antara individu dan organisasi dibangun berdasarkan prinsip pertukaran timbal balik (*reciprocity*). Teori ini berangkat dari asumsi bahwa individu cenderung memberikan respons positif ketika menerima perlakuan yang menguntungkan dari pihak lain. Dalam konteks organisasi, pegawai yang memperoleh dukungan, perhatian, penghargaan, dan perlakuan yang adil dari organisasi akan terdorong untuk memberikan kontribusi positif sebagai bentuk balasan atas perlakuan tersebut.

Menurut Blau (1964), pertukaran sosial berbeda dengan pertukaran ekonomi karena melibatkan aspek nonmaterial seperti kepercayaan, rasa hormat, loyalitas, dan komitmen. Hubungan yang dibangun melalui pertukaran sosial menciptakan kewajiban moral bagi individu untuk membalas perlakuan positif yang diterimanya. Oleh karena itu, organisasi yang mampu menyediakan lingkungan kerja yang mendukung akan memperoleh respons berupa peningkatan sikap dan perilaku kerja positif dari pegawai.

Cropanzano dan Mitchell (2005) menjelaskan bahwa *Social Exchange Theory* merupakan salah satu kerangka teoritis yang paling banyak digunakan dalam penelitian perilaku organisasi karena mampu menjelaskan hubungan antara praktik organisasi dan berbagai hasil kerja pegawai. Dukungan organisasi yang dirasakan pegawai akan meningkatkan keterlibatan, kepuasan, komitmen, dan kinerja kerja. Sebaliknya, apabila pegawai merasa organisasi kurang memberikan perhatian terhadap kebutuhan mereka, maka kontribusi yang diberikan cenderung menurun.

Dalam penelitian ini, gaya kepemimpinan, budaya keselamatan dan kesehatan kerja (K3), serta lingkungan kerja dipandang sebagai bentuk dukungan organisasi yang diterima pegawai. Kepemimpinan yang efektif mencerminkan dukungan interpersonal dari pimpinan, budaya K3 menunjukkan perhatian organisasi terhadap keselamatan dan kesejahteraan pekerja, sedangkan lingkungan kerja yang kondusif mencerminkan dukungan fisik dan sosial yang memungkinkan pegawai bekerja secara optimal. Berdasarkan perspektif *Social Exchange Theory*, berbagai bentuk dukungan tersebut diperkirakan akan mendorong pegawai memberikan timbal balik berupa peningkatan kinerja.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku yang digunakan pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan

organisasi (Rivai, 2020). Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, kepemimpinan yang efektif dapat dipandang sebagai bentuk dukungan organisasi yang diwujudkan melalui arahan, perhatian, penghargaan, serta komunikasi yang diberikan pemimpin kepada bawahannya. Ketika pegawai merasakan adanya dukungan tersebut, mereka akan terdorong untuk memberikan respons positif berupa peningkatan komitmen dan kinerja sebagai bentuk timbal balik terhadap organisasi.

Hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai telah banyak dibuktikan dalam penelitian terdahulu. Yasni dan Fajri (2022) menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan serupa juga dilaporkan oleh Jani dan Suryadinata (2023) serta Hakim et al. (2023) yang menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, motivasi, dan dukungan kepada bawahan dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja pegawai.

Berdasarkan *Social Exchange Theory* dan hasil penelitian terdahulu, dapat diasumsikan bahwa semakin efektif gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi, semakin tinggi pula kecenderungan pegawai untuk menunjukkan kinerja yang optimal. Dukungan yang diberikan pemimpin dipersepsikan sebagai bentuk perhatian organisasi sehingga mendorong pegawai untuk memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi.

H1: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Budaya Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) terhadap Kinerja Pegawai

Budaya keselamatan dan kesehatan kerja (K3) merupakan seperangkat nilai, keyakinan, sikap, dan perilaku yang mendukung terciptanya lingkungan kerja yang aman dan sehat. Menurut *International Labour Organization* (ILO, 2022), penerapan K3 bertujuan untuk melindungi pekerja dari risiko kecelakaan dan gangguan kesehatan akibat pekerjaan. Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, perhatian organisasi terhadap keselamatan dan kesehatan pekerja merupakan bentuk dukungan yang menunjukkan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan pegawai.

