

JURNAL ILMIAH MANAJEMEN BISNIS DAN INOVASI  
UNIVERSITAS SAM RATULANGI (JMBI UNSRAT)

**PENGARUH GAYA KOMUNIKASI PIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA NON  
FISIK TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS LINGKUNGAN HIDUP KOTA  
PALANGKA RAYA**

**Putri Restu Raniarti, Anike Retawati, Muhamad Ruzaini Abdi, Aprilita**  
Universitas Palangka Raya

**ARTICLE INFO**

**Keywords:** *Leadership Communication Style, Non-Physical Work Environment, Employee Performance*

**Kata Kunci:** Gaya Komunikasi Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Non-Fisik, Kinerja Karyawan

Corresponding author:

**Putri Restu Raniarti**  
putriraniarti@gmail.com

**Abstract.** This study aims to analyze the influence of leadership communication style and non-physical work environment on employee performance at the Environmental Agency of Palangka Raya City. The research employed a quantitative method with a descriptive design. The research population consisted of 145 employees with a sample of 106 employees determined using the Slovin formula with purposive sampling technique. Data collection was conducted through questionnaires using a Likert scale of 1-5, and data analysis utilized Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) with SmartPLS 4.0. The results showed that leadership communication style has a positive and significant effect on employee performance with a coefficient value of 0.355 ( $t$ -statistic = 3.012;  $p$ -value = 0.001). The non-physical work environment also has a positive and significant effect on employee performance with a coefficient value of 0.582 ( $t$ -statistic = 5.701;  $p$ -value = 0.000).

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya komunikasi pimpinan dan lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup Kota Palangka Raya. Penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan desain deskriptif. Populasi penelitian adalah 145 pegawai dengan sampel sebanyak 106 pegawai yang ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan teknik purposive sampling. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dengan skala Likert 1-5, dan analisis data menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) dengan SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya komunikasi pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien 0.355 ( $t$ -statistik = 3.012;  $p$ -value = 0.001). Lingkungan kerja non fisik juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien 0.582 ( $t$ -statistik = 5.701;  $p$ -value = 0.000).

## PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor kunci dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Persaingan yang semakin ketat ini menyebabkan sebuah organisasi dituntut untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional guna mempertahankan daya saing. Dalam menghadapi persaingan di era global perusahaan dituntut untuk bekerja lebih efisien dan efektif. Persaingan yang semakin ketat menyebabkan perusahaan dituntut untuk mampu meningkatkan daya saing dalam rangka menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Perusahaan merupakan salah satu organisasi yang menghimpun orang-orang yang biasa disebut dengan karyawan atau pegawai untuk menjalankan kegiatan rumah tangga produksi perusahaan (Mamesah et al., 2022). Tantangan ini tidak hanya berlaku di sektor swasta, tetapi juga terjadi pada instansi pemerintahan. Organisasi umumnya memiliki tujuan untuk meningkatkan keuntungan dan nilai perusahaan serta meningkatkan kesehatan pemilik dan pegawai.

Sebagai bagian dari upaya meningkatkan kualitas aparatur pemerintah, pemerintah memiliki peran besar dalam mendukung keberhasilan pembangunan nasional, baik dalam aspek fisik maupun non-fisik. Aparatur pemerintah adalah tulang punggung negara, sehingga keberhasilan pembangunan nasional untuk mencapai masyarakat adil dan makmur, seperti yang diamanatkan oleh Pancasila dan UUD 1945, sangat bergantung pada kinerja mereka. Hal ini juga tercermin dalam peraturan seperti Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2021 tentang pengelolaan ketenagakerjaan (Junita Sari et al., 2024).

Sumber daya manusia merupakan faktor sentral dalam pengelolaan suatu organisasi. Sumber daya manusia yang kompeten dengan kinerja yang baik, dapat menunjang keberhasilan organisasi (Hartati et al., 2020). Sebaliknya sumber daya manusia yang tidak kompeten dan kinerjanya buruk merupakan masalah kompetitif yang dapat menempatkan perusahaan dalam kondisi yang merugi. Mencapai tujuan suatu organisasi memerlukan sumber daya manusia sebagai pengelola sistem. Agar sistem ini berjalan tentu dalam pengelolaannya harus memperhatikan beberapa aspek penting seperti kepemimpinan, motivasi, kompetensi, komunikasi, lingkungan kerja, kinerja dan aspek-aspek lainnya. Hal ini akan menjadikan manajemen sumber daya manusia sebagai salah satu indikator penting pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. Komunikasi merupakan sarana untuk terjalinnya hubungan antar seseorang dengan orang lain, dengan adanya komunikasi maka terjadilah hubungan sosial, antara satu dengan yang lainnya saling membutuhkan, atau terjadinya interaksi timbal balik (Mamesah et al., 2022). Aktivitas komunikasi dalam kehidupan manusia mencakup spektrum yang sangat luas. Komunikasi menjadi wahana yang penting dalam menyampaikan pikiran, perasaan, ide-ide dan masalah kehidupan yang dihadapi seseorang kepada orang lain. Dalam perspektif manajemen komunikasi merupakan bagian integral dari alat manajemen dalam mencapai tujuan. Dengan kata lain komunikasi menjadi kunci yang menentukan efektif atau tidaknya manajemen.

