

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS DAN BUDAYA  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PERIKANAN  
KABUPATEN MALANG**

**SKRIPSI**

**DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI PERSYARATAN  
MEMPEROLEH GELAR SARJANA**



Disusun Oleh:

**MOH SYADAM FIRMANSYAH**

**NIM 196120188**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS ISLAM RADEN RAHMAT  
MALANG**

**2023**

**HALAMAN JUDUL**  
**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS DAN BUDAYA ORGANISASI, TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PERIKANAN KABUPATEN MALANG**

**SKRIPSI**

**DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI PERSYARATAN  
MEMPEROLEH GELAR SARJANA**



Disusun Oleh:

**MOH SYADAM FIRMANSYAH**

**NIM 196120188**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS ISLAM RADEN RAHMAT  
MALANG**

**2023**

## TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

### TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perikanan Kabupaten Malang

Disusun oleh : Moh Syadam Firmansyah

NIM : 1961201088

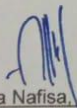
Prodi : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Telah diperiksa dan disetujui untuk dipertahankan didepan tim penguji  
Malang, ..27.Juli.2023 .....

Mengetahu dan menyetujui,

Kaprodi



(Adita Nafisa, S.E., MM.)

NIDN:07240688802

Pembimbing



(Niki Puspita Sari, S.Pd., M.M)

NIDN: 0721088801

## LEMBAR PENGESAHAN

**Skripsi ini saya persembahkan kepada**

**Almarhum Kedua Orang tua tercinta saya**

**Yang telah mendidik dan membesarkan saya dengan kasih sayang serta ketulusan sehingga saya bisa meraih pendidikan yang tinggi hingga sejauh ini.**

**Terima kasih atas do'a dan dukungan yang kalian berikan pada saya sehingga bisa menyelesaikan penelitian ini dengan lancar.**

**Dan tidak lupa kepada teman-teman saya yang sudah memberikan support system kepada saya, saya ucapkan jazakumullah khairan katsiran.**

## **PERNYATAAN ORISINALITAS**

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah di ajukan orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibutuhkan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 yang berbunyi: lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya dan pasal 70 yang berbunyi: lulusan yang karya ilmiahnya yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam pasal 25 ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana paling lama dua tahun atau pidana denda paling banyak Rp. 200.000.000,00 (Dua Ratus Juta Rupiah).

Malang, 27 Juli 2023

Yang Menyatakan

**MOH SYADAM FIRMANSYAH**

## ABSTRAKSI

**Moh Syadam Firmansyah. 2023. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perikanan Kabupaten Malang (Pembimbing: Niki Puspita Sari, S.Pd., M.M)**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi mempengaruhi kinerja pegawai dinas perikanan kabupaten Malang. Untuk mencapai tujuan tersebut, metode kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Penelitian ini melibatkan 50 responden yang menggunakan bantuan SPSS 16.0 for Windows. Dari hasil nilai koefisien menunjukkan bahwa kemampuan variabel independen (gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi) merupakan yang ditunjukkan oleh nilai *adjusted R square* sebesar 64,3%, sisanya sebesar 34,2% dipengaruhi oleh variabel selain variabel independen dalam penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dan budaya organisasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil dari uji simultan menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dinas perikanan kabupaten Malang.

**Kata Kunci:** *Gaya Kepemimpinan Demokratis, Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai*

## ABSTRACT

**Moh Syadam Firmansyah. 2023. The Influence of Democratic Leadership Style end Organizational Culture on Employee Performance Dinas Perikanan Kabupaten Malang. (Mentor: Niki Puspita Sari, S.Pd., M.M)**

The purpose of this study was to find out how the democratic leadership style and organizational culture affect the performance of Malang district fisheries service employees. To achieve this goal, the quantitative method used in this study is multiple linear regression analysis. This study involved 50 respondents who used SPSS 16.0 for Windows. The results of the coefficient values show that the ability of the independent variables (democratic leadership style and organizational culture) is shown by the adjusted R square value of 64.3%, the remaining 34.2% is influenced by variables other than the independent variables in this study. The results of this research show that leadership style partially has no significant effect on employee performance, and organizational culture partially has no significant effect on employee performance. The results of the simultaneous test show that the variables of democratic leadership style and organizational culture have a significant effect on the performance of the Malang Regency Fisheries Service employees.

