

# **ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN *DEMOCRATIC LEADERSHIP*, LINGKUNGAN KERJA DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PELABUHAN PERIKANAN SAMUDERA CILACAP**

**Astri Filiana Soleha<sup>1</sup>; Nandang Bekti Karnowati<sup>2</sup>; Rustina Dewi Werdiasih<sup>3</sup>**

Program Studi Manajemen STIE Muhammadiyah Cilacap, Indonesia

[astrifiliana95@gmail.com](mailto:astrifiliana95@gmail.com), [drustina22@yahoo.com](mailto:drustina22@yahoo.com), [nandangbekti6633@gmail.com](mailto:nandangbekti6633@gmail.com)

---

## ***Abstract***

*Every organization, be it a company, social organization or government organization, has goals that can be achieved through carrying out certain jobs using all the resources that exist within the organization and those who play the most role in the context of calling for organizational goals are Human Resources. The Cilacap Ocean Fisheries Port participates in the reform bureaucracy, where basically employees are required to be present to provide services to the community. Agencies or companies can create good employee performance if the influencing variables such as democratic leadership style, work environment and work culture can be properly accommodated and accepted by all employees in an agency and company. This research is a descriptive and casual research with a quantitative approach using multiple linear regression analysis. Sampling by purposive sampling technique with a total sample taken of 74 respondents. The results of the analysis show that the democratic leadership style and work environment have no effect on employee performance. Meanwhile, work culture partially has a significant positive effect on performance. Simultaneously democratic leadership style, work environment and work culture have a significant positive effect on employee performance.*

***Keywords: Democratic Leadership, Work Environment, Work Culture, Performance***

---

## **1. Pendahuluan**

Instansi pemerintah merupakan suatu organisasi yang mempunyai berbagai ragam tujuan. Aktifitas di dalam instansi pemerintah selalu di arahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam usaha pencapaian tersebut diperlukan faktor-faktor produksi yang terdiri dari sumber daya alam, sumber daya manusia, mesin dan modal. Perkembangan teknologi yang dapat menyebabkan pola pikir manusia pun mengalami perubahan. Hal ini tentu dipengaruhi oleh keadaan, situasi dan tempat itu berada. Kondisi perubahan perilaku ini didasari oleh ilmu, pengetahuan dan pengalaman oleh setiap individu. Individu atau manusia merupakan salah satu faktor produksi suatu instansi pemerintah, yang dimana dapat dikatakan efektif jika setiap individu berada di dalamnya mempunyai kinerja baik untuk melaksanakan tugasnya.

Setiap organisasi baik perusahaan, organisasi sosial maupun organisasi pemerintah mempunyai tujuan yang dapat dicapai melalui pelaksanaan pekerjaan tertentu dengan mempergunakan seluruh sumber daya yang ada dalam organisasi tersebut dan yang paling berperan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi adalah Sumber Daya Manusia. Pelabuhan Perikanan Samudera Cilacap (PPSC) turut serta dalam reformasi birokrasi, di mana pada dasarnya diperlukan pegawai yang dihadirkan untuk memberikan pelayanan

kepada masyarakat. Instansi atau perusahaan dapat menciptakan kinerja pegawai yang baik apabila variabel-variabel yang mempengaruhinya seperti gaya *democratic leadership*, lingkungan kerja dan budaya kerja dapat diakomodasikan dengan baik dan diterima oleh semua pegawai di dalam suatu instansi dan perusahaan.

Dalam suatu organisasi faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan. Dari beberapa gaya kepemimpinan salah satunya yaitu gaya *democratic leadership* atau gaya kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan demokratis hampir mendekati dengan paham politik demokrasi. Kepemimpinan demokratis menuntut pembagian kekuasaan yang setara. Artinya, tidak ada satu pihak yang lebih mendominasi dari lainnya dalam proses pengambilan keputusan (*decision making*).

Beberapa penelitian berkaitan dengan gaya kepemimpinan *democratic leadership* yang telah dilakukan oleh Leunupun *et al.*, (2021) menyatakan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan *democratic leadership* terhadap kinerja pegawai menunjukkan adanya hubungan yang signifikan dan positif. Hasil yang berbeda dengan penelitian Ardiansyah & Trisnawati (2021) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *democratic leader* tidak berpengaruh terhadap kinerja. Dari inkonsistensi hasil di atas, maka penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian pengaruh kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai.

Lingkungan kerja dalam suatu instansi pemerintah sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Meskipun lingkungan kerja bukan merupakan proses produksi dalam suatu instansi, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para pegawai yang melaksanakan proses produksi tersebut. Lingkungan kerja adalah suasana di mana pegawai melakukan aktivitas setiap harinya. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja optimal. Jika pegawai menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka pegawai tersebut akan betah di tempat kerjanya, sehingga dalam melakukan aktivitasnya para pegawai menggunakan waktu kerjanya secara efektif. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja pegawai.