Komunikasi merupakan sarana paling vital bagi setiap manusia untuk mengerti dirinya sendiri, mengerti orang lain dan memahami lingkungannya. Komunikasi sangat penting untuk setiap organisasi. Sebuah organisasi terbentuk ketika individu-individu berinteraksi satu sama

lain dengan tujuan yang serupa dan memiliki pemahaman yang sejalan. Dengan kata lain, masalah komunikasi selalu muncul saat proses organisasi berlangsung. Komunikasi memperkuat kinerja masing-masing bagian dalam upaya mencapai kesatuan. Komunikasi organisasi memungkinkan kelompok orang dalam organisasi bekerja sama dengan baik, dipercaya bahwa peran komunikasi organisasi yang baik dapat membantu perusahaan mencapai tujuan organisasi dengan lebih cepat. Perusahaan dapat gagal berkembang atau bahkan hancur jika komunikasinya diatur dengan buruk (Ginting & Bangun, 2022).

Gaya komunikasi adalah kekhasan, berbeda atau ciri-ciri mode, tata cara atau ekspresi dan tanggapan. Setiap sikap diri mencerminkan beberapa gaya komunikasi yang dapat dikenali. Dalam konteks organisasi gaya komunikasi pimpinan, berkaitan dengan bagaimana proses komunikasi memengaruhi perilaku individu di dalam organisasi. Interaksi komunikasi menghasilkan pemahaman yang sama tentang ide, pandangan, dan sikap orang lain. Tindakan ini sangat penting bagi individu di dalam organisasi karena terkait dengan penerapan proses komunikasi yang tepat untuk meningkatkan kinerja individu di dalamnya (Junita Sari et al., 2024). Selain gaya komunikasi pimpinan, lingkungan kerja juga perlu diperhatikan.

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Sebagaimana menurut Nitisemito (2000) dalam (Gultom & Henny Novriani., 2021), bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan. Lingkungan kerja non fisik menurut Sedarmayanti (2009) adalah segala keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja. Yang dimaksud adalah hubungan yang baik dengan atasan, hubungan yang baik dengan sesama rekan kerja. Dalam lingkungan kerja non fisik diharapkan adanya hubungan yang harmonis dengan rekan kerja dan tidak adanya perselisihan diantara sesama rekan sekerja.

Pada penelitian (A. Pratama, 2024), menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. variabel komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, maka dapat disimpulkan variabel lingkungan kerja dan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Demikian juga penelitian (Aditya Hunila et al., 2020), menunjukkan bahwa gaya komunikasi dan lingkungan kerja secara keseluruhan berpengaruh secara signifikasi terhadap kinerja pegawai pada PT. Desain Kreasi Indonesia. Sedangkan penelitian (Irsa et al., 2025), menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, lingkungan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, lingkungan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, komunikasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja, lingkungan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.

Perbedaan hasil penelitian mengindikasikan adanya gap yang perlu dijembatani, terutama terkait konsistensi pengaruh gaya komunikasi dan lingkungan kerja dalam konteks organisasi yang berbeda. Kesenjangan ini menjadi dasar untuk melakukan penelitian lebih lanjut guna

mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi konsistensi hubungan antar variabel, mengeksplorasi kemungkinan adanya variabel moderasi atau mediasi lain yang belum teridentifikasi, serta mempertimbangkan perbedaan penggunaan alat analisis dalam penelitian sebelumnya. Kaitan variabel dengan objek penelitian sangat erat karena Dinas Lingkungan Hidup Kota Palangka Raya memerlukan komunikasi yang baik dari pimpinan untuk mengarahkan pegawai dalam melaksanakan tugas pengelolaan lingkungan. Lingkungan kerja non fisik yang kondusif juga diperlukan agar pegawai dapat bekerja dengan nyaman dan termotivasi. Kedua variabel ini berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai dalam mencapai target pelayanan, sehingga tujuan mewujudkan lingkungan hidup yang berkualitas di Kota Palangka Raya dapat tercapai. Berdasarkan hasil observasi yang telah dilakukan didapatkan bahwa dalam permasalahan yang dihadapi meliputi: kurangnya komunikasi antar unit, komunikasi yang kurang efektif sehingga keterlambatan penyampaian informasi/data, kurangnya diskusi dengan pimpinan serta lingkungan kerja yang kurangnya sumber daya atau fasilitas yang memadai untuk mendukung lingkungan kerja.

Penelitian ini dilakukan di Dinas Lingkungan Hidup Kota Palangka Raya yang berlokasi di Jalan RTA Milono Km 2,5, Palangka Raya, Kalimantan Tengah. Pemilihan lokasi ini sangat relevan dengan variabel penelitian karena sebagai instansi pemerintah daerah yang menangani isu lingkungan hidup, Dinas Lingkungan Hidup memerlukan koordinasi intensif antar unit kerja dan komunikasi yang efektif dengan berbagai stakeholder eksternal seperti industri, masyarakat, dan instansi terkait lainnya (Kementerian Lingkungan Hidup, 2025). Kompleksitas tugas pengelolaan lingkungan hidup yang mencakup pengawasan, pengendalian pencemaran, dan pembinaan masyarakat menuntut gaya komunikasi yang tepat dan lingkungan kerja yang kondusif untuk mendukung kinerja optimal pegawai dalam melaksanakan fungsi pelayanan publik di bidang lingkungan.

