



JURNAL ILMIAH ECOBUSS

Jurnal Ilmiah Ilmu Ekonomi dan Bisnis

<https://ejournal.upm.ac.id/index.php/ecobuss/>

naskah dikirim	naskah direvisi	naskah diterima
16 Agustus 2025	29 Agustus 2025	3 September 2025

Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Demokratis, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Unit Administrasi Dan Keuangan Pada Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang

Bergita Rini^{1*}, Andi Nu Graha², Kristina Sedyastuti³, Arien Anjar Puspitosari Suharso⁴

^{1,2,3,4} Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas PGRI Kanjuruhan Malang

*e-mail : bergitarini@gmail.com

Abstrak:

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan demokratis, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada bagian administrasi dan keuangan di Perusahaan Air Minum Tugu Tirta Kota Malang. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada 114 responden, yang seluruhnya merupakan karyawan pada bagian administrasi dan keuangan. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah metode sampel jenuh (*saturated sampling*). Analisis data dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan demokratis, dan lingkungan kerja, jika dilihat secara bersama-sama, memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial, budaya organisasi dan lingkungan kerja terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan gaya kepemimpinan demokratis tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mempertimbangkan faktor-faktor lain seperti kepuasan kerja, kedisiplinan, dan komitmen organisasi.

Kata kunci: Budaya organisasi, Gaya kepemimpinan demokratis, Lingkungan kerja, Kinerja karyawan

Abstract:

This study aims to analyze the influence of organizational culture, democratic leadership style, and work environment on employee performance in the administration and finance divisions of the Tugu Tirta Drinking Water Company in Malang City. This study was conducted using primary and secondary data. Primary data were collected by distributing questionnaires to 114 respondents, all of whom were employees in the administration and finance divisions. The sampling method used was saturated sampling. Data analysis was performed using SPSS software. The results of the study indicate that the variables of organizational culture, democratic leadership style, and work environment, when viewed together, have a positive and significant influence on employee performance. Partially, organizational

culture and work environment were proven to have a significant influence on employee performance, while democratic leadership style did not show a significant influence. Future research is expected to consider other factors such as job satisfaction, discipline, and organizational commitment.

Keyword: *Organizational culture, Democratic leadership style, Work environment, Employee performance*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia sebagai aset utama memegang peranan sentral sekaligus pelaku utama dalam setiap kegiatan organisasi yang bertujuan mencapai sasaran. Pengelolaan yang optimal terhadap aset ini akan memberikan kemudahan bagi organisasi dalam menggapai target yang telah ditetapkan. Sebaliknya, kurang efektifnya manajemen sumber daya manusia berpotensi menghambat realisasi tujuan organisasi (Ramadhoan, 2024). Peranan karyawan sebagai sumber daya manusia memegang bobot fundamental demi menopang keberlangsungan roda operasional organisasi. Oleh sebab itu, kesuksesan organisasi dalam mengimplementasikan visi dan misinya sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan yang ada (Natalia et al., 2022).

Kajian ilmiah ini pelaksanaannya di Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tugu Tirta bertempat di Kota Malang, sebuah entitas usaha milik pemerintah daerah yang berfokus pada penyediaan serta distribusi air bersih kepada masyarakat. Perusahaan tersebut didirikan dengan maksud utama memenuhi kebutuhan air bersih masyarakat melalui pengelolaan dan pengembangan fasilitas serta infrastruktur pendukung. Layanan air minum yang diselenggarakan oleh Perumda Tugu Tirta menjangkau wilayah perkotaan dan pedesaan, dengan tujuan utama memberikan akses air minum yang layak, aman, dan higienis untuk kebutuhan rumah tangga maupun sektor industri. Eksistensi perusahaan ini turut berkontribusi dalam peningkatan kualitas kesehatan dan pembangunan ekonomi masyarakat secara berkelanjutan. Oleh sebab itu, dalam beberapa tahun terakhir, Perusahaan Air Minum Tugu Tirta Kota Malang telah melaksanakan berbagai inisiatif pembenahan di bidang sumber daya manusia, meliputi revisi peraturan kerja serta penyesuaian prosedur operasional bagi stafnya. Serangkaian langkah ini diharapkan dapat menjaga kesinambungan operasional, meningkatkan performa karyawan, serta mendukung pertumbuhan pendapatan perusahaan secara menyeluruh.