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya misalnya dengan adanya *Air Conditioner* (AC), penerangan yang memadai dan sebagainya (Nitisemo & Nuarini, 2018). Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di lingkungan para pekerja yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti temperatur, kelembapan, ventilasi, penerangan, kekaduhan, kebersihan tempat kerja dan memadai tidaknya alat-alat perlengkapan kerja (Isyandi, 2004). Faktor – faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja menurut Siagian (2006) adalah: bangunan tempat kerja, ruang kerja yang lega, ventilasi pertukaran udara, tersedianya tempat-tempat ibadah keagamaan, tersedianya sarana angkutan khusus maupun umum untuk karyawan nyaman dan mudah.

Beberapa penelitian berkaitan dengan lingkungan kerja yang telah dilakukan oleh Ahmad *et al.*, (2019) menyatakan bahwa lingkungan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil yang berbeda dengan penelitian Nabawi (2019) menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Dari inkonsistensi hasil di atas, maka penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu perusahaan adalah budaya kerja, di mana faktor tersebut sangat erat kaitannya dalam meningkatkan kinerja pegawai, sebab dengan terciptanya budaya kerja yang baik dan ditunjang oleh kerja sama dengan sesama pegawai, maka akan mencapai hasil yang dapat meningkatkan kinerja pegawai (Handoko & Rahmawati, 2008).

Budaya kerja pada umumnya merupakan pernyataan filosofis, dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat para karyawan karena dapat diformulasikan secara formal dalam berbagai peraturan dan ketentuan perusahaan. Dengan membekukan budaya kerja sebagai suatu acuan bagi ketentuan atau peraturan yang berlaku, maka para pemimpin dan karyawan secara tidak langsung akan terikat sehingga dapat membentuk sikap dan perilaku sesuai dengan visi dan misi serta strategi perusahaan. Proses pembentukan tersebut pada akhirnya akan menghasilkan pemimpin dan karyawan profesional yang mempunyai integritas yang tinggi.

Beberapa penelitian sebelumnya cukup banyak yang meneliti budaya kerja sebagai variabel independen dalam kaitan dengan kinerja pegawai. Penelitian terdahulu Adha *et al.*, (2019) meneliti bahwa variabel budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sementara Hutajulu & Meitiana (2020) meneliti bahwa budaya kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Dari inkonsistensi hasil di atas maka penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan latar belakang di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Democratic Leadership*, Lingkungan Kerja dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pelabuhan Perikanan Samudera Cilacap**”.

## **2. Kajian Pustaka dan Pengembangan Hipotesis**

### **2.1 Gaya Kepemimpinan *Democratic Leadership***

Kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang berkaitan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Tipe kepemimpinan dimana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran-saran, pendapat, dan nasehat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat. Dengan tipe kepemimpinan tersebut mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerja, karena merasa dihargai dan dilibatkan sehingga membuat pegawai meningkat kinerjanya.

Adam (2021) dalam penelitiannya menjelaskan kepemimpinan *democratic leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil yang sama pada penelitian yang dilakukan Adiyono (2022) menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan *democratic leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dan hasil yang sama Aprilia & Lestari (2022) dalam penelitiannya menjelaskan kepemimpinan *democratic leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian tersebut menjadi dasar bahwa terdapat hubungan antara kepemimpinan *democratic leadership* dengan kinerja pegawai. Pemimpin selalu mengkomunikasikan visi, misi dan harapan-harapan dengan tujuan agar bawahan mempunyai komitmen yang tinggi untuk mencapai tujuan. *Intellectual Stimulation* (stimulasi intelektual) yaitu pemimpin selalu menstimulasikan bawahannya secara intelektual, sehingga mereka menjadi inovatif dan kreatif dalam menyelesaikan masalah dengan cara-cara yang baru. Dari uraian tersebut dapat diambil hipotesis, sebagai berikut:

**H<sub>1</sub> : Gaya kepemimpinan *democratic leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.**

### **2.2 Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja merupakan lingkungan dimana para karyawan dapat melaksanakan tugasnya sehari-hari dengan keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut (Widodo, 2015). Menurut Sunyoto (2015), lingkungan kerja merupakan komponen yang sangat penting ketika karyawan

melakukan aktivitas bekerja. Dengan memperhatikan lingkungan kerja yang baik atau menciptakan kondisi kerja yang mampu memberikan motivasi untuk bekerja, maka akan membawa pengaruh terhadap kinerja karyawan dalam bekerja.

Aprilia & Lestari (2022) dalam penelitiannya menjelaskan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil yang sama pada penelitian yang dilakukan Adha et al., (2019) menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dan hasil yang sama Bukhari & Pasaribu (2019) dalam penelitiannya menjelaskan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian tersebut menjadi dasar bahwa terdapat hubungan antara lingkungan kerja dengan kinerja pegawai. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien. Dari uraian tersebut dapat diambil hipotesis, sebagai berikut: :

**H<sub>2</sub> : Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.**

### **2.3 Budaya Kerja**

Budaya kerja menurut Mangkunegara & Anwar P, (2005) mendefinisikan bahwa budaya kerja adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Budaya kerja adalah nilai -nilai yang dihubungkan menjadi kebiasaan dan bermula dari adat istiadat, agama norma dan kaidah yang menjadi keyakinan pada diri pelaku atau organisasi (Robbins, 2016).