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat teoretis berupa kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya di sektor publik, serta manfaat praktis berupa rekomendasi strategis untuk meningkatkan efektivitas komunikasi organisasi dan optimalisasi lingkungan kerja. Hasil penelitian dapat dijadikan dasar penyusunan kebijakan internal yang mendukung peningkatan kinerja pegawai, sehingga pada akhirnya berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan publik di bidang lingkungan hidup dan tercapainya tujuan pembangunan berkelanjutan di Kota Palangka Raya.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **1. Gaya Komunikasi**

Gaya komunikasi didefinisikan oleh Tubbs & Moss dalam (Limantoro & Felina, 2025), sebagai seperangkat perilaku antar pribadi yang terspesialisasi yang digunakan dalam situasi tertentu. Masing-masing gaya komunikasi terdiri dari sekumpulan perilaku komunikasi yang dipakai guna memperoleh respons atau tanggapan tertentu dalam situasi yang tertentu pula. Kesesuaian dari satu gaya komunikasi yang digunakan, bergantung pada maksud dari pengirim (*sender*) dan harapan dari penerima (*receiver*). Menurut (Anggriawan, 2017), gaya komunikasi pimpinan dalam perusahaan ialah kegiatan untuk mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku orang lain agar melakukan kegiatan atau pekerjaan untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai oleh seorang pemimpin. Konsep hubungan atasan-bawahan bersandar kuat pada

perbedaan dalam otoritas, yang diterjemahkan menjadi perbedaan dalam status, hak, dan pengawasan. Kualitas komunikasi antara bawahan dengan atasan merupakan fungsi dari hubungan antar personal yang dibangun diantara mereka dan bagaimana hubungan ini memenuhi bawahan. Menurut (Gholi, 2019), gaya komunikasi pimpinan adalah salah satu proses yang ada dalam satu instansi, karena komunikasi dari atasan kebawahan mempunyai efek terhadap kepuasan kinerja pegawai. Setiap pimpinan mempunyai gaya komunikasi masing-masing dalam mengkomunikasikan suatu pesan.

Menurut (Imelda, 2022), indikator gaya komunikasi di bagi menjadi beberapa jenis sebagai berikut:

1. *The Controlling Style* (Gaya komunikasi mengendalikan) Komunikasi ini bersifat mengendalikan dan ditandai dengan adanya satu kehendak atau maksud untuk membatasi, memaksa dan mengatur perilaku, pikiran dan tanggapan orang lain. Orang-orang yang menggunakan komunikasi ini dikenal dengan nama komunikator satu arah. Pihak-pihak yang memakai controlling ini, lebih memusatkan perhatian kepada pengiriman pesan. Mereka tidak mempunyai ketertarikan dan perhatian kepada umpan balik, kecuali jika umpan balik (*feedback*) tersebut berguna bagi kepentingan pribadi mereka.
2. *The Equalitarian Style* (Gaya komunikasi dua arah) Aspek penting komunikasi ini ialah adanya landasan kesamaan dan ditandai dengan berlakunya arus penyebaran pesan-pesan verbal secara lisan maupun tertulis yang bersifat dua arah (*two-way traffic of communication*). Dalam komunikasi ini, tindak komunikasi dilakukan secara terbuka, artinya setiap anggota organisasi dapat rileks, santai, dan informal. Mereka adalah orang-orang yang memiliki sikap kepedulian yang tinggi serta kemampuan membina hubungan baik dengan orang lain, baik dalam konteks pribadi maupun dalam lingkungan hidup hubungan kerja.
3. *The Structuring Style* (Gaya komunikasi terstruktur) Komunikasi ini memanfaatkan pesan-pesan verbal secara tertulis maupun lisan guna memantapkan perintah yang harus dilaksanakan, penjadwalan tugas dan pekerjaan serta struktur organisasi. Pengirim pesan (*sender*) lebih memberi perhatian kepada keinginan untuk memengaruhi orang lain dengan jalan berbagi informasi tentang tujuan organisasi, jadwal kerja, aturan dan prosedur yang berlaku dalam organisasi tersebut.
4. *The Relinquishing Style* (Gaya komunikasi melepaskan) Komunikasi ini lebih mencerminkan kesediaan untuk menerima saran, pendapat ataupun gagasan orang lain, daripada keinginan untuk memberi perintah, meskipun pengirim pesan mempunyai hak untuk memberi perintah dan mengontrol orang lain. Pesan-pesan dalam komunikasi ini akan efektif ketika pengirim pesan sedang bekerja sama dengan orang-orang yang berpengetahuan luas, berpengalaman, teliti serta bersedia untuk bertanggung jawab atas semua tugas atau pekerjaan yang dibebankan.
5. *The Dynamic Style* (Gaya komunikasi dinamis) Komunikasi yang dinamis ini memiliki kecenderungan agresif, karena pengirim pesan atau sender memahami bahwa lingkungan pekerjaannya berorientasi pada tindakan (*action-oriented*). Dynamic of communication ini sering dipakai oleh para juru kampanye ataupun supervisor yang membawa para wiraniaga. Tujuan utama komunikasi yang agresif ini adalah mestimulasi atau merangsang pekerja/pegawai untuk bekerja dengan lebih cepat dan lebih baik dengan memberi perintah yang ekstra. Komunikasi ini cukup efektif digunakan dalam mengatasi persoalan-persoalan yang bersifat kritis, namun dengan persyaratan bahwa pegawai atau bawahan mempunyai kemampuan yang cukup untuk mengatasi masalah yang kritis tersebut.
6. *The Withdrawal Style* (Gaya komunikasi menarik diri) Akibat yang muncul jika Komunikasi ini digunakan adalah melemahnya tindak komunikasi, artinya tidak ada keinginan dari orang-orang yang memakai komunikasi ini untuk berkomunikasi dengan orang lain, karena

ada beberapa persoalan ataupun kesulitan antar pribadi yang dihadapi oleh orang-orang tersebut.