Menurut Setyaningrum et al. (2022), kinerja karyawan menjadi elemen fundamental dalam mengarahkan sekaligus memajukan sebuah entitas organisasi. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh hasil kerja optimal dari sumber daya manusianya. Oleh sebab itu, perhatian utama manajemen wajib tertuju pada aspek kinerja, karena kinerja merepresentasikan sejauh mana kualitas dan jumlah hasil kerja yang diraih karyawan dalam melaksanakan amanah dan kewajiban sesuai dengan tanggung jawab yang telah dibebankan. Salah satu langkah strategis demi peningkatan kinerja karyawan ialah dengan mengimplementasikan budaya organisasi yang positif di lingkungan perusahaan. Budaya organisasi yang kuat mampu memicu motivasi intrinsik karyawan untuk memberikan kontribusi maksimal sekaligus memanfaatkan setiap kesempatan yang ada dalam organisasi tersebut.

Selain aspek budaya organisasi, model kepemimpinan juga menjadi elemen krusial yang berpengaruh pada kualitas kerja karyawan. Kepemimpinan menggambarkan perilaku atau strategi yang diterapkan oleh seorang pemimpin saat berupaya mengarahkan perilaku bawahannya (Agutsin et al., 2019). Di samping itu, elemen lain yang turut berperan dalam mempengaruhi kualitas kerja

karyawan yaitu lingkungan kerja, karena elemen ini langsung berkaitan dengan aktivitas pegawai dalam melaksanakan tanggung jawabnya (Andani, N.M.A. 2020). Lingkungan kerja dapat dipahami sebagai kondisi atau suasana di lingkungan kerja yang mendukung pegawai dalam menyelesaikan tugas secara maksimal.

Fenomena kinerja di Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang menunjukkan bahwa kinerja karyawan unit administrasi dan keuangan masih belum optimal. Keterlambatan dalam menyelesaikan proses administrasi dan keuangan sering terjadi serta perbedaan tingkat produktivitas antarpegawai, yang tidak hanya menghambat proses internal tetapi juga mempengaruhi kepuasan pelanggan. Hal ini disebabkan oleh penerapan budaya organisasi yang rendah, gaya kepemimpinan yang kurang efektif, dan lingkungan kerja yang tidak mendukung turut berkontribusi pada masalah ini. Urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan agar pelayanan publik dapat berjalan lebih efektif. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi manajemen dalam memperkuat budaya organisasi, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, serta mengevaluasi gaya kepemimpinan yang diterapkan. Secara akademis, penelitian ini memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia khususnya terkait faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai sektor pelayanan publik.

Penelitian ini juga berbeda dengan dari hasil riset terdahulu yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif, Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Perum Bulog Kantor Wilayah Lampung.” yang mana perbedaannya terletak pada objek penelitian, pada penelitian terdahulu dilakukan di Perum Bulog Kantor Wilayah Lampung dan Penelitian sekarang dilakukan di Perumda Tugu tirta Kota Malang yang bergerak dalam bidang pelayanan publik, serta penelitian terdahulu ketiga variabelnya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan penelitian di Perumda Tugu Tirta Kota Malang gaya kepemimpinan demokratis tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara untuk variabel lainnya berpengaruh signifikan. Dari refleksi ini, penulis terdorong untuk mengangkat topik tersebut sebagai fokus kajian **“Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Demokratis, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Unit Administrasi dan Keuangan Pada Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang.”**

METODE

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif guna menguji pengaruh variabel budaya organisasi, bentuk kepemimpinan demokratis, serta lingkungan kerja pada kinerja karyawan dalam konteks struktur organisasi perusahaan. Model penelitian yang diterapkan bersifat asosiatif, yaitu untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat baik secara simultan maupun parsial. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini mencakup data primer dan sekunder, dengan data primer dikumpulkan melalui distribusi kuesioner tertutup kepada 114 pegawai yang bekerja di lingkup administrasi dan keuangan Perusahaan Daerah Air Minum Tugu Tirta di Kota Malang menggunakan metode sampel jenuh, di mana seluruh populasi dipilih sebagai partisipan. Metode ini dipilih karena jumlah populasi saat ini masih mencukupi untuk menjangkau seluruh populasi. Instrumen penelitian menggunakan kuesioner tertutup, yang dirancang berdasarkan indikator dari setiap variabel yang dianalisis, dan pengukuran jawaban responden dinilai menggunakan *skala likert* lima poin untuk menunjukkan tingkat persetujuan terhadap pernyataan yang diberikan dengan rentang skor 1 : sangat tidak setuju, 2 : tidak setuju, 3 : Netral, 4 : Setuju, dan 5 : Sangat Setuju. Data

hasil kuesioner kemudian dianalisis menggunakan perangkat lunak SPSS dengan metode analisis regresi linear berganda, untuk menguji pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Bentuk persamaan regresi yang digunakan adalah ($Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$)

Keterangan

- Y = Kinerja karyawan
- X1 = Budaya Organisasi
- X2 = Gaya kepemimpinan demokratis
- X3 = Lingkungan kerja
- α = Konstanta
- $\beta_1 - \beta_3$ = Koefisien regresi masing-masing variabel bebas
- e = Error

Penelitian ini melibatkan tiga variabel bebas—budaya organisasi (X1), gaya kepemimpinan demokratis (X2), dan lingkungan kerja (X3)—yang diarahkan untuk memengaruhi satu variabel terikat utama, yaitu kinerja karyawan (Y), dengan seluruh variabel dijabarkan melalui indikator yang telah dirumuskan secara sistematis.