**Keywords:** *Democratic Leadership Style, Organizational Culture and Employee Performance*



## KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT. Yang senantiasa memberikan limpahan nikmat, rahmat, hidayah, serta Inayah-Nya, sehingga peneliti mampu menyelesaikan skripsi ini. Sholawat serta Salam semoga senantiasa tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW. Yang telah menunjukkan kepada kita jalan yang lurus berupa ajaran agama yang sempurna dan menjadi rahmat bagi seluruh alam.

Tujuan penulisan skripsi adalah untuk memenuhi syarat kelulusan guna mendapatkan gelar Sarjana. Dalam proses penyelesaian skripsi ini ada beberapa hambatan yang peneliti jumpai namun akhirnya bisa terselesaikan berkat bimbingan, bantuan, dan motivasi dari berbagai pihak. Sehubungan dengan itu peneliti menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ucapan terimakasih secara khusus peneliti sampaikan kepada kedua Orang tua tercinta yang senantiasa memanjatkan do'a dan memberikan dukungan untuk kesuksesan putranya.
2. Bapak Drs. Imron Rosyadi Hamid, M.Si selaku Rektor Universitas Islam Raden Rahmat Malang.
3. Bapak Yusuf Azwar Anas, S.E., M.M selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
4. Ibu Adita Nafisa, S.E., M.M selaku Kaprodi Manajemen.
5. Ibu Niki Puspita Sari, S.Pd., M.M selaku Dosen Pembimbing yang dengan sabar membimbing dan memberikan petunjuk serta arahan.
6. Bapak/Ibu Dosen Universitas Islam Raden Rahmat Malang yang telah banyak memberikan bekal ilmu dan pengetahuan.

7. Rekan-rekan peneliti yang telah banyak memberikan bantuan dan ikut berperan dalam memperlancar penelitian dan penulisan skripsi ini
8. Teman-teman yang telah membantu dan memberikan motivasi dalam menyelesaikan penyusunan skripsi ini.

Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih banyak kekurangan dan jauh dari kata sempurna, maka kritik dan saran peneliti harapkan demi perbaikan dan penyempurnaan untuk selanjutnya. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan berfungsi bagi semua pihak.

Malang, 27 Juli 2023

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI</b> .....	<b>ii</b>
<b>TANDA PENGESAHAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xiv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	6
1.3 Tujuan Penelitian .....	6
1.4 Manfaat Penelitian .....	7
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
2.1 Kajian Empiris.....	8
2.2 Kajian Teori .....	13
2.2.1 Kinerja Pegawai .....	13
2.2.2 Budaya Organisasi.....	17
2.2.3 Gaya Kepemimpinan Demokratis.....	22
2.3 Hubungan Antar Variabel .....	24
2.3.1 Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Kinerja Pegawai.....	24
2.3.2 Hubungan Antara Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai.....	24
2.3.3 Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai .....	25
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b>	
3.1 Rancangan Penelitian.....	27
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	27
3.3 Variabel Penelitian dan Pengukurannya .....	28

3.3.1 Variabel Penelitian .....	28
3.3.2 Definisi Operasional .....	28
3.4 Populasi dan Sampel .....	35
3.4.1 Populasi .....	35
3.4.2 Sampel .....	35
3.5 Sumber Data.....	36
3.5.1 Data Primer.....	36
3.5.2 Data Sekunder .....	37
3.6 Metode Pengumpulan Data .....	37
3.7 Teknik Analisis Data .....	39
3.7.1 Statistik Deskriptif .....	39
3.7.2 Uji Validitas dan Uji Reabilitas.....	39
3.7.3 Uji Asumsi Klasik .....	41
3.7.4 Regresi Linier Berganda .....	43
3.7.5 Pengujian Hipotesis .....	44
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>46</b>
4.1 Hasil Penelitian .....	46
4.1.1 Deskripsi Profil Responden .....	46
4.1.1.1 Deskripsi Jawaban Responden (Jenis Kelamin).....	46
4.1.1.2 Deskripsi Jawaban Responden (Usia).....	47
4.1.1.3 Deskripsi Jawaban Responden (Masa Kerja) .....	49
4.1.2 Distribusi Jawaban Responden.....	51
4.1.2.1 Distribusi Pernyataan Tentang Kepemimpinan Demokratis .....	51
4.1.2.2 Distribusi Pernyataan Tentang Budaya Organisasi.....	54
4.1.2.3 Distribusi Pernyataan Tentang Kinerja Pegawai .....	57
4.1.3 Hasil Analisis Data .....	62
4.2 Hasil dan Pembahasan .....	76
4.2.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Pegawai .....	76
4.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai .....	78
4.2.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai .....	79
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>81</b>
5.1 Kesimpulan.....	81
5.2 Saran.....	81