## 2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Menurut Schultz & Schultz (2015) dalam (Mamesah et al., 2022), lingkungan kerja diartikan sebagai suatu kondisi yang berkaitan dengan ciri-ciri tempat bekerja terhadap perilaku dan sikap pegawai dimana hal tersebut berhubungan dengan terjadinya perubahan-perubahan psikologis karena hal-hal yang dialami dalam pekerjaannya atau dalam keadaan tertentu yang harus terus diperhatikan oleh organisasi yang mencakup kebosanan kerja, pekerjaan yang monoton dan kelelahan. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia lingkungan kerja terdiri dari dua suku kata yang dibahas terpisah. Lingkungan adalah daerah (Kawasan/wilayah) yang termasuk di dalamnya, sedangkan kerja adalah kegiatan melakukan sesuatu. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah daerah, tempat, atau kawasan (perusahaan atau organisasi) dimana seseorang atau kelompok (pegawai) melakukan kegiatan. Menurut Sedarmayanti (2017) dalam (M. Pratama & Muhammad, 2023), lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

Indikator lingkungan kerja non fisik menurut Soedarmayanti dalam (Tayyibah & Siti., 2021), adalah sebagai berikut:

1. Hubungan dengan atasan
2. Hubungan sesama rekan kerja
3. Komunikasi
4. Tanggung jawab

## 3. Kinerja Pegawai

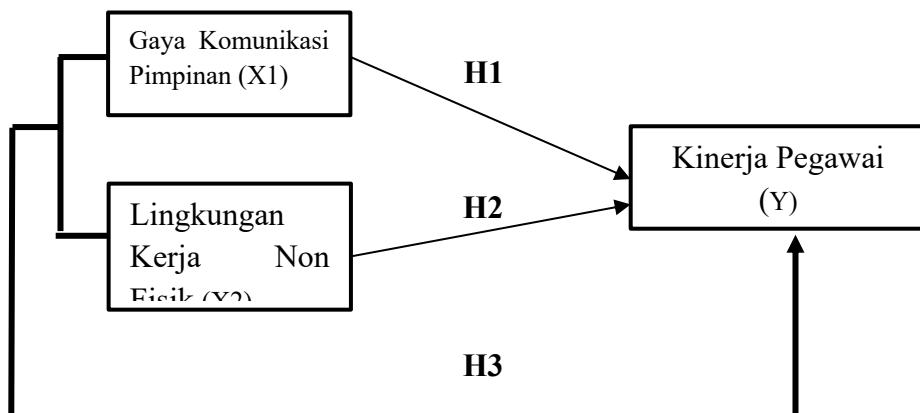
Menurut (Hartati et al., 2020), Kinerja merupakan bentuk penampilan suatu proses kerja dalam organisasi yang meliputi perilaku para pelakunya (atasan dan bawahan, pegawai atau pekerja), proses pekerjaan serta hasil pekerjaan yang dicapai. Kinerja pegawai merupakan kontribusi yang diberikan pegawai atas pelaksanaan suatu pekerjaan di perusahaan. Output yang dihasilkan dapat berupa fisik maupun non fisik. Menurut Mangkunegara dalam (Sari et al., 2016), kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut (Sarumaha, 2022), kinerja pegawai adalah menyangkut mengenai hasil finalnya suatu aktivitas pekerjaan pegawai didalam organisasi tersebut yang tercermin dari output yang dihasilkan baik yang berupa jumlah maupun kualitasnya.

Indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Adapun mengenai indikator yang menjadi ukuran kinerja menurut Robert L. Mathis-John H..Jackson dalam (Tayyibah & Siti., 2021), adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan pegawai.
2. Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.
3. Ketepatan waktu diukur dari persepsi pegawai terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan di awal waktu sampai menjadi output.
4. Kehadiran pegawai di perusahaan baik dalam masuk kerja, pulang kerja, izin, maupun tanpa keterangan yang seluruhnya mempengaruhi kinerja pegawai.

5. Kemampuan bekerja sama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Adapun kerangka pemikiran konseptual dalam penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan kerangka konseptual yang telah dijabarkan, yang mengaitkan gaya komunikasi pimpinan dan lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja pegawai, serta didukung oleh tinjauan teori dan penelitian terdahulu, maka hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

- **H1:** Diduga gaya komunikasi pimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kota Palangka Raya.
- **H2:** Diduga lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kota Palangka Raya.
- **H3:** Diduga gaya komunikasi pimpinan dan lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Lingkungan kerja Kota Palangka Raya.

## METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis tentang pengaruh satu atau beberapa variabel (*variabel independent*) terhadap variabel lainnya (*Variabel dependent*). Jenis penelitian yang digunakan adalah desain deskritif dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang menggunakan metode penelitian eksperimen survey dan data penelitian berupa angka-angka serta analisis menggunakan statistik. Penelitian eksperimen merupakan penelitian yang digunakan untuk mencari pengaruh treatment (perlakuan) tertentu sedangkan metode survey digunakan agar mendapatkan data dari tempat tertentu yang alami dengan peneliti melakukan pengumpulan data (menyebarluaskan kueisioner). Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kota Palangka Raya sebanyak 145 pegawai. Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan metode *non probability sampling* yang berarti tidak semua anggota populasi memiliki kesempatan untuk menjadi sampel, dengan teknik pengambilan sampel yaitu *purposive sampling*. *purposive sampling* adalah cara pengambilan sampel yang membatasi pada karakteristik tertentu yang memberikan informasi dan sesuai dengan kebutuhan peneliti (Sugiyono, 2023). Karena jumlah

populasi telah diketahui maka rumus pengambilan sampel dalam penelitian ini ialah rumus slovin sebagai berikut:

$$n = \left( \frac{N}{(1 + N \cdot a^2)} \right)$$

Dimana:

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

a = nilai kritis yang diinginkan, yaitu sebesar 10%

Perhitungan:

$$n = N / (1 + N \times e^2)$$

$$n = 145 / (1 + 145 \times (0,05)^2)$$

$$n = 145 / (1 + 1,45 \times 0,0025)$$

$$n = 145 / (1 + 0,3625)$$

$$n = 145 / 1,3625$$

$$n = 106,42 = 106 \text{ orang}$$

Jadi sampel yang diambil sebesar 106 orang dari semua pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kota Palangka Raya. Adapun Variabel independent dalam penelitian ini yaitu gaya komunikasi pimpinan (X1), lingkungan kerja non fisik (X2). Variabel dependent dalam penelitian ini yaitu kinerja pegawai (Y). Teknik pengumpulan data menggunakan skala likert 1-5. Teknik analisis data menggunakan SmartPLS 4.0.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Model Pengukuran (*Outer Model*)

#### Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Pada model ini difokuskan untuk uji validitas dan reliabilitas yang merepresentasikan variabel yang digunakan. Model ini diukur dengan menguji *convergent validity*, *discriminant validity* dan uji reliabilitas. Model pengukuran yang mengaplikasikan tabulasi data kuesioner menunjukkan hasil sebagai berikut :

#### Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

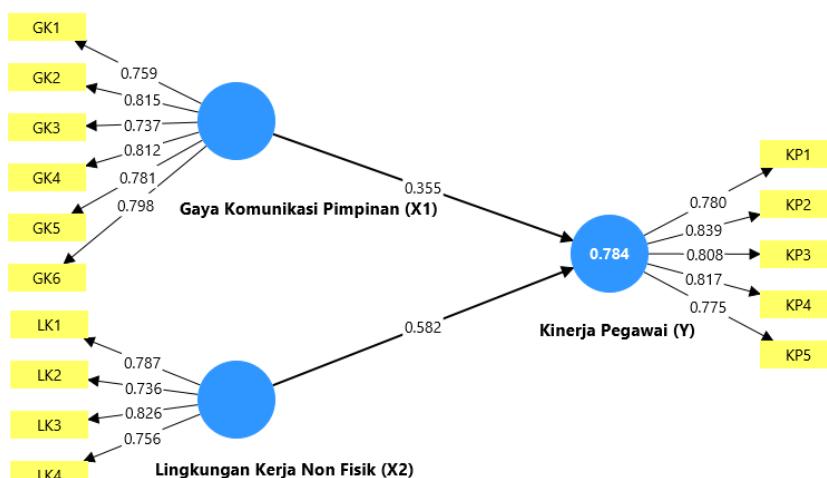
Untuk menguji Convergent validity digunakan nilai outer loading atau loading factor. Suatu indikator dinyatakan memenuhi convergent validity dalam kategori baik apabila outer loading  $> 0,70$ . Berikut ini adalah nilai outer loading dari masing-masing indikator pada variabel penelitian:

Tabel 1. Hasil Outer Loading

	Gaya Komunikasi Pimpinan (X1)	Lingkungan Kerja Non Fisik (X2)	Kinerja Pegawai (Y)
GK1	0,759		
GK2	0,815		
GK3	0,737		

<b>GK4</b>	0.812		
<b>GK5</b>	0.781		
<b>GK6</b>	0.798		
<b>LK1</b>		0.787	
<b>LK2</b>		0.736	
<b>LK3</b>		0.826	
<b>LK4</b>		0.756	
<b>KP1</b>			0.780
<b>KP2</b>			0.839
<b>KP3</b>			0.808
<b>KP4</b>			0.817
<b>KP5</b>			0.775

Berdasarkan hasil pada tabel 1 diatas, menunjukkan bahwa dari ketiga variable diatas dapat dilihat bahwa setiap indikator dari ketiga variabel dalam penelitian ini, yaitu Gaya Komunikasi Pimpinan, Lingkungan Kerja Non Fisik, dan Kinerja Pegawai, setiap item pernyataan masing-masing memiliki nilai outer model  $> 70$  berarti semua indikator pada variabel dapat disimpulkan valid. Hasil dari outer loading tersebut menunjukkan bahwa telah terpenuhinya validasi kovergen.