Dari definisi budaya kerja di atas dapat diambil kesimpulan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai dipengaruhi oleh seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Silvia et al., (2019) dalam penelitiannya menjelaskan budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil yang sama pada penelitian yang dilakukan Adha et al., (2019) menunjukkan bahwa variabel budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dan hasil yang sama Irmayanti et al., (2020) dalam penelitiannya menjelaskan budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian tersebut menjadi dasar bahwa terdapat hubungan antara budaya kerja dengan kinerja pegawai. Suatu keberhasilan kerja, berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaannya. Nilai -nilai tersebut bermula dari adat kebiasaan, agama, norma dan kaidah yang menjadi keyakinan dalam perilaku kerja atau organisasi. Nilai – nilai yang telah menjadi kebiasaan tersebut dinamakan budaya. Oleh karena itu budaya dihubungkan dengan mutu atau kualitas kerja, maka dinamakan budaya kerja. Dari uraian tersebut dapat diambil hipotesis, sebagai berikut:

**H<sub>3</sub> : Budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.**

### **2.4 Kinerja**

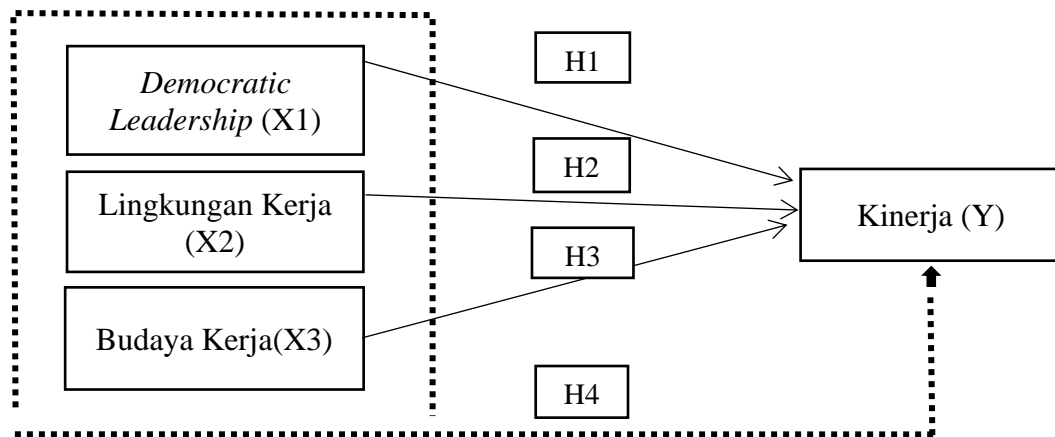
Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Menurut Mangkunegara & Anwar P, (2005) menyatakan bahwa kinerja pegawai (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Benadine & Russel (1993) mendefinisikan kinerja adalah catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu

atau kegiatan selama periode waktu tertentu. Kinerja pegawai adalah sebagai hasil pekerjaan pegawai yang melewati prosedur tertentu dalam bekerja (Ermis et al., 2021).

Gaya kepemimpinan *democratic leadership*, lingkungan kerja dan budaya kerja secara teori memiliki keterkaitan masing-masing terhadap kinerja. Adam (2021) dalam penelitiannya menjelaskan kepemimpinan *democratic leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Aprilia & Lestari (2022) dalam penelitiannya menjelaskan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Silvia et al., (2019) dalam penelitiannya menjelaskan budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, diduga Gaya kepemimpinan *democratic leadership*, lingkungan kerja dan budaya kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan teori dan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

**H<sub>4</sub>: Gaya kepemimpinan *democratic leadership*, lingkungan kerja dan budaya kerja secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.**

## 2.5 Kerangka Pemikiran



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

## 3. Metode Penelitian

### 3.1 Responden

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam pengambilan sampel ini adalah *purposive sampling* yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu Sugiyono (2018). Populasi penelitian adalah pegawai Pelabuhan Perikanan Samudera Cilacap yang berjumlah 116 yang kemudian dihitung dengan rumus Roscoe untuk menentukan jumlah responden sehingga diperoleh minimal sampel sebanyak 40 responden. Sehingga peneliti menetapkan sampel sebanyak 74 orang responden.

### 3.2 Analisis Data

Data penelitian ini dianalisis dengan menggunakan perangkat lunak statistik *SPSS*. Tahapan analisis data dalam penelitian ini sebagai berikut:

#### a. Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel dikatakan valid, jika nilai  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  dan nilai  $r$  positif, maka pertanyaan tersebut dikatakan valid. Uji reliabilitas dilakukan dengan menguji variabel yang dinyatakan reliabel, jika nilai Cronbach's Alpha  $> 0,60$ . maka pertanyaan tersebut dikatakan reliabel.

#### b. Method Successive Internal (MSI)

Analisis *Method Of Successive Interval* (MSI) digunakan untuk mengubah data yang berskala ordinal menjadi skala interval. *Method Of Successive Interval* (MSI) (Sugiyono 2018).