Penelitian Maryam dan Prakosawati (2022) menunjukkan bahwa budaya K3 berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hasil serupa ditemukan oleh Rostina et al. (2020) dan Amin dan Ichsan (2024) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang aman dan penerapan K3 yang baik mampu meningkatkan produktivitas, konsentrasi kerja, dan efektivitas pelaksanaan tugas. Namun demikian, Maudifta dan Elpanso (2020) menemukan bahwa K3 tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga masih terdapat inkonsistensi hasil penelitian.

Berdasarkan *Social Exchange Theory*, pegawai yang merasakan perlindungan dan perhatian organisasi terhadap keselamatan serta kesehatannya akan menunjukkan sikap dan perilaku kerja yang lebih positif. Rasa aman yang tercipta memungkinkan pegawai bekerja dengan lebih fokus dan produktif sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Oleh karena itu, budaya K3 diperkirakan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

H2: Budaya keselamatan dan kesehatan kerja (K3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang berada di sekitar pegawai yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja mencakup aspek fisik seperti pencahayaan, suhu ruangan, kebersihan, dan keamanan kerja, serta aspek nonfisik seperti hubungan sosial, komunikasi, dan suasana kerja (Sedarmayanti, 2021). Dalam perspektif Social Exchange Theory, lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung merupakan salah satu bentuk perhatian organisasi terhadap kebutuhan pegawai.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Ismail (2023) menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan tersebut diperkuat oleh penelitian Mareta dan Sawiji (2024) serta Pratama et al. (2024) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif mampu meningkatkan kenyamanan, kepuasan kerja, dan produktivitas pegawai. Namun demikian, Refiana et al. (2022) menemukan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga hubungan kedua variabel tersebut masih perlu diuji pada berbagai konteks organisasi.

Berdasarkan Social Exchange Theory, lingkungan kerja yang baik akan meningkatkan persepsi pegawai terhadap dukungan organisasi. Pegawai yang merasa nyaman dan memperoleh fasilitas kerja yang memadai cenderung memberikan respons positif berupa peningkatan kualitas dan kuantitas kerja. Dengan demikian, semakin baik lingkungan kerja yang dirasakan pegawai, semakin tinggi pula kinerja yang dapat dicapai.

H3: Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya K3, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