Gambar 2. Hasil Outer Model SmartPLS

Selain itu dengan memperhatikan nilai outer loading, validitas konvergen juga dapat diketahui dengan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang diperoleh dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 2.** Nilai Average Variance Extracted (AVE)

	<i>Average variance extracted (AVE)</i>	Keterangan
Gaya Komunikasi Pimpinan (X1)	0.615	Valid
Lingkungan Kerja Non Fisik (X2)	0.604	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	0.647	Valid

Berdasarkan data pada tabel diatas, diketahui bahwa nilai AVE variabel Komunikasi Pimpinan, Lingkungan Kerja Non Fisik, dan Kinerja Pegawai, menunjukkan nilai  $> 0,5$  sehingga bahwa indikator variabel layak dan valid.

### Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Validitas diskriminan dapat diukur melalui nilai cross loading. Suatu indikator dinyatakan memenuhi syarat apabila cross loading indikator pada variabel memiliki nilai lebih besar dibandingkan nilai indikator pada variabel lainnya. Berikut ini adalah nilai cross loading dari masing-masing indikator pada variabel penelitian:

**Tabel 3.** *Discriminant Validity*

	Gaya Komunikasi Pimpinan (X1)	Lingkungan Kerja Non Fisik (X2)	Kinerja pegawai (Y)
GK1	<b>0.759</b>	0.593	0.570
GK2	<b>0.815</b>	0.663	0.616
GK3	<b>0.737</b>	0.520	0.611
GK4	<b>0.812</b>	0.533	0.567
GK5	<b>0.781</b>	0.698	0.606
GK6	<b>0.798</b>	0.601	0.765
LK1	0.697	<b>0.787</b>	0.743
LK2	0.583	<b>0.736</b>	0.649
LK3	0.532	<b>0.826</b>	0.625
LK4	0.554	<b>0.756</b>	0.625
KP1	0.572	0.706	<b>0.780</b>

<b>KP2</b>	0.558	0.677	<b>0.839</b>
<b>KP3</b>	0.700	0.708	<b>0.808</b>
<b>KP4</b>	0.663	0.685	<b>0.817</b>
<b>KP5</b>	0.721	0.661	<b>0.775</b>

Berdasarkan hasil tabel 3 diatas, menunjukkan bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai cross loading yang memenuhi syarat (*cross loading* > di banding nilai indikator variabel lainnya). Temuan yang diperoleh tersebut mengindikasikan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah mampu merefleksikan dengan baik masing masing variabel.

### **Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas dilakukan untuk menguji akurasi, konsistensi, dan kestabilan instrument dalam mengukur variabel. Kriteria untuk menilai reliabilitas dapat diketahui dari nilai *composite reliability* dan *Cronbach alpha* dari masing-masing variabel. Variabel dikatakan memiliki *reliability* apabila nilai *composite reliability* > 0.70 dan nilai *Cronbach alpha* > 0.60

**Tabel 4.** Nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*

	<b>Cronbach's alpha</b>	<b>Composite reliability</b>
<b>Gaya Komunikasi Pimpinan (X1)</b>	<b>0.875</b>	<b>0.880</b>
<b>Lingkungan Kerja Non Fisik (X2)</b>	<b>0.781</b>	<b>0.783</b>
<b>Kinerja Pegawai (Y)</b>	<b>0.863</b>	<b>0.863</b>

Berdasarkan tabel 4 diatas, menunjukkan bahwa nilai composite reliability dan Cronbach alpha pada setiap variabel memenuhi kriteria reliabel. Dengan hasil nilai composite *reliability* dan *Cronbach alpha* > 0.70 maka variabel pada penelitian ini memiliki reliabilitas yang baik dan persyaratan nilai *Cronbach alpha* dari setiap variabel yang diteliti telah terpenuhi, sehingga bisa disimpulkan keseluruhan variabel mempunyai tingkatan reliabilitas yang tinggi.

### **Pengujian (*Inner Model*) Model Pengukuran**

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antar variabel nilai signifikan dan R-Square dari model penelitian. Model Structural dievaluasi menggunakan R-Square untuk setiap variabel endogen sebagai kualitas prediksi, nilai path coefficient atau uji-t, uji signifikansi antar variabel dalam model struktural, dan nilai f-Square digunakan untuk memberikan informasi tentang seberapa besar efek dari variabel dalam suatu model struktural. Adapun tahapan evaluasi adalah sebagai berikut:

**a. Nilai R-Square (*Coefficient of determination*)**

Nilai R-Square digunakan untuk mengukur pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang substantif. Berdasarkan kriteria yang ada, nilai R-Square sebesar 0.75 (kuat), 0.50 (moderat), dan 0.25 (lemah). Berikut ini adalah hasil dari nilai R-Square yang diperoleh :

**Tabel 5.** Nilai R-Square (*Coefficient of determination*)

R-square	
<b>Kinerja Pegawai (Y)</b>	0.784

Berdasarkan tabel 5 diatas, menunjukkan bahwa R-Square pada variabel kinerja pegawai memiliki nilai 0,784, sementara sisannya dipengaruhi oleh faktor lain. hal tersebut menandakan bahwa variabel kinerja pegawai mampu menjelaskan pengaruh terhadap variabel gaya komunikasi pimpinan dan lingkungan kerja non fisik sebesar 78,4%. Maka dapat disimpulkan bahwa model dianggap kuat.

**b. Nilai F-Square (*Effect Size*)**

Nilai F-Square digunakan untuk mengukur tingkat seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi indikatornya. Berdasarkan kriteria f-Square adalah 0.02 (kecil), 0.25 (sedang), 0.35 (besar).