Tabel 1. Indikator Variabel Penelitian

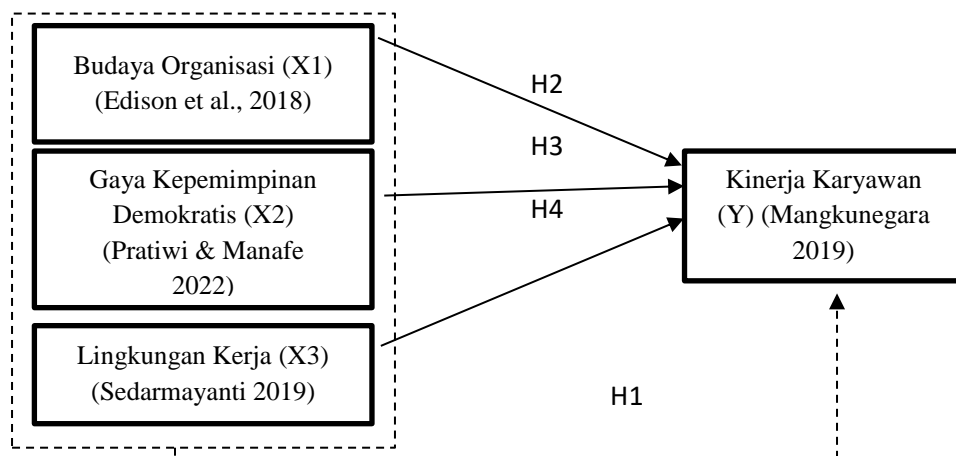
Variabel	Indikator	Sumber
Budaya Organisasi (X1)	1. Kesadaran Diri	Edison et al (2018)
	2. Keagresifan	
	3. Kepribadian	
	4. Performa	
	5. Orientasi Tim	
Gaya Kepemimpinan Demokratis (X2)	1. Keputusan Dibuat Bersama	Pratiwi & Manafe (2022)
	2. menghargai Potensi Bawahan	
	3. Menerima Kritik, Saran, atau pendapat dari Bawahan	
	4. Melakukan Kerjasama dengan Bawahan	
Lingkungan Kerja (X3)	1. Penerangan	Sedarmayanti (2019)
	2. Suhu Udara	
	3. Kebisingan suara	
	4. Penggunaan Warna	
	5. Ruang gerak yang Diperlukan	
	6. Keamanan kerja	
	7. Hubungan karyawan	
Kinerja Karyawan (Y)	1. Kualitas Kerja	Mangkunegara (2019)
	2. Kuantitas Kerja	
	3. Pelaksanaan Tugas	
	4. Tanggung Jawab Pekerjaan	

Sumber : Kajian Pustaka Penelitian, 2025

Kerangka Berpikir dan Hipotesis Penelitian

Penelitian ini dirancang untuk mengkaji sejauhmana hubungan antara variabel bebas, yang mencakup Budaya Organisasi (X1), gaya Kepemimpinan Demokratis (X2), serta Lingkungan Kerja (X3),

dengan variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan (Y). Yang tergambar melalui skema konseptual sebagaimana berikut.



Gambar 1. Kerangka Konseptual
Sumber : Data diolah 2025

Keterangan

H1 : Budaya organisasi, gaya kepemimpinan demokratis dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada unit administrasi dan keuangan Perumda Air Minum Tugu Tirta Malang Kota Malang

H2 : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada unit administrasi dan keuangan Perumda Air Minum Tugu Tirta Malang.

H3 : Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di unit administrasi dan keuangan Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang.

H4 : Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada unit administrasi dan keuangan Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang.

HASIL

Data Karakteristik Responden

Penelitian ini menggunakan data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarkan kepada 114 karyawan Unit Administrasi dan Keuangan Perusahaan Daerah Air Minum Tugu Tirta di Kota Malang, dengan karakteristik responden mencakup jenis kelamin, usia, pendidikan dan lama berkerja yang kemudian diolah menggunakan aplikasi SPSS. Di bawah ini merupakan tabel dalam menggambarkan karakteristik responden yang relevan dalam mendukung kelancaran administrasi dan pengelolaan keuangan perusahaan.