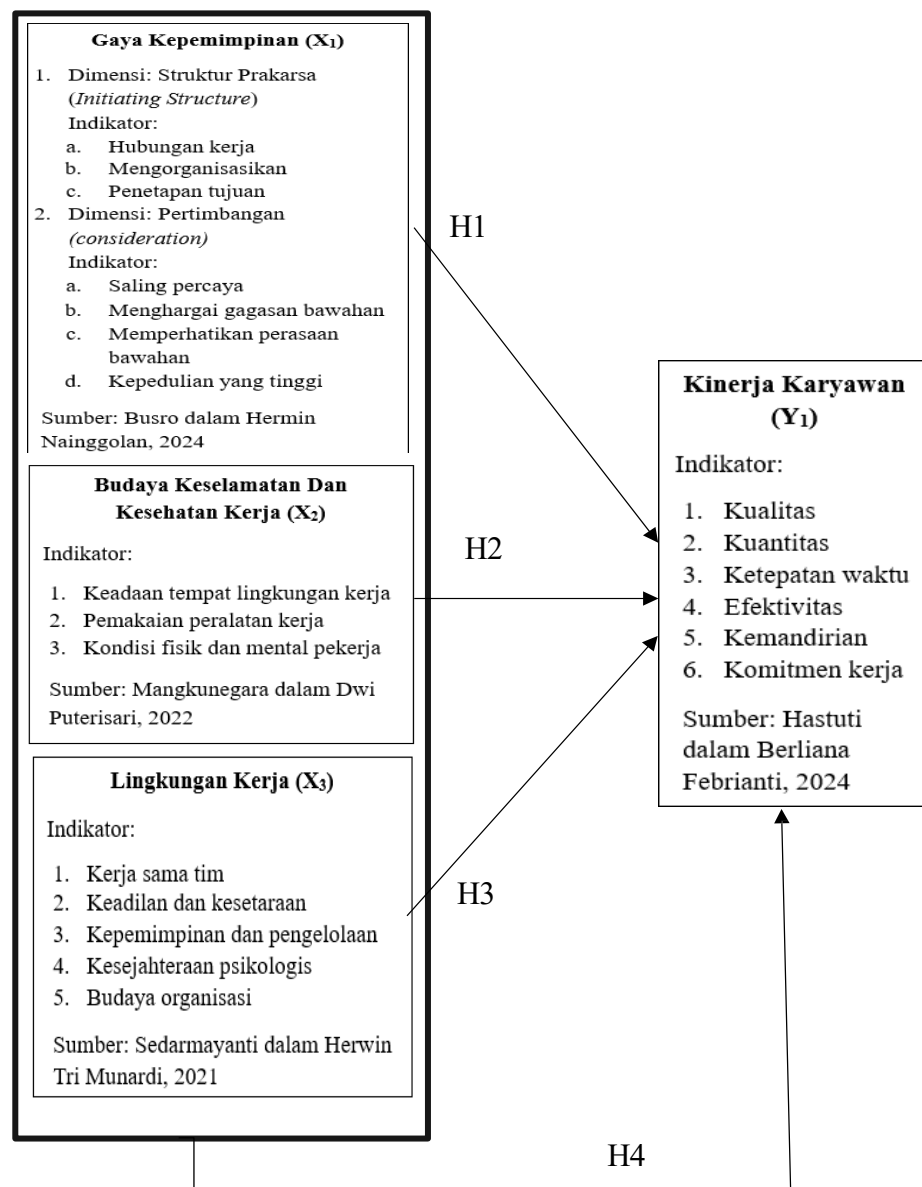
Social Exchange Theory menjelaskan bahwa berbagai bentuk dukungan yang diberikan organisasi akan mendorong munculnya perilaku timbal balik dari pegawai dalam bentuk kontribusi yang lebih tinggi kepada organisasi. Dalam penelitian ini, gaya kepemimpinan, budaya K3, dan lingkungan kerja dipandang sebagai bentuk dukungan organisasi yang dapat meningkatkan motivasi, rasa aman, kenyamanan kerja, serta keterlibatan pegawai dalam pekerjaan.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa masing-masing variabel tersebut memiliki hubungan positif dengan kinerja pegawai. Namun, penelitian yang menguji ketiga variabel tersebut secara simultan masih relatif terbatas, khususnya pada konteks perusahaan swasta yang memiliki karakteristik operasional dan budaya organisasi yang berbeda. Oleh karena itu, pengujian secara simultan diperlukan untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai.

Berdasarkan argumentasi teoritis dan temuan penelitian terdahulu, gaya kepemimpinan, budaya K3, dan lingkungan kerja diperkirakan secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi kinerja pegawai. Semakin baik kualitas kepemimpinan, semakin kuat budaya K3, dan semakin kondusif lingkungan kerja, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan.

H4: Gaya kepemimpinan, budaya keselamatan dan kesehatan kerja (K3), dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kerangka konseptual penelitian ini dibangun berdasarkan Social Exchange Theory yang menjelaskan bahwa dukungan organisasi yang diwujudkan melalui gaya kepemimpinan, budaya keselamatan dan kesehatan kerja (K3), serta lingkungan kerja akan mendorong pegawai untuk memberikan timbal balik berupa peningkatan kinerja. Dengan demikian, ketiga variabel independen tersebut diprediksi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai baik secara parsial maupun simultan.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

H1: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan

H2: Budaya keselamatan dan kesehatan kerja (K3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan .

H3: Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan

H4: Gaya kepemimpinan, budaya keselamatan dan kesehatan kerja (K3), dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan survei. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai PT Erfanara sebanyak 66 orang. Teknik sampling yang digunakan adalah sampel jenuh sehingga seluruh populasi dijadikan responden penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Variabel	B	Std. Error	Beta	t hitung	Sig.
Konstanta	3,579	2,626	—	1,363	0,178
Gaya Kepemimpinan (X ₁)	0,832	0,155	0,508	5,352	0,000
Budaya K3 (X ₂)	0,257	0,099	0,216	2,602	0,012
Lingkungan Kerja (X ₃)	0,247	0,101	0,255	2,453	0,017

Sumber: Data diolah menggunakan IBM SPSS versi 25.