<b>Daftar Pustaka .....</b>	<b>83</b>
<b>Lampiran-Lampiran .....</b>	<b>87</b>

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Hal</b>
1	Penelitian Terdahulu.....	7
2	Variabel, Indikator, dan Item Penelitian.....	28
3	Skala Likert.....	34
4	Deskripsi Profil Responden (Jenis Kelamin) .....	43
5	Deskripsi Profil Responden (Usia) .....	44
6	Deskripsi Profil Responden (Masa Kerja) .....	45
7	Kriteria Data Demografi yang Paling Dominan.....	46
8	Distribusi Jawaban Item Nomor 1 .....	47
9	Distribusi Jawaban Item Nomor 2 .....	48
10	Distribusi Jawaban Item Nomor 3 .....	49
11	Distribusi Jawaban Item Nomor 4 .....	49
12	Distribusi Jawaban Item Nomor 5 .....	50
13	Distribusi Jawaban Item Nomor 6 .....	51
14	Distribusi Jawaban Item Nomor 7 .....	52
15	Distribusi Jawaban Item Nomor 8 .....	52
16	Distribusi Jawaban item Nomoer 9 .....	53
17	Distribusi Jawaban Item Nomor 10 .....	54
18	Distribusi Jawaban Item Nomor 11 .....	55
19	Distribusi Jawaban Item Nomor 12 .....	55
20	Distribusi Jawaban Item Nomor 13 .....	56
21	Distribusi Jawaban Item Nomor 14 .....	57
22	Distribusi Jawaban Item Nomor 15 .....	57
23	Hasil Uji Data Statistik Deskriptif.....	59
24	Data Analisis Deskriptif Variabel X1.....	60
25	Data Analisis Deskriptif Variabel X2.....	61
26	Data Analisis Deskriptif Variabel Y.....	62
27	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas.....	64
28	Hasil Uji Reliabilitas .....	65
29	Hasil Uji Normalitas .....	67
30	Hasil Uji Multikolinieritas .....	68
31	Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	69

32	Hasil Uji T .....	70
33	Hasil Uji F .....	72
34	Hasil Uji Determinasi R <sup>2</sup> .....	73

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Hal</b>
1	Model Hipotesis Penelitian Penelitian Terdahulu .....	21
2	Diagram Pie Profil Responden (Jenis Kelamin) .....	43
3	Diagram Pie Responden (Usia) .....	44
4	Diagram Pie Responden (Masa kerja) .....	45



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan kebutuhan utama untuk berjalannya dan berkembangnya suatu organisasi maupun instansi. Maka peran sumber daya manusia sangat dibutuhkan dan sumber daya manusia juga sangat penting dalam sebuah organisasi maupun instansi guna berjalannya suatu organisasi atau kegiatan-kegiatan yang ada di dalam instansi tersebut.

Menurut Rianto (2010) dalam Retnaningtyas et al., (2022) kinerja adalah hasil dari individu atau kelompok yang tidak hanya terdiri dari individu yang memegang posisi struktural dalam organisasi, tetapi juga dari seluruh jajaran. Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya (Mangkunegara, 2016 dalam Rusdian Rauf Rauf & Yunus, 2022). Kinerja pegawai adalah hasil kerja dalam menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab kepada semua pegawai (Handoko, 2017 dalam Semet, 2022).