#### c. Uji Asumsi Klasik

#### 1) Uji Normalitas

Model regresi yang baik adalah regresi yang distribusi normal atau mendekati normal (Ghozali, 2018). Uji normalitas ini menggunakan nilai rasio Skewness dan Kurtosis. Dimana nilai N adalah jumlah sampel, jika nilai Z hitung  $> Z$  tabel, maka distribusi tidak normal. Ketentuan apakah data terdistribusi normal atau tidak dengan melihat jika nilai rasio Skewness dan Kurtosis berada pada rentang nilai -1,96 sampai 1,96 maka data terdistribusi normal. Dan apabila nilai rasio Skewness dan Kurtosis tidak berada pada rentang nilai -1,96 sampai 1,96 maka dapat dikatakan bahwa tidak terdistribusi normal (Ghozali, 2018).

#### 2) Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel *independent* (Ghozali, 2018). Model regresi yang bebas multikolinearitas adalah yang mempunyai nilai *Tolerance* lebih besar dari 0,1 dan nilai VIF kurang dari 10, maka tidak terdapat masalah multikolinearitas.

#### 3) Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2018) uji *heteroskedastisitas* bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain. Untuk menguji ada atau tidaknya heteroskedastisitas digunakan uji *Glejser*, yaitu meregresi nilai absolut residual terhadap variabel *independent*. Tidak terjadi *heteroskedastisitas* apabila nilai signifikansinya  $> 0,05$ , maka data terjadi *heteroskedastisitas*. Dan apabila nilai signifikan  $< 0,05$ , maka data tidak terjadi *heteroskedastisitas*.

### d. Uji Regresi Linier Berganda

Regresi linear berganda adalah model regresi linear dengan melibatkan lebih dari satu variabel bebas atau prediktor. Persamaan regresi linier berganda dalam penelitian ini menggunakan rumus sebagai berikut:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Keterangan :

Y = Kinerja

a = Konstanta

$\beta_1 X_1$  = koefisien regresi

$X_1$  = *Democratic Leadership*

$X_2$  = Lingkungan Kerja

$X_3$  = Budaya Kerja

e = Kesalahan regresi (error)

### e. Uji Hipotesis

#### 1) Uji t ( Uji Parsial)

Uji t dilakukan untuk dapat mengetahui pengaruh masing-masing variabel *independent* secara parsial dalam menerangkan variabel *dependen* (Ghozali, 2018). Beberapa langkah menentukan Uji t yaitu jika nilai signifikansi (Sig) kurang dari 0,05 dan nilai  $t_{hitung}$  melebihi  $t_{tabel}$  maka variabel *independent* (X) secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap variabel *dependen* (Y) atau hipotesis diterima. Jika terjadi sebaliknya, maka variabel *independent* (X) secara parsial tidak berpengaruh positif signifikan terhadap variabel *dependen* (Y) atau hipotesis ditolak.

#### 2) Uji F (Uji Simultan)

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh secara simultan antara variabel *independent* terhadap variabel *dependen* (Ghozali, 2018). Kriteria pengujiannya adalah jika nilai signifikan F kurang dari 0,05 berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya semua variabel *independent* secara simultan berpengaruh signifikan

terhadap variabel dependent. Namun jika nilai signifikan F lebih dari 0,05 berarti  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya semua variabel independen secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependent.

### 3) Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Uji koefisien determinasi bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependent (Ghozali, 2018).

## 4. Hasil Dan Pembahasan

### 4.1 Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini berjumlah 74 orang dimana mayoritas responden adalah laki-laki (73%). Sebagian besar responden memiliki usia berkisar 31 – 40 tahun sebanyak 24 responden (32,4%) dan berstatus sudah menikah 65 responden (87,8%). Tingkat pendidikan responden didominasi pada level pendidikan tingkat atas SMA/SMK sebanyak 40,5%, kemudian responden dengan status kepegawaian PNS berjumlah 50 orang (67,6%). Dan responden berdasarkan pendapatan dengan jumlah terbanyak adalah > Rp. 6.000.000 berjumlah 28 orang (37,8%).

Tabel 1: Karakteristik Responden

Variabel	Klasifikasi	Total	Prosentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	54	73%
	Perempuan	20	27%
Usia	<20 tahun	2	2,7%
	21-30 tahun	6	8,1%
	31-40 tahun	24	32,4%
	41-50 tahun	21	28,4%
	>50 tahun	21	28,4%
Status	Belum Menikah	9	12,2%
	Menikah	65	87,8%
Pendidikan	SMA/SMK	30	40,5%
	D3	11	14,9%
	S1	27	36,5%
	S2	6	8,1%
Status Kepegawaian	PNS	50	67,6%
	PPPK	6	8,1%
	TKK	15	20,3%
	Security	3	4,1%
Pendapatan	1,5 – 3 Juta	19	25,7%
	3 – 4,5 Juta	15	20,3%
	4,6 – 6 Juta	12	16,2%
	> 6 Juta	28	37,8%