Persamaan yang benar berdasarkan SPSS adalah:

$$Y = 3,579 + 0,832X_1 + 0,257X_2 + 0,247X_3 + e$$

Konstanta sebesar 3,579 menunjukkan bahwa apabila gaya kepemimpinan, budaya K3, dan lingkungan kerja dianggap konstan, maka nilai kinerja pegawai sebesar 3,579. Setiap peningkatan 1 satuan gaya kepemimpinan akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,832 satuan. Setiap peningkatan 1 satuan budaya K3 akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,257 satuan. Setiap peningkatan 1 satuan lingkungan kerja akan meningkatkan kinerja Karyawan sebesar 0,247 satuan.

Berdasarkan nilai *standardized coefficients* (Beta), gaya kepemimpinan memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai dibandingkan budaya K3 dan lingkungan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin dalam memberikan arahan, motivasi, serta membangun komunikasi yang efektif menjadi faktor utama dalam meningkatkan kinerja karyawan PT Erfanara. Temuan ini sejalan

dengan penelitian Jani dan Suryadinata (2023) yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan produktivitas dan komitmen pegawai terhadap organisasi.

Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert lima poin. Analisis data dilakukan dengan uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linear berganda, uji t, uji F, dan koefisien determinasi menggunakan IBM SPSS versi 25.

Tabel 2. Hasil Uji t (Parsial)

Variabel	t hitung	t tabel ($\alpha = 0,05$)	Sig.	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X_1)	5,352	1,998	0,000	Berpengaruh signifikan
Budaya K3 (X_2)	2,602	1,998	0,012	Berpengaruh signifikan
Lingkungan Kerja (X_3)	2,453	1,998	0,017	Berpengaruh signifikan

Sumber: Data diolah menggunakan IBM SPSS.

Berdasarkan Tabel 2, seluruh variabel independen memiliki nilai **t hitung > t tabel (1,998)** dan nilai signifikansi **< 0,05**, sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya K3, dan lingkungan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Tabel 3. Hasil Uji F (Simultan)

Model	F hitung	F tabel ($\alpha = 0,05$)	Sig.	Keterangan
Regresi	60,669	2,753	0,000	Berpengaruh signifikan

Sumber: Data diolah menggunakan IBM SPSS

Berdasarkan Tabel 3, nilai **F hitung sebesar 60,669 > F tabel sebesar 2,753** dengan tingkat signifikansi **0,000 < 0,05**. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya K3, dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Tabel 4. Hasil Uji Koefisien Determinasi (KD)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,864	0,747	0,733	2,184

Sumber: Data diolah menggunakan IBM SPSS.

Nilai Adjusted R Square sebesar 0,733 menunjukkan bahwa 73,3% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan, budaya K3, dan lingkungan kerja, sedangkan 26,7% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Perhitungan koefisien determinasi:

$$KD=0,733 \times 100\% = 73,3\% \quad KD = 0,733 \times 100\% = 73,3\% \quad KD=0,733 \times 100\% = 73,3\%$$

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT Erfanara. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung sebesar 5,352 yang lebih besar daripada t tabel sebesar 1,998 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 ($< 0,05$). Koefisien regresi sebesar 0,832 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan gaya kepemimpinan akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,832 satuan dengan asumsi variabel lain konstan. Selain itu, nilai standardized coefficient (Beta) sebesar 0,508 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai.

Temuan ini mengindikasikan bahwa keberhasilan organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam mengarahkan, memotivasi, serta membangun komunikasi yang efektif dengan bawahan. Pemimpin yang mampu memberikan dukungan, penghargaan, dan kesempatan bagi pegawai untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan akan mendorong meningkatnya rasa tanggung jawab dan komitmen terhadap pekerjaan.

Secara teoritis, hasil penelitian ini mendukung pendapat Rivai (2020) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku yang digunakan pemimpin untuk memengaruhi bawahan dalam mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang tepat akan menciptakan hubungan kerja yang harmonis sehingga pegawai terdorong untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Jani dan Suryadinata (2023) serta Hakim et al. (2023) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, semakin efektif gaya kepemimpinan yang diterapkan, semakin tinggi pula tingkat kinerja pegawai di PT Erfanara.