Tabel 2. Karakteristik Responden

Karakteristik		Frekuensi	Presentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	45	39,5%
	Perempuan	69	60,5%

Total		114	100%
Usia	20-35 tahun	89	78,1%
	36-45 tahun	16	14,0%
	46-55 tahun	9	7,9%
Total		114	100%
Pendidikan	Sarjana (S1)	70	61,4%
	SMA	10	8,8%
	Diploma (D3)	19	16,7%
	Magister (S2)	15	13,2%
Total		114	100%
Lama Bekerja	1-5 Tahun	24	21,1%
	6-10 Tahun	52	45,6%
	>10 Tahun	38	33,3%
Total		114	100%

Sumber : Data diolah 2025

Berdasarkan informasi pada Tabel 2, mayoritas partisipan, yaitu 69 orang (60,5%) perempuan dan 45 orang (39,5%) laki-laki. Sebagian besar partisipan berjenis kelamin perempuan, yang diperkirakan terkait dengan tuntutan presisi dan keahlian administratif di sektor tersebut.

Berdasarkan usia responden berumur 20—35 tahun ialah presentase responden paling banyak sebanyak 89 atau (78,1%) kemudian oleh responden yang berusia 36-45 tahun sebanyak 16 atau (14,0%) dan responden 46-55 tahun dengan total 9 atau (7,9%). Menandakan dominasi tenaga kerja yang gesit dan lincah dalam merespons kemajuan teknologi.

Berdasarkan pendidikan dapat dilihat bahwa pendidikan Sarjana (S1) mencakup 70 responden atau (61,4%) selanjutnya pendidikan Sekolah Menengah Pertama (SMA) mempunyai presentase responden 10 atau (8,8%) dan pendidikan Diploma (D3) mencakup 19 responden atau (13,2%). Dari segi pendidikan, sebagian besar responden berpendidikan Sarjana (61,4%), yang umumnya memiliki kemampuan analitis dan komunikasi memadai untuk mendukung tugasnya. Berdasarkan lama bekerja dapat diamati bahwa karyawan telah bekerja 1-5 tahun sebanyak 24 responden atau (21,1%)

Kemudian untuk lama bekerja 6-10 tahun mencakup 52 responden atau (45,6%) selanjutnya lebih dari 10 tahun mencakup 38 responden atau (33,3%). Dari distribusi lama bekerja menunjukkan bahwa konsentrasi terbesar pada rentang 6-10 tahun (45,6%), mengindikasikan pengalaman yang cukup matang sekaligus stabilitas pegawai dalam unit ini, serta adanya sistem pengelolaan sumber daya manusia yang optimal dalam mempertahankan para pekerja yang berpengalaman. Di bawah ini merupakan tabel dalam menggambarkan karakteristik responden yang relevan dalam mendukung kelancaran administrasi dan pengelolaan keuangan perusahaan.

Uji Statistis Deskriptif

Pengujian distribusi frekuensi atau analisis deskriptif diterapkan untuk mengidentifikasi apakah penyebaran data berskala sangat kecil atau terdapat ketidakhomogenan dalam sampel terpilih, dengan analisis dilakukan pada 114 responden. Berikut adalah tabel hasil uji deskriptif.

Tabel 3. Uji Statistik Deskriftif

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.6716	3.8613	3.7691	.03962	114
Std. Predicted Value	-2.462	2.326	.000	1.000	114
Standard Error of Predicted Value	.006	.020	.010	.003	114
Adjusted Predicted Value	3.6666	3.8619	3.7689	.03973	114
Residual	-.12058	.18535	.00000	.05703	114
Std. Residual	-2.086	3.207	.000	.987	114
Stud. Residual	-2.104	3.416	.002	1.008	114
Deleted Residual	-.12260	.21027	.00023	.05953	114
Stud. Deleted Residual	-2.138	3.596	.003	1.018	114
Mahal. Distance	.033	12.402	2.974	2.420	114
Cook's Distance	.000	.392	.011	.037	114
Centered Leverage Value	.000	.110	.026	.021	114

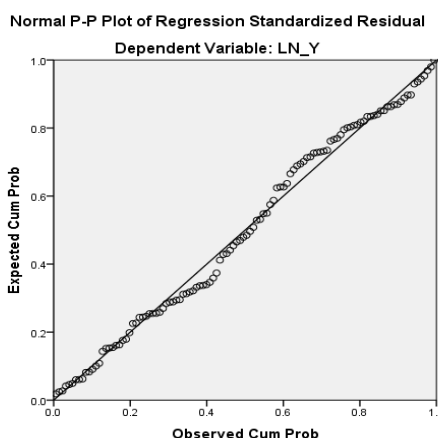
Sumber : Data diolah 2025

Dari tabel 3 diatas, terdapat rincian hasil setiap variabel yang akan dijelaskan sebagai berikut: Variabel budaya organisasi mencatat nilai rata-rata 4,34 dengan 14 indikator pernyataan; variabel gaya kepemimpinan demokratis memperoleh nilai rata-rata 3,79 dengan 9 indikator pernyataan; variabel lingkungan kerja menunjukkan nilai rata-rata 4,30 dengan 18 indikator pernyataan; Variabel performa pegawai mengemukakan dengan skor mean sebesar 4,35 yang terukur melalui 10 butir indikator pernyataan.

Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji kelayakan normalitas berguna untuk menilai ketika dalam suatu model regresi, variabel dependen maupun independen punya distribusi data yang mengikuti pola normal. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan, yakni histogram P-P plot dari *Standardized residual regresi*, serta uji *Kolmogorov-Smirnov*. Dalam prosesnya, digunakan tingkat signifikansi sebesar 5%. Bila nilai Asymp. Sig (dua arah) melebihi 0,05 maka residual dianggap berdistribusi normal. Ini berarti bahwa jika nilai probabilitas sama dengan atau lebih 0,05, hal ini membuktikan bahwa data terdistribusi normal, Sementara itu, jika nilai probabilitas yang diperoleh di bawah 0,05, maka data dikategorikan data tidak berdistribusi normal. Hasil uji normalitas yang menggunakan pendekatan historgram disajikan sebagai berikut.



Gambar 3. Hasil Uji Normalitas

Sumber : Data diolah 2025

Apabila pola sebaran data dalam representasi grafik mengikuti pola garis diagonal, maka penelitian ini layak disebut memenuhi persyaratan normalitas. Sebaliknya, jika data menunjukkan penyimpangan yang signifikan dari garis tersebut, maka regresi dinyatakan tidak sesuai dengan asumsi normalitas. Pada Gambar 3 di atas, menunjukkan jika data terdistribusi secara merata di area garis diagonal serta mengikuti arah garis secara konsisten. Ini menandakan bahwa distribusi data hampir mendekati normal. Oleh karena itu, model regresi yang diterapkan pada penelitian ini dianggap sesuai dengan kriteria normalitas dan layak untuk dianalisis lebih lanjut.

2. Uji Multikolinearitas

Tabel 4. Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,144	.413		2.770	.007		
	X1	0,403	.091	.410	4.415	.000	.710	1.408
	X2	0,008	.073	.009	.111	.912	.962	1.039
	X3	0,216	.084	.235	2.565	.012	.730	1.369

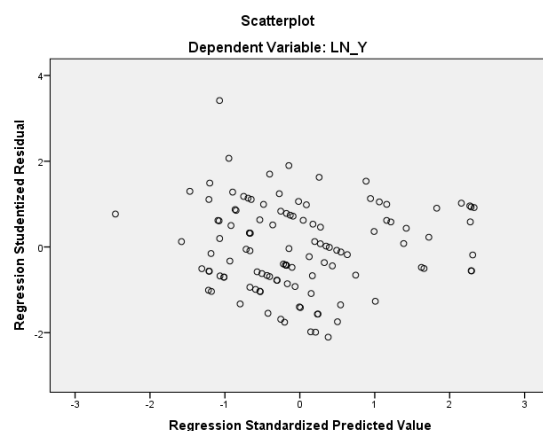
a. Dependent Variable: LN Y

a. Dependent Variable: LN_Y

Sumber : Data diolah 2025

Merujuk pada susunan data di tabel 4 diatas, dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel independen, yakni budaya organisasi (X1), gaya kepemimpinan demokratis (X2), dan lingkungan kerja (X3), tidak terjadi gejala multikolinearitas. Hal ini diperkuat oleh angka VIF yang diperoleh dari masing-masing variabel <10 dan >0,010. Secara terperinci, budaya organisasi mencatat angka tolerance sebesar 0,710 dengan VIF 1,408 lebih dari 0,010, gaya kepemimpinan demokratis diperoleh nilai tolerance sebesar 0,962 serta VIF 1,039 lebih dari 0,010, sementara lingkungan kerja mencatat nilai tolerance sebesar 0,730 dan nilai VIF 1,369 lebih dari 0,010. Mengingat seluruh nilai tolerance dari masing-masing variabel di atas 0,10 dan VIF berada di antara 1 hingga 10, maka dapat disimpulkan bahwa bila ketiga variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan demokratis, dan lingkungan kerja dinyatakan terbebas dari gejala multikolinearitas.