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS for windows versi 25.00

### 4.2 Uji Validitas dan Reliabilitas

#### 1) Uji Validitas

Hasil dari uji validitas kuesioner ditunjukkan pada table berikut:

Tabel 2: Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Ket
<i>Democratic Leadership</i> ( $X_1$ )	1	0,833	0,2287	Valid
	2	0,682	0,2287	Valid
	3	0,688	0,2287	Valid
	4	0,775	0,2287	Valid

Lingkungan Kerja ( $X_2$ )	5	0,674	0,2287	Valid
	1	0,750	0,2287	Valid
	2	0,771	0,2287	Valid
	3	0,601	0,2287	Valid
	4	0,778	0,2287	Valid
	5	0,807	0,2287	Valid
	6	0,833	0,2287	Valid
	7	0,810	0,2287	Valid
	8	0,861	0,2287	Valid
	9	0,838	0,2287	Valid
Budaya Kerja ( $X_3$ )	10	0,775	0,2287	Valid
	1	0,647	0,2287	Valid
	2	0,633	0,2287	Valid
	3	0,691	0,2287	Valid
	4	0,716	0,2287	Valid
	5	0,724	0,2287	Valid
	6	0,650	0,2287	Valid
	7	0,760	0,2287	Valid
	8	0,777	0,2287	Valid
	9	0,663	0,2287	Valid
	10	0,752	0,2287	Valid
	11	0,824	0,2287	Valid
	12	0,711	0,2287	Valid
	13	0,800	0,2287	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	14	0,698	0,2287	Valid
	1	0,767	0,2287	Valid
	2	0,828	0,2287	Valid
	3	0,855	0,2287	Valid
	4	0,745	0,2287	Valid
	5	0,798	0,2287	Valid

Sumber: Hasil pengolahan data *SPSS for windows versi 25.00*

Dari Tabel 2 data diketahui bahwa masing-masing item pertanyaan memiliki  $r_{hitung} > r_{tabel}$  (0,2287) dan bernilai positif. Dengan demikian item pernyataan tersebut dinyatakan valid.

## 2) Uji Reliabilitas

Tabel 3: Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Ket
<i>Democratic Leadership</i> ( $X_1$ )	0,776	Reliabel
Lingkungan Kerja ( $X_2$ )	0,925	Reliabel
Budaya Kerja ( $X_3$ )	0,918	Reliabel
Kinerja (Y)	0,852	Reliabel

Sumber: Hasil pengolahan data *SPSS for windows versi 25.00*



Berdasarkan Tabel 3 hasil uji reliabilitas terhadap seluruh variabel di atas, menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60 sehingga dinyatakan layak digunakan untuk menjadi alat ukur instrument kuesioner dalam penelitian ini.

### 4.3 Uji Asumsi Klasik

#### 1) Uji Normalitas

Tabel 4: Hasil Uji Normalitas

Variabel	Z Skewness	Z Kurtosis	Keterangan
<i>Democratic Leadership</i> ( $X_1$ )	-0.96705	-1.22276	Normal
Lingkungan Kerja ( $X_2$ )	-1.09991	-0.23058	Normal
Budaya Kerja ( $X_3$ )	0.57341	-1.72247	Normal
Kinerja (Y)	0.624327	-1.68828	Normal

Sumber: Hasil pengolahan data *SPSS for windows versi 25.00*

Berdasarkan Tabel 4 diatas diketahui bahwa nilai Z Skewness dan Z Kurtosis pada rentang -1,96 sampai 1,96 maka dapat disimpulkan bahwa data dalam penelitian ini berdistribusi normal.

#### 2) Uji Multikolinearitas

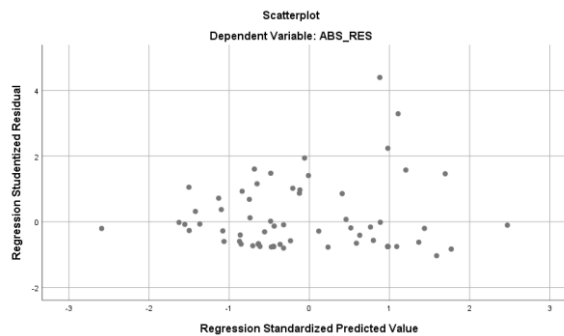
Tabel 5: Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel Independent	Tolerance	VIF	keterangan
<i>Democratic Leadership</i> ( $X_1$ )	0,475	2,105	Tidak terjadi multikolinearitas
Lingkungan Kerja ( $X_2$ )	0,319	3,133	Tidak terjadi multikolinearitas
Budaya Kerja ( $X_3$ )	0,264	3,783	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber: Hasil pengolahan data *SPSS for windows versi 25.00*

Berdasarkan Tabel 5 diatas menunjukkan semua variabel bebas mempunyai nilai *Tolerance* diatas 0,1 dan nilai VIF dibawah 10, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi pada penelitian ini tidak terjadi multikolinearitas.