**Tabel 6.** Nilai f-Square (*Effect Size*)

Kinerja Pegawai (Y)	
<b>Gaya Komunikasi Pimpinan (X1)</b>	0.240
<b>Lingkungan Kerja Non Fisik (X2)</b>	<b>0.643</b>

Berdasarkan tabel 6 diatas, menunjukkan bahwa nilai f-Square adalah pengaruh gaya komunikasi pimpinan terhadap kinerja pegawai sebesar 0.240, yang mengidentifikasi bahwa pengaruh digolongkan besar. Selain itu, pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja pegawai sebesar 0. 643 yang dianggap besar.

**Pengujian Hipotesis**

Dalam analisis SEM-PLS pengujian statistik terhadap setiap hubungan hipotesis dilakukan dengan menggunakan perhitungan statistik. Dalam hal ini dilakukan metode bootstrapping sebagai teknis estimasi non-parametrik. Penggunaan metode bootstrapping ini ditujukan untuk meminimalkan masalah keabnormalan data penelitian. Berdasarkan olah data yang dilakukan, hasilnya dapat digunakan untuk menjawab hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat t-statistik dan p-value.

Hipotesis dinyatakan diterima apabila p value  $<0.05$ . pada penelitian ini ada pengaruh langsung dan tidak langsung karena terdapat variabel *independent* dan variabel dependen. Pada program PLS hasil uji hipotesis dapat dilihat melalui koefisien korelasi parsial (path coefficient). Berikut ini hasil uji yang dilakukan dengan menggunakan Teknik *bootstrapping* :

**Tabel 7.** Path Coefficient

Hipotesis	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
<b>Gaya Komunikasi Pimpinan-&gt; Kinerja Pegawai</b>	0.355	0.346	0.118	3.012	<b>0.001</b>
<b>Lingkungan Kerja Non Fisik -&gt; Kinerja Pegawai</b>	0.582	0.598	0.102	5.701	<b>0.000</b>

Berdasarkan tabel 7 diatas, maka diperoleh hasil pengujian dari masing-masing hipotesis adalah sebagai berikut :

#### **Pengujian Hipotesis 1 :**

#### **Gaya Komunikasi Pimpinan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kota Palangka Raya.**

Hasil pengujian pengaruh Gaya Komunikasi Pimpinan (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) adalah positif dan signifikan dengan nilai original sampel sebesar 0.355. Hal ini juga dapat dilihat dari hasil perbandingan antara nilai t-statistik  $> t$  tabel yaitu  $3.012 > 1.96$  dan nilai P value  $<0.05$  yaitu  $0.001 < 0.05$ .

Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa **H1 Diterima**.

#### **Pengujian Hipotesis 2 :**

#### **Lingkungan Kerja Non Fisik Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kota Palangka Raya.**

Hasil pengujian pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) adalah positif dan signifikan dengan nilai original sampel sebesar 0.582. Hal ini juga dapat dilihat dari hasil perbandingan antara nilai t-statistik  $> t$  tabel yaitu  $5.701 > 1.96$  dan nilai P value  $< 0.05$  yaitu  $0.000 < 0.05$ .

Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa **H2 Diterima**.

#### **Pengujian Hipotesis 3 :**

#### **Gaya Komunikasi Pimpinan Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Lingkungan Kerja Kota Palangka Raya.**

Hasil pengujian Gaya Komunikasi Pimpinan (X1) dengan nilai original sampel 0,355 dan Lingkungan Kerja Non Fisik dengan nilai original 0,582 (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) adalah positif dan signifikan.

Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa **H3 Diterima**.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **SIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data yang telah dilakukan terhadap 106 pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kota Palangka Raya, menggunakan metode Partial Least Square (PLS), dapat disimpulkan bahwa gaya komunikasi pimpinan dan lingkungan kerja non fisik terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara spesifik, gaya komunikasi pimpinan menunjukkan pengaruh yang lebih dominan terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien sebesar 0,355 dan nilai t-statistik 3,012 yang jauh melebihi nilai t-tabel 1,96, serta p-value 0,001 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini mengindikasikan bahwa cara pimpinan berkomunikasi, baik dalam menyampaikan arahan, memberikan feedback, maupun berinteraksi dengan bawahan, memiliki peran vital dalam membentuk dan meningkatkan kinerja pegawai di instansi tersebut. Sementara itu, lingkungan kerja non fisik juga memberikan kontribusi positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien 0,582 dan t-statistik 5,701, serta p-value 0,000, yang cukup besar dengan Nilai R-Square sebesar 0,784 menunjukkan bahwa kedua variabel independen tersebut kuat dan mampu menjelaskan 78,4% variasi kinerja pegawai, sementara 21,6% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Hasil ini menegaskan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai di Dinas Lingkungan Hidup Kota Palangka Raya, perhatian terhadap aspek komunikasi organisasi dan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif harus menjadi prioritas utama dalam kebijakan manajemen sumber daya manusia di instansi tersebut.

### **SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian ini, beberapa saran dapat direkomendasikan untuk berbagai pihak yang berkepentingan.