3. Uji Heterokedeastisitas



Gambar 4. Hasil Uji Heterokedastisitas

Sumber : Data diolah 2025

Analisis uji heterokedastisitas yang terdapat pada Gambar 4 memperlihatkan bahwa data terdistribusi secara acak dalam grafik scatterplot. Tidak ada pola konsisten di atas atau di bawah garis nol pada sumbu Y. Oleh karena itu, dapat ditarik kesimpulan bahwa model regresi dalam studi ini terbebas dari indikasi heterokedastisitas.

Hasil Analisis Regresi Berganda

Tabel 5. Hasil Analisis Regresi Berganda

Coefficients ^a					
Variabel Independen	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t- hitung	Sign. T
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.144	.413		2.770	.007
Budaya Organisasi X1	0,403	.091	.410	4.415	.000
Gaya Kepemimpinan Demokratis X2	0,008	.073	.009	.111	.912
Lingkungan Kerja X3	0,216	.084	.235	2.565	.012
R Square (R ²)	0,326				
Adjusted R Square	0,307				
F- hitung	17.702				
Sign- F	.000b				
Dependent Variable: Kinerja karyawan (Y)					

Sumber : Data diolah 2025

Berdasarkan tabel diatas, persamaan regresi dapat dituliskan sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

$$Y = 1,144 + 0,403X_1 + 0,008X_2 + 0,216X_3 + 0,413$$

Dari persamaan regresi tersebut, diketahui bahwa :

1. Konstanta (a) menunjukkan nilai positif sebesar 1,144. Tanda positif ini menandakan adanya hubungan linear searah antara variabel independen dan dependen. Artinya, ketika seluruh variabel bebas budaya organisasi (X1), gaya kepemimpinan demokratis (X2), dan lingkungan kerja (X3) berada pada titik nol atau tidak mengalami perubahan, maka nilai dasar dari variabel terikat yakni kinerja karyawan (Y) tercatat pada angka 1,144.
2. Koefisien regresi variabel budaya organisasi (X1) memiliki koefisien positif sebesar 0,403 menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi, maka kinerja karyawan (Y) meningkat. Signifikansi dibuktikan dengan nilai t hitung 4.415 > t tabel 1,658 dan sig. 0,000 < 0,05. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan diterima.
3. Variabel gaya kepemimpinan demokratis (X2) memperlihatkan nilai koefisien positif sebesar 0,008, yang berarti arah pengaruhnya positif namun sangat kecil. Hasil uji t menunjukkan nilai 1,111 < 1,658 dan sig. 0,912 > 0,05, sehingga pengaruhnya tidak signifikan. Dengan Demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap kinerja karyawan ditolak.
4. Nilai koefisien regresi variabel lingkungan kerja (X3) memiliki koefisien positif 0,216, yang berarti bahwa semakin baik lingkungan kerja (X3), variabel kinerja karyawan (Y) juga meningkat. Hasil uji t memberikan nilai 2,565 > 1,658 dan sig. 0,012, < 0,05, sehingga pengaruhnya signifikan. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan diterima.

Hasil Uji F (Uji Simultan)

Tabel 5. Hasil Uji Analisis Uji F

Variabel Bebas	F	Sig. F	Keterangan
Budaya Organisasi (X1) Gaya Kepemimpinan Demokratis (X2) Lingkungan Kerja (X3) F tabel = 2.68 ($\alpha = 0,05$)	17.702	0,000	Signifikan

Sumber : Data diolah 2025

Berdasarkan data pada tabel diatas, variabel budaya organisasi (X1), gaya kepemimpinan demokratis (X2), dan lingkungan kerja (X3) menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Hal tersebut dapat dilihat pada angka F hitung senilai 17,702 yang lebih besar dari F tabel yakni 2,68 (menguatkan penerimaan hipotesis H1). Lebih jauh, tingkat signifikansi sebesar 0,000 kurang dari 0,05 mengindikasikan bahwa ketiga variabel tersebut secara bersama-sama memberikan kontribusi dalam memperkuat kinerja karyawan (Y).

Hasil Uji T (Uji Parsial)

Tabel 6. Hasil Uji T (Parsial)

Variabel Bebas	T	Sig. T	Keterangan
Budaya Organisasi (X1)	4.415	0,000	Signifikan
Gaya Kepemimpinan Demokratis (X2)	.111	0,912	Tidak Signifikan
LingKungan Kerja (X3)	2.565	0,012	Signifikan

Sumber : Data diolah 2025

Hasil perhitungan uji t yang diperoleh, ditemukan bahwa budaya organisasi (X1) secara substansial memengaruhi kinerja karyawan (Y), yang dibuktikan oleh nilai t statistik sebesar 4,415 > t tabel 1,658 serta nilai signifikansi < 0,05, sehingga hipotesis kedua diterima. Namun demikian, dimensi gaya kepemimpinan demokratis (X2) tidak memperlihatkan pengaruh berarti terhadap kinerja karyawan (Y), hal ini terlihat dari t hitung sebesar 1,111 lebih kecil dari t tabel 1,658 serta nilai signifikansi 0,912 yang melebihi ambang batas 0,05, sehingga hipotesis ketiga ditolak. Di sisi lain, variabel lingkungan kerja (X3) memberikan dampak signifikan terhadap kinerja karyawan (Y), didukung oleh t hitung 2,565 > 1,658 dan nilai signifikansi 0,012 kurang dari 0,05, menjadikan hipotesis keempat diterima.