Pengaruh Budaya Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya K3 berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t hitung sebesar 2,602 yang lebih besar dari t tabel sebesar 1,998 dengan nilai signifikansi sebesar 0,012 ($< 0,05$). Koefisien regresi sebesar 0,257 mengindikasikan bahwa peningkatan budaya K3 sebesar satu satuan akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,257 satuan.

Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan budaya keselamatan dan kesehatan kerja yang baik dapat meningkatkan rasa aman dan nyaman pegawai dalam menjalankan tugasnya. Pegawai yang merasa terlindungi dari risiko kecelakaan kerja dan memperoleh dukungan organisasi terhadap aspek kesehatan cenderung memiliki konsentrasi kerja yang lebih baik sehingga mampu meningkatkan produktivitasnya.

Menurut Mangkunegara (2021), keselamatan dan kesehatan kerja bertujuan untuk memberikan perlindungan kepada pekerja agar terhindar dari risiko kecelakaan maupun gangguan kesehatan akibat pekerjaan. Oleh karena itu, budaya K3 tidak hanya

dipandang sebagai kewajiban perusahaan dalam memenuhi regulasi, tetapi juga sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Maryam dan Prakosawati (2022) serta Amin dan Ichsan (2024) yang menyatakan bahwa keselamatan dan kesehatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Namun demikian, hasil penelitian ini berbeda dengan temuan Maudifta dan Elpanso (2020) yang menyatakan bahwa K3 tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan tersebut diduga disebabkan oleh perbedaan karakteristik organisasi, tingkat risiko pekerjaan, serta implementasi program K3 pada masing-masing perusahaan.

Dengan demikian, PT Erfanara perlu terus memperkuat budaya K3 melalui pelatihan keselamatan kerja, pengawasan terhadap kepatuhan prosedur kerja, serta penyediaan fasilitas keselamatan yang memadai guna mendukung peningkatan kinerja pegawai.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT Erfanara. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung sebesar 2,453 yang lebih besar dari t tabel sebesar 1,998 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,017 ($< 0,05$). Koefisien regresi sebesar 0,247 menunjukkan bahwa peningkatan kualitas lingkungan kerja sebesar satu satuan akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,247 satuan.

Temuan ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung mampu meningkatkan motivasi, kepuasan, serta semangat kerja pegawai. Lingkungan kerja yang dimaksud mencakup aspek fisik, seperti pencahayaan, kebersihan, dan keamanan tempat kerja, maupun aspek nonfisik seperti hubungan antarpegawai, komunikasi dengan atasan, serta suasana kerja yang kondusif.

Secara teoritis, Sedarmayanti (2021) menjelaskan bahwa lingkungan kerja merupakan keseluruhan sarana dan kondisi yang berada di sekitar pegawai yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja yang baik akan menciptakan kenyamanan sehingga pegawai dapat bekerja secara optimal.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Ismail (2023) dan Mareta dan Sawiji (2024) yang menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Namun demikian, hasil ini berbeda dengan penelitian Refiana et al. (2022) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja dapat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi dan kondisi kerja pada masing-masing sektor industri.

Oleh karena itu, PT Erfanara perlu menciptakan lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung interaksi positif antar karyawan agar kinerja dapat terus ditingkatkan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya K3, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji simultan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya K3, dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT Erfanara. Hal ini ditunjukkan oleh nilai F hitung sebesar 60,669

yang lebih besar daripada F tabel sebesar 2,753 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 ($< 0,05$). Dengan demikian, hipotesis keempat diterima.

Nilai Adjusted R Square sebesar 0,733 menunjukkan bahwa 73,3% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh ketiga variabel independen dalam penelitian ini, sedangkan sisanya sebesar 26,7% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian, seperti motivasi kerja, kompensasi, disiplin kerja, kepuasan kerja, maupun budaya organisasi.

Besarnya nilai koefisien determinasi menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan prediksi yang kuat dalam menjelaskan perubahan kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak dapat dilakukan hanya dengan memperhatikan satu faktor secara parsial, melainkan memerlukan pendekatan yang terintegrasi melalui kepemimpinan yang efektif, penerapan budaya K3 yang konsisten, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif.