#### 3) Uji Heteroskedestisitas



Gambar 2: Hasil uji *Scatterplot*

Sumber : Hasil pengolahan data *spss for windows versi 25.00*

Berdasarkan Gambar 2 diatas terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak dan tidak adanya pola yang jelas serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal tersebut menunjukkan bahwa tidak terjadi heterosdastisitas sehingga model ini layak dipakai untuk memprediksi berdasarkan masukan variabel independent.

Selain itu, untuk menguji heteroskedasitas juga dapat dilakukan dengan uji *Glejser*.

Tabel 6: Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel Independent	Sig.	keterangan
<i>Democratic Leadership</i> ( $X_1$ )	0,945	Tidak ada heteroskedastisitas
Lingkungan Kerja ( $X_2$ )	0,142	Tidak ada heteroskedastisitas

Budaya Kerja ( $X_3$ )                      0,060                      Tidak ada heteroskedastisitas

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS for windows versi 25.00

Berdasarkan Tabel 6 menunjukkan bahwa signifikansi untuk masing-masing variabel independent terhadap *absolute-residualnya* adalah lebih besar dari 0,05. Hal ini berarti seluruh variabel independent tersebut tidak signifikan mempengaruhi *absolute-residualnya* sehingga disimpulkan bahwa data memenuhi asumsi homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas.

#### 4.4 Uji Regresi Linier Berganda

Hasil uji regresi linier berganda disajikan dalam tabel dibawah ini :

Tabel 7: Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Variabel Independent	Konstanta	Koefisien Regresi	$r_{hitung}$	Signifikan
<i>Democratic Leadership</i> ( $X_1$ )		-0,084	-0,763	0,448
Lingkungan Kerja ( $X_2$ )	1,975	0,023	0,371	0,711
Budaya Kerja ( $X_3$ )		0,335	6,223	0,000

Sumber : Hasil pengolah data spss for windows versi 25.00

Berdasarkan Tabel 7 menunjukkan hasil pengujian dengan regresi linier pada tingkat signifikan 5%. Pengujian dengan regresi linier tersebut maka diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 1,975 - 0,084 X_1 + 0,023 X_2 + 0,335 X_3 + e$$

#### 4.5 Uji Hipotesis

##### 1) Uji t (Uji Parsial)

Uji t dilakukan untuk menguji secara parsial terhadap variabel *democratic leadership*, lingkungan kerja, dan budaya kerja. Suatu variabel independent berpengaruh secara parsial terhadap variabel dependent dilihat dari nilai signifikan uji t. Jika signifikan < 0,05 artinya variabel independent secara parsial mempengaruhi variabel dependent dan jika signifikan > 0,05 artinya variabel independent secara parsial tidak mempengaruhi variabel dependent.

Tabel 8: Hasil Uji t (Uji Parsial)

Variabel Independent	Konstanta	Koefisien Regresi	$T_{tabel}$	$T_{hitung}$	Signifikan
<i>Democratic Leadership</i> ( $X_1$ )		-0,084	1,99444	-0,763	0,448
Lingkungan Kerja ( $X_2$ )	1,975	0,023	1,99444	0,371	0,711
Budaya Kerja ( $X_3$ )		0,335	1,99444	6,223	0,000

Sumber : Hasil pengolah data spss for windows versi 25.00

Berdasarkan persamaan dapat diketahui bahwa variabel independent yang tidak berpengaruh adalah variabel *democratic leadership* ( $X_1$ ) dan lingkungan kerja ( $X_2$ ) dengan koefisien -0,084 dan 0,023. Dan variabel yang berpengaruh adalah variabel budaya kerja ( $X_3$ ) dengan koefisien 0,335.

##### 2) Uji F (Uji Simultan)

Uji F dilakukan untuk menguji pengaruh secara simultan. Jika signifikan < 0,05 artinya variabel independent secara simultan mempengaruhi variabel dependent dan jika signifikan > 0,05 artinya variabel independent secara simultan tidak mempengaruhi variabel dependent.

Tabel 9: Hasil Uji F (Simultan)

Variabel X terhadap Y	F <sub>hitung</sub>	F <sub>tabel</sub>	Signifikan
<i>Democratic Leadership</i> (X <sub>1</sub> )			
Lingkungan Kerja (X <sub>2</sub> )	47,011	2,736	0,000
Budaya Kerja (X <sub>3</sub> )			

Sumber : Hasil pengolahan data *spss for windows versi 25.00*

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

Hasil uji koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) disajikan tabel dibawah ini :

Tabel 10: Hasil Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Variabel X terhadap Y	Adjusted R <sup>2</sup>	Sisa
<i>Democratic Leadership</i> (X <sub>1</sub> )		
Lingkungan Kerja (X <sub>2</sub> )	0,654	0,346
Budaya Kerja (X <sub>3</sub> )		

Sumber : Hasil pengolahan data *spss for windows versi 25.00*

Berdasarkan Tabel 10 di atas menunjukkan nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0,654 atau 65,4%. Hal ini berarti *democratic leadership* (X<sub>1</sub>), lingkungan kerja (X<sub>2</sub>), dan budaya kerja (X<sub>3</sub>) memiliki kontribusi sebesar 65,4% terhadap kinerja, dan sisanya 34,6% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