PEMBAHASAN

1. Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Demokratis, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil dari temuan pada hipotesis pertama, bahwa variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan demokratis, serta variabel lingkungan kerja, secara simultan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan unit administrasi dan keuangan pada Perusahaan Daerah Air Minum Tugu Tirta Kota Malang. Artinya bahwa kinerja karyawan ternyata sangat dipengaruhi oleh kombinasi faktor-faktor tersebut. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan tidak bersifat independen, melainkan hasil integrasi dari beberapa elemen internal organisasi, khususnya budaya organisasi, gaya kepemimpinan demokratis yang

inspirasi, dan lingkungan kerja yang mendukung. Budaya organisasi yang baik menciptakan cara kerja yang sejalan dengan visi perusahaan, gaya kepemimpinan demokratis membangkitkan partisipasi dan keterikatan karyawan dalam setiap aktivitas, sementara lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung menguatkan fokus sekaligus produktivitas kerja karyawan. Ketiga variabel tersebut secara kolektif menciptakan suasana kerja yang mendukung dan memotivasi karyawan untuk mencapai hasil yang optimal. Temuan ini sejalan dengan riset oleh Ikbali, M (2023), Jambak, R.P., Anggarini, D.R (2024), dan Peny, T.L.L. (2023) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi, gaya kepemimpinan demokratis, dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan.

2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis terhadap hipotesis kedua, tampak indikasi kuat bahwa variabel budaya organisasi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan unit administrasi dan keuangan di Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tugu Tirta Kota Malang. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin kokoh budaya organisasi yang diimplementasikan dalam lingkungan kerja, maka tingkat produktivitas kerja karyawan pun cenderung meningkat. Dengan demikian manajemen perlu memperkuat nilai-nilai organisasi, kedisiplinan, dan etos kerja melalui program internalisasi budaya kerja. Pernyataan ini selaras dengan riset yang dilakukan oleh Muis, S. A. (2024) dan Peny, T.L (2023) yang menegaskan bahwa budaya organisasi berperan signifikan dalam memengaruhi kinerja karyawan.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan temuan dari pengujian hipotesis ketiga, diperoleh kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan demokratis tidak memberikan dampak signifikan terhadap kinerja pegawai di unit administrasi dan keuangan pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tugu Tirta Kota Malang. Dengan kata lain, walaupun secara konseptual gaya kepemimpinan demokratis memiliki potensi untuk meningkatkan partisipasi serta motivasi karyawan, dalam lingkungan organisasi ini pengaruh tersebut belum terlihat secara nyata dalam memperbaiki performa kerja. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu meninjau kembali penerapan gaya kepemimpinan dengan menyesuaikan pendekatan yang lebih sesuai dengan kebutuhan karyawan agar efektivitas kepemimpinan dapat tercapai. Temuan ini selaras dengan riset yang dilakukan oleh Ramadhan, W.P (2024) dan Cen C.C. (2023) yang menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan demokratis tidak mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai.

4. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan analisis terhadap hipotesis keempat, dapat diambil kesimpulan bahwa lingkungan kerja memberikan pengaruh esensial terhadap kinerja karyawan unit administrasi dan keuangan pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tugu Tirta Kota Malang. Fakta ini menggarisbawahi bahwa lingkungan kerja yang mendukung baik dari ranah fisik maupun nonfisik, secara langsung berkontribusi pada peningkatan produktivitas, semangat kerja serta efisiensi operasional karyawan. Sehingga perusahaan perlu menjaga aspek fisik seperti pencahayaan, kenyamanan ruang kerja, serta hubungan kerja yang harmonis. Temuan tersebut sejalan dengan riset yang dilakukan oleh Aprilia, S., & Lestari, D. (2022) serta Juniar, A. (2022) yang menyatakan bahwa variabel lingkungan kerja merupakan faktor krusial dalam peningkatan performa karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Berdasarkan analisis secara simultan, hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Demokratis, dan Lingkungan Kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap Kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa keberadaan budaya organisasi yang kuat, penerapan gaya kepemimpinan demokratis, serta lingkungan kerja yang kondusif dapat berkontribusi positif dalam meningkatkan kinerja karyawan.
2. Secara parsial Budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan unit administrasi dan keuangan pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tugu Tirta Kota Malang.
3. Secara parsial Gaya Kepemimpinan Demokratis mempunyai pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan unit administrasi dan keuangan Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tugu Tirta Kota Malang.
4. Secara parsial Lingkungan Kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan unit administrasi dan keuangan di Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tugu Tirta Kota Malang.