1. Pertama, bagi Dinas Lingkungan Hidup Kota Palangka Raya, disarankan untuk mengembangkan program pelatihan komunikasi efektif bagi para pimpinan di semua tingkatan, mengingat gaya komunikasi pimpinan memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja pegawai. Pelatihan tersebut dapat mencakup teknik komunikasi dua arah, penyampaian *feedback* yang konstruktif, dan kemampuan mendengar aktif untuk membangun hubungan kerja yang lebih produktif. Selain itu, manajemen perlu melakukan evaluasi berkala terhadap kondisi lingkungan kerja non fisik, khususnya terkait hubungan antar pegawai, komunikasi internal, dan tanggung jawab kerja untuk memastikan terciptanya atmosfer kerja yang harmonis dan mendukung peningkatan kinerja.
2. Kedua, bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengeksplorasi variabel-variabel lain yang belum diteliti dalam penelitian ini mengingat masih terdapat 21,6% faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai, seperti motivasi kerja, kompetensi, kompensasi, atau budaya organisasi. Penelitian selanjutnya juga dapat mempertimbangkan penggunaan metode penelitian kualitatif atau mixed method untuk mendapatkan pemahaman yang

lebih mendalam tentang dinamika komunikasi dan lingkungan kerja di instansi pemerintahan.

3. Ketiga, bagi instansi pemerintah lainnya, hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi dalam menyusun kebijakan peningkatan kinerja pegawai dengan memperhatikan aspek komunikasi kepemimpinan dan lingkungan kerja sebagai faktor strategis yang perlu dioptimalkan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aditya Hunila, M., Indra Sari, H., Santoso, B., & Jaelani, A. (N.D.). *Pengaruh Komunikasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Desain Kreasi Indonesia*. <Https://Jurnal.Swins.Ac.Id/Index.Php/Cakrawala/Index>
- Anggriawan, F. (2017). Gaya Komunikasi Pimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Pt. Perusahaan Listrik Negara (Pln) Persero Area Pelayanan Di Samarinda. *Ejournal Lmu Komunikasi*, 5(4), 260–274.
- Gholi, M. E. (2019). *Peran Gaya Komunikasi Pimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Kantor Kelurahan Klampis Ngasem Surabaya)*. 8(1), 129. <Www.Publikasi.Unitri.Ac.Id>
- Ginting, E. A., & Bangun, D. P. (2022). Peran Komunikasi Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Loyalitas Karyawan Di Perusahaan, Cabang Pekan Baru. *Jurnal Darma Agung*, 30(1), 371. <Https://Doi.Org/10.46930/Ojsuda.V30i1.1689>
- Gultom, & Henny Novriani. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Transekonomika: Akuntansi, Bisnis Dan Keuangan* 1.2, 191–198.
- Hartati, Y., Ratnasari, S. L., & Susanti, E. N. (2020). The Effect Of Competence, Communication, And Work Environment On The Performance Of Employees Of Pt. Indotirta Suaka. *Dimensi*, 9(2), 294–306.
- Imelda, S. (2022). *Gaya Komunikasi Pimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kantor Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Provinsi Riau*.
- Irsa, Rossa Linda, & Et Al. ". (2025). Pengaruh Komunikasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kota Bukittinggi. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Pendidikan| E-Issn: 3062-7788* 1.4, 246–252.
- Junita Sari, E., Apriano, G., Artikel, R., Kunci, K., Kerja, D., Pegawai, K., & Kerja, M. (2024). *Jurnal Sains Ekonomi Dan Edukasi Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Lingkungan Hidup Kota Palangka Raya*. 1(12), 1290–1297.
- Kawet, R. C., Palandeng, I. D., & Pitta, R. V. (2024). Pengaruh Online Customer Review, Online Customer Rating, Dan Cash On Delivery Terhadap Keputusan Pembelian Produk Pada E-Commerce Tokopedia. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 11(2), 1170–1183.

Kementerian Lingkungan Hidup. (2025). *Tugas, Fungsi Dinas Lingkungan Hidup Kota Palangka Raya*. <Https://Kemenlh.Go.Id/Contents/6/Tugas-Dan-Fungsi>.

Limantoro, & Felina. (2025). *Pengaruh Gaya Komunikasi Direktur Terhadap Kepuasan Komunikasi Karyawan Di Pt. Sumarni Mustajab Batu*.

Mamesah, S., Dotulong, L., Pandowo, Mc., Nasrani Mamesah, S., Dotulong, L. O., Hchpandowo, M., Manajemen, J., & Ekonomi Dan Bisnis, F. (2022). *Pengaruh Komunikasi, Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Sahid Kawanua Di Kota Manado Effect Of Communication, Leadership Style And Work Environment On Employee Performance At Sahid Kawanua Hotel In Manado City*. 10(1), 1729–1739.

Pratama, A. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bahagia Bersama Pratama Tangerang Selatan. *Prosiding Seminar Nasional Manajemen*, 3(2), 640–646. <Http://Openjournal.Unpam.Ac.Id/Index.Psm/Index>

Pratama, M. A., & Muhammad, B. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor Dprd Kota Bima. *Journal Of Management And Creative Business*, 1(4), 398–412. <Https://Doi.Org/10.30640/Jmcbus.V1i4.1667>

Sari, Ririn Nur Indah, & Hady Siti Hadijah. (2016). *Peningkatan Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja*. " *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran* 1.1. 204-214.

Sarumaha, W. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Ekonomi*, 1(1), 28–36. <Https://Doi.Org/10.56248/Jamane.V1i1.10>

Tayyibah, & Siti. (2021). *Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Kementerian Agama Tamiang Layang*.

Tulung, J. E., & Ramdani, D. (2015). The Influence of Top Management Team Characteristics on BPD Performance. *International Research Journal of Business Studies*, 8(3), 155-166.