#### 4.7 Pembahasan

- 1) Pengaruh gaya kepemimpinan *democratic leadership* terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil uji t diketahui  $t_{hitung} = -0,763$  dengan  $t_{tabel} (n-k-1)$  yaitu  $74-3-1 = 70$  pada taraf signifikan 5% sebesar 1,99444 sehingga nilai  $t_{hitung} < t_{tabel} (-0,763 < 1,99444)$  dan signifikan = 0,448 lebih besar dari 0,05 maka H<sub>0</sub> didukung dan H<sub>1</sub> tidak didukung, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan *democratic leadership* secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Hal ini dibuktikan dimana sebesar 13,5% responden menyatakan tidak setuju pada pernyataan “pimpinan memberikan gambaran dan meminta pertimbangan kepada pegawai tentang keputusan yang akan diambilnya”. Hal tersebut menunjukkan bahwa pimpinan belum melakukan koordinasi dengan bawahan, salah satunya adalah meminta pertimbangan pada pegawai untuk mengambil keputusan namun pegawai tetap melakukan kinerja dengan baik. Artinya, dilakukan atau tidaknya kepemimpinan *democratic leadership* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

- 2) Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil uji t diketahui  $t_{hitung} = 0,371$  dengan  $t_{tabel} (n-k-1)$  yaitu  $74-3-1 = 70$  pada taraf signifikan 5% sebesar 1,99444 sehingga nilai  $t_{hitung} < t_{tabel} (0,371 < 1,99444)$  dan signifikan = 0,711 lebih besar dari 0,05 maka H<sub>0</sub> didukung dan H<sub>2</sub> tidak didukung, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel lingkungan kerja secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Hasil statistik deskriptif mengindikasikan 21,6% responden menyatakan bahwa tidak setuju terhadap pernyataan “dekorasi tempat kerja di Pelabuhan Perikanan Samudera Cilacap membuat pegawai betah dan tidak merasa bosan dalam bekerja”. Hal ini berarti indikator dekorasi pada lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Artinya nyaman atau tidaknya lingkungan kerja tidak mempengaruhi kinerja pegawai.

3) Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil uji t diketahui  $t_{hitung} = 6,223$  dengan  $t_{tabel} (n-k-1)$  yaitu  $74-3-1 = 70$  pada taraf signifikan 5% sebesar 1,99444 sehingga nilai  $t_{hitung} > t_{tabel} (6,223 > 1,667)$  dan signifikan = 0,000 lebih kecil dari 0,05 maka  $H_0$  tidak didukung dan  $H_3$  didukung, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel budaya kerja secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Hal ini dibuktikan dari jawaban responden pada pernyataan kuesioner “saya siap mengambil resiko dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya”, terdapat 97,3% responden yang menyatakan setuju. Hal tersebut menunjukkan tanggung jawab dan resiko pada pekerjaan merupakan budaya kerja di lingkungan Pelabuhan Perikanan Samudera Cilacap. Sebanyak 93,3% responden juga menyatakan setuju terhadap pernyataan “saya terus mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan”. Artinya semakin baik budaya kerja maka akan meningkatkan kinerja pegawai.

4) Pengaruh gaya kepemimpinan *democratic leadership*, lingkungan kerja dan budaya kerja secara simultan terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil uji F diketahui nilai  $F_{hitung} > F_{tabel} (47,011 > 2,74)$  dan signifikan = 0,000 lebih kecil dari 0,05 maka  $H_0$  tidak didukung dan  $H_a$  didukung, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan *democratic leadership* ( $X_1$ ), lingkungan kerja ( $X_2$ ) dan budaya kerja ( $X_3$ ) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ( $Y$ ). Sehingga hipotesis keempat ( $H_4$ ) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan *democratic leadership*, lingkungan kerja dan budaya kerja secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja, **didukung**.

## 5. Kesimpulan Saran Dan Keterbatasan

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan tentang pengaruh gaya kepemimpinan *democratic leadership*, lingkungan kerja dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai Pelabuhan Perikanan Samudera Cilacap menunjukkan hasil yang beragam. gaya kepemimpinan *democratic leadership* dan lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja, sedangkan budaya kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya tinggi atau rendahnya gaya kepemimpinan *democratic leadership* tidak mempengaruhi kinerja pegawai dan nyaman atau tidaknya lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Budaya kerja memiliki pengaruh yang sangat signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa dalam sebuah organisasi budaya kerja merupakan variabel yang paling penting untuk meningkatkan kinerja. Dibuktikan dalam penelitian ini yaitu pegawai Pelabuhan Perikanan Samudera Cilacap telah memiliki budaya kerja yang baik dimana mengabaikan kondisi lingkungan kerja yang kurang mendukung kinerja sebagai contoh, tingginya kebisingan dilingkungan kerja tidak mempengaruhi kinerja pegawai.