Saran

1. Perusahaan tentunya mempertimbangkan upaya untuk meningkatkan efektivitas kinerja karyawan dengan penguatan terhadap budaya organisasi, menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan harapan karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang nyaman sekaligus mendukung produktivitas.
2. Dalam hal budaya organisasi, disarankan agar perusahaan lebih memfokuskan perhatian pada penguatan budaya positif, khususnya terkait kedisiplinan dan tanggung jawab karyawan atas tugas yang diemban. Hal tersebut dapat diwujudkan melalui internalisasi nilai-nilai organisasi, penyampaian visi dan misi secara berkala, serta penghargaan bagi karyawan yang menunjukkan perilaku kerja sesuai dengan budaya perusahaan.
3. Pemimpin organisasi sepatutnya secara berkelanjutan menerapkan gaya kepemimpinan demokratis, dengan mengajak seluruh staf turut serta dalam setiap proses penentuan arah keputusan. Pendekatan ini berpotensi menumbuhkan rasa dihargai, meningkatkan motivasi kerja, serta mempererat hubungan antara atasan dan bawahan. Selain itu, pelatihan kepemimpinan bagi manajer maupun kepala unit dapat menjadi strategi efektif dalam meningkatkan kompetensi kepemimpinan partisipatif.
4. Secara keseluruhan lingkungan kerja di Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tugu Tirta Kota Malang, secara garis besar sudah cukup memadai, namun untuk meningkatkan efisiensi dan kenyamanan kerja, diperlukan perbaikan fisik seperti perluasan ruang kerja. Selain itu, untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis serta kondusif penting juga untuk mengelola elemen non fisik, seperti meningkatkan hubungan antarpegawai dan hubungan atasan-bawahan.
5. Peneliti selanjutnya disarankan untuk mengembangkan faktor tambahan yang mempengaruhi kinerja karyawan diluar faktor yang sudah diteliti seperti kepuasan kerja,

kedisiplinan, komitmen organisasi, dan lain-lain. Hal ini dapat memungkinkan peneliti selanjutnya untuk mengembangkan model penelitian yang sudah ada.

REFERENSI

- Aprilia, S., & Lestari, D. (2022) Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Personel Di Kolindamil Tni Al Jakarta Utara
- Andani, N. M. A. (2023). *Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PERUMDA Tirta Amertha Jati Kabupaten Jembrana* (Doctoral dissertation, Universitas Mahasaraswati Denpasar).
- Cen, C.C. (2023) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Kpri Teluk Mengkudu
- Ikbal, M. (2023) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Lingkungan Kerja Fisik Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt Pegadaian Kantor Wilayah Ix Jakarta
- Jambak, R.P., & Anggarini, D. R. (2024) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif, Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perum Bulog Kantor Wilayah Lampung
- Juniar, A. (2022, August). *Analysis Of The Influence Of Work Discipline, Work Environment, Organizational Culture, Organizational Commitment And Leadership Style On Employee Performance (Case Study At Pt. Herba Emas Wahidatama Purbalingga)*. In *Proceedings Of The 3rd International Conference Of Business, Accounting, And Economics, Icbae 2022, 10-11 August 2022, Purwokerto, Central Java, Indonesia*.
- Natalia, N. L. Y. (2022). *Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Lpd Desa Adat Jimbaran* (Doctoral Dissertation, Universitas Mahasaraswati Denpasar)
- Muis, S. A. (2024) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Penajam Kabupaten Penajam Paser Utara
- Peny, T. L. L. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja, Kepemimpinan Demokratis Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Penanggulangan Bencana Daerah (Bpbd) Kabupaten Alor. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 9(10), 626-640.
- Purwani Setyaningrum, R., Soelistya, D., Desembrianita, E., Noor, A., & Salamah, U. (2022). *Buku Ajar: Evaluasi Kinerja*. Nizamia Learning Center.
- Ramadhan, W. P. (2024). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Budaya Organisasi, Komunikasi Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pln (Persero) Pusat Sertifikasi* (Doctoral Dissertation, Universitas Nasional).

Ramadhoan, M. A. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perumda Tirta Mahakam Cabang Tenggarong. *Jurnal Locus Penelitian Dan Pengabdian*, 3(1), 104-111.