Secara praktis, PT Erfanara perlu menyusun strategi peningkatan kinerja yang komprehensif, antara lain melalui pengembangan kompetensi kepemimpinan bagi para pimpinan, penguatan implementasi program keselamatan dan kesehatan kerja, serta perbaikan lingkungan kerja baik dari aspek fisik maupun sosial. Upaya tersebut diharapkan dapat meningkatkan produktivitas pegawai dan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya keselamatan dan kesehatan kerja (K3), serta lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT Erfanara baik secara parsial maupun simultan. Gaya kepemimpinan merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai memerlukan pendekatan yang terintegrasi melalui penguatan kompetensi kepemimpinan, optimalisasi penerapan budaya K3, serta penciptaan lingkungan kerja yang aman dan kondusif.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena dilakukan pada satu perusahaan dengan jumlah responden yang relatif terbatas serta menggunakan desain cross-sectional. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan sektor industri yang berbeda, menggunakan jumlah sampel yang lebih besar, serta mempertimbangkan variabel lain seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, dan budaya organisasi guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia (Teori, konsep dan indikator)*. Zanafa Publishing.
- Arisanti, D., Soedarmanto, S., & Purwanto, E. (2023). Analysis of leadership style on employee performance with job satisfaction as a moderation variable. *Jejaring Administrasi Publik*, 15(1). <https://doi.org/10.20473/jap.v15i1.50770>
- Hakim, A. L., Faizah, E. N., Mas'adah, N., & Widiatmoko, F. R. (2023). Leadership style, work motivation, work stress, and employee performance: A case study of a

- hospital. *Journal of Leadership in Organizations*, 5(2).
<https://doi.org/10.22146/jlo.86285>
- International Labour Organization. (2022). *Occupational safety and health convention*. International Labour Organization.
- Ismail, H. O. (2023). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 10(1), 89–98.
- Jani, J., & Suryadinata, S. (2023). The influence of leadership style on employee performance. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 11(3), 1519–1528.
<https://doi.org/10.37641/jimkes.v11i3.2233>
- Kasmir. (2022). *Manajemen sumber daya manusia (Teori dan praktik)*. Raja Grafindo Persada.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Mareta, S. D., & Sawiji, H. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. *Musytari: Jurnal Manajemen, Akuntansi, dan Ekonomi*, 10(11), 101–110. <https://doi.org/10.8734/musytari.v10i11.7516>
- Maryam, H., & Prakosawati, E. E. (2022). Pengaruh budaya kesehatan dan keselamatan kerja (K3) terhadap kinerja karyawan PT Angkasa Pura Logistik pada masa pandemi COVID-19 di Bandar Udara Internasional Yogyakarta. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 6(1), 45–57.
- Pratama, A. R., Purwanto, S. A., & Mawi, T. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Andiarta Muzizat (Ninja Xpress) Kabupaten Berau. *Change Agent for Management Journal*, 8(1).
<https://doi.org/10.35915/cj.v8i1.886>
- Rivai, V. (2020). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*. PT Raja Grafindo Persada.
- Rostina, C. F., Muhani, D., & Sinaga, T. (2020). Occupational health and safety, work discipline, leadership style affect employee performance. *International Journal of Social Science and Business*, 4(4), 444–452.
<https://doi.org/10.23887/ijssb.v4i4.28191>
- Sedarmayanti. (2021). *Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil*. Refika Aditama.
- Sitanaya, K. A., & Rahardjo, M. (2024). Pengaruh leadership style dan organizational culture terhadap employee performance: Innovative work behavior sebagai variabel mediasi. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 8(3).
<https://doi.org/10.24912/jmbk.v8i3.30214>
- Sudrajat, D., Siswondo, S., Harsono, Y., & Fajarianto, O. (2023). The influence of leadership style and work discipline on employee performance. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research*, 7(2), 641–648.
<https://doi.org/10.29040/ijebar.v7i2.9573>
- Amin, R., & Ichsan, P. S. (2024). Evaluating employee performance: The influence of occupational safety and health, motivation, work environment. *Innovation Business Management and Accounting Journal*. <https://doi.org/10.56070/ibmaj.2024.038>
- Zhang, Y., Li, X., & Wang, H. (2024). Putting workers' safety front and center: Employee-organization exchange and employee safety performance. *Journal of Safety Research*, 91, 85–95. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2024.08.007>