### 5.2 Saran

Bagi instansi dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai, hendaknya pimpinan dapat melibatkan bawahan untuk berpartisipasi dalam mengembangkan diri. Dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai, hendaknya pimpinan sebaiknya mampu menghargai setiap potensi individu dan bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing dan mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota se-efektif mungkin pada saat dan kondisi yang tepat. Instansi dapat meningkatkan kenyamanan dilingkungan kerja sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Bagi penelitian mendatang, variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan *democratic leadership*, lingkungan kerja dan budaya kerja. Untuk penelitian mendatang disarankan menambah variabel lain yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, diantaranya disiplin kerja, kemauan kerja, motivasi kerja, dll. Peneliti hanya menggunakan 74 sampel. Untuk mendapatkan hasil yang variatif dan memberikan gambaran yang lebih spesifik mengenai kinerja pegawai, maka disarankan kepada penelitian mendatang untuk melakukan penelitian dengan sampel yang lebih besar.

### 5.3 Keterbatasan

Penelitian ini hanya terbatas pada variabel gaya kepemimpinan *democratic leadership*, lingkungan kerja dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil dari pembahasan gaya kepemimpinan *democratic leadership* dan lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, namun belum diteliti faktor yang menguatkan atau melemahkan variabel tersebut. Sehingga keterbatasan penelitian ini perlu digali kembali oleh penelitian selanjutnya.

### 6. Referensi

- 1) Ermis, E. A., Sudiyono, S., & Karnowati, N. B. (2021). The Influence of Personality, Communication and Work Stress Towards Employee Performance at PT. Gunungdjati Perkasa Cilacap. *Urecol Journal. Part B: Economics and Business*, 1(2), 49–57. <https://doi.org/10.53017/ujeb.90>
- 2) Adam, I. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Personel Komando Daerah Militer (Kodam). *Jurnal Meta-Yuridis*, 4(1), 73–87. <https://doi.org/10.26877/m-y.v4i1.6908>
- 3) Adha, R. N., Qomariah, N., & Hafidzi, A. H. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember. *Jurnal Penelitian Ipteks*, 4(1), 47–62. <https://doi.org/10.58765/ekobil.v1i2.65>
- 4) Adiyono. (2022). *56-Article Text-149-1-10-20220211*.
- 5) Ahmad, Y. ., Tewal, B. ., & Taroreh, R. N. (2019). Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Fif Group Manado. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(3), 2811–2820. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/23747>
- 6) Aprilia, S., & Lestari, D. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Personel di Kolinlamil TNI AL Jakarta Utara. *KALBISIANA : Jurnal Mahasiswa Institut Teknologi Dan Bisnis Kalbis*, 8(4), 4682–4688.
- 7) Ardiansyah, F., & Trisnawati, N. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Komitmen terhadap Kinerja Fungsiaris BEMFEB UNESA 2021 di Masa Pandemi Covid-19. *Journal of Office Administration : Education and Practice*, 1(3), 321–339. <https://doi.org/10.26740/joaep.v1n3.p321-339>
- 8) Benadine, & Russel. (1993). *Human Resource Management: An Experimental Approach* (Internasio). McGraw Hill Inc.
- 9) Bukhari, & Pasaribu, S. E. (2019). Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(ISSN 2623-2634 (online)), 89–103. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3365>
- 10) Handoko, T. H., & Rahmawati. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi* (Cetakan Ke). BPFE.
- 11) Hutajulu, Y. M. M., Lelo, S. ., & Meitiana. (2020). *Pengaruh disiplin dan budaya kerja terhadap kinerja ASN melalui motivasi kerja Satpol PP Provinsi Kalimantan Tengah*.

- 12) Irmayanti, P. A., Widiastini, N. M. A., & Suarmanayasa, I. N. (2020). Pengaruh Kompetensi Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Umum Karya Dharma Husada Bros Singaraja. *Journal Manajemen Dan Bisnis*, 2nd(1), 111–119.
- 13) Isyandi. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Global* (Cetakan I). Press, Unri.
- 14) Leunupun, P., Pattinama, G. L. L., & Leunupun, D. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan. *PERFORMA: Jurnal Manajemen Dan Start-Up Bisnis*, 15.
- 15) Mangkunegara, & Anwar P. (2005). *manajemen Sumber Daya Manusia* (Cetakan ke). Penerbit PT. Remaja Rosdakarya.
- 16) Nabawi, R. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan SMK Kartini. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170–183. <https://doi.org/10.52643/jam.v1i1i2.1880>
- 17) Nitisemo, A., & Nuarini. (2018). *manajemen personalia*. PT. Ghalia Indonesia.
- 18) Robbins. (2016). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- 19) Roscoe. (1982). *Research Methods For Bussines Saglik*. Mc Graw Hill.
- 20) Siagian, S. P. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (13th ed.). Bumi Aksara.
- 21) Silvia, Bagia, I. W., & Cipta Wayan. (2019). Pengaruh Kompetensi dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *E-Journal Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen*, 7(1), 111. <https://doi.org/10.23887/pjmb.v2i1.26274>
- 22) Sunyoto. (2015). *Penelitian Sumber Daya Manusia*. CAPS (Center Of Academi Publishing Service).
- 23) Widodo. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Media Grub.