Pegawai tentunya berperan aktif dalam melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan *job description* dan *Standart Operational Procedure* (SOP) instansi. Kinerja sendiri diambil dari kata *performance* dapat diartikan sebagai capaian hasil kerja dan keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya sesuai kesepakatan bersama.

Kinerja adalah merupakan penerapan untuk melaksanakan perencanaan yang sudah direncanakan sesuai dengan keahlian, dan bidang yang dikerjakan (Arthawani, 2021 dalam Kusuma, 2022). Menurut Kusuma (2022) kinerja merupakan pelaksanaan seseorang dalam melakukan *job description* yang sudah ditetapkan oleh perusahaan kepada para pegawainya.

Dari penjelasan beberapa ahli di atas, kinerja pegawai merupakan hasil yang dibuat oleh seseorang secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan standar yang telah ditetapkan berdasarkan tugas yang diberikan. Kinerja pegawai juga merupakan salah satu faktor utama yang dapat mempengaruhi kemajuan instansi, jadi semakin baik kinerja pegawai maka semakin mudah pula tujuan instansi tersebut untuk mencapai keinginannya.

Sumber daya manusia yang dimiliki oleh sebuah organisasi dapat dijaga dan dipelihara dengan beberapa cara sesuai harapan yaitu dengan cara penerapan gaya kepemimpinan yang tepat, pada penelitian ini penulis akan membahas gaya kepemimpinan demokratis. Menurut Rusmawati & Astawa (2021) dalam Kusuma (2022) kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang dapat di terima kebanyakan pegawai dimasing-masing perusahaannya, karena dianggap lebih dekat dengan aspirasi semua pegawai dan bisa disesuaikan dengan kepentingan bersama untuk mencapai tujuan perusahaan. Dibandingkan dengan tipe gaya kepemimpinan yang lain, gaya kepemimpinan demokratis sangat terbuka dalam menampung masukan-masukan berupa saran dan kritik dari semua staf baik dari bawahan maupun atasannya langsung yang mengakibatkan terjadinya hubungan komunikasi antara bawahan dan atasan secara efektif dan komunikatif. Gaya kepemimpinan demokratis juga sering di sebut dengan gaya kepemimpinan berdasarkan partisipatif.

Sedangkan menurut Avandana (2020) dalam Dewi & Kadi (2022) Kepemimpinan demokratis adalah dimana pemimpin memungkinkan pegawai mereka untuk memiliki tingkat otoritas yang tinggi dalam melakukan pekerjaan mereka. Pemimpin demokratis suka melibatkan orang lain dalam pengambilan keputusan proses, mereka juga mendengarkan pendapat pegawai dan memberikan arahan untuk memecahkan masalah yang ada. Gaya kepemimpinan demokratis merupakan kepemimpinan yang berfokus pada dasar kemanusiaan yang di pimpinnya (Suradji & Martono, 2014 dalam Dewi & Kadi, 2022).

Mengingat budaya organisasi tentunya diperlukan bagi pegawai dan pemimpin instansi, dari hasil kinerja pegawai dan pemimpin yang baik guna memiliki kualitas dan kuantitas yang bagus tentunya dilihat dari nilai cara budaya organisasi pegawai dan pemimpin tersebut didalam instansinya bagaimana penerapan ruang lingkup budaya organisasinya. budaya organisasi adalah sifat yang dimiliki oleh suatu kelompok dan digunakan sebagai pedoman untuk perilaku mereka, membedakannya dari kelompok lain (Sedarmayanti, 2009 dalam Wijaya, 2022). Jadi, dapat dikatakan budaya organisasi adalah norma dan prinsip yang harus dipahami dan dipatuhi. Biasanya, budaya organisasi terdiri dari seluruh pengalaman, ekspektasi, dan nilai-nilai didalamnya. Kemudian kehidupan sehari-hari organisasi akan menunjukkan budayanya, ini termasuk interaksi mereka dengan orang lain, cara mereka bekerja, dan ekspektasi mereka untuk masa depan. Menurut Wijaya (2022) Budaya organisasi merupakan sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh setiap anggota dan menjadi hal yang membedakan sebuah organisasi tertentu dengan organisasi yang lain. Sedangkan menurut Veithzal & Mulyadi (2012) dalam Wijaya (2022).

Menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk pegawai dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Saripuddin (2017) dalam Agmasari & Septyarini (2023) Budaya Organisasi merupakan Semua pekerja di sebuah perusahaan dapat dimotivasi oleh budaya organisasi yang tidak terlihat sehingga mampu menggerakkan semua pegawai. Sistem akumulasi nilai dari budaya organisasi, mengatur bagaimana individu berperilaku dalam organisasi. Bagaimana cara karyawan berpakaian, bertindak, dan melakukan tugas mereka dipengaruhi secara relevan oleh nilai bersama. (Razali et al., 2018 dalam Agmasari & Septyarini, 2022). Pegawai yang memahami budaya perusahaan akan membuat pegawai tetap setia dan mengurangi kemungkinan keluar. (Gunawan, 2017 dalam Agmasari & Septyarini, 2022). Jika budaya organisasi baik, maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai dan akan dapat memberi keberhasilan dalam organisasi. Selain budaya organisasi, kompetensi dari pegawai juga penting untuk di perhatikan agar pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai berjalan secara maksimal sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Semakin baik kinerja yang di tunjukkan oleh pegawai akan sangat membantu dalam perkembangan organisasi (Septian & Gilang, 2019 dalam Sarumaha, 2022). Budaya organisasi adalah perangkat sistem nilai, keyakinan dan norma-norma yang telah lama berlaku, yang disepakati serta di ikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya (Baba, 2014 dalam Sarumaha, 2022). Suatu organisasi, baik pemerintah maupun swasta dalam mencapai tujuan yang ditetapkan harus melalui saran oleh sekelompok orang yang berperan

aktif sebagai pelaku dalam mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan (Darmadi, 2018 dalam Sarumaha, 2022).

Berdasarkan uraian latar belakang diatas kepala dinas perikanan kabupaten malang terlihat siap untuk menerima serta mendengarkan saran, pendapat dan bahkan kritikan dari bawahannya, berusaha mengutamakan kerja sama dalam usaha pencapaian tujuan, membantu permasalahan yang dihadapi bawahan, terlihat pemimpin yang masih melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan. Di sisi itu juga pegawai dinas perikanan memiliki kedisiplinan waktu, ketepatan dalam bekerja dan juga saling menyapa atau royalitas terhadap sesama pegawai. Sehingga peneliti tertarik untuk melakukan penelitian pada pemimpin, budaya organisasinya dan pegawai dinas perikanan kabupaten malang, lebih mendalam khususnya **“Pengaruh Gaya Kepemimpinana Demokratis dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perikanan Kabupaten Malang”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan masalah yang terdapat dalam latar belakang maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai dinas perikanan kabupaten malang?
- b. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap pegawai dinas perikanan kabupaten malang?
- c. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dinas perikanan kabupaten malang?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari peneliti yang akan dilakukan peneliti adalah untuk mencari jawaban atas permasalahan berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan oleh peneliti sebelumnya yaitu:

- a. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai dinas perikanan kabupaten malang
- b. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap pegawai dinas perikanan kabupaten malang
- c. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dinas perikanan kabupaten malang.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah:

- a. Manfaat Secara Teoritis

Menambah pengetahuan dan wawasan bagi mahasiswa serta dapat dijadikan referensi oleh mahasiswa lainnya

- b. Manfaat Secara Praktis

Sebagai bahan pertimbangan bagi instansi yang membutuhkan informasi atau data mengenai pengaruh gaya kepemimpinan demokratis budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dinas perikanan kabupaten malang. Sehingga diharapkan dapat menjadi bahan acuan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Kajian Empiris

Penelitian yang dilakukan tentunya membutuhkan bahan pertimbangan dan acuan sebagai sistem pendukung penelitian, oleh karena itu, penulis menggunakan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh peneliti terdahulu mengenai pengaruh gaya kepemimpinan demokratis budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Agar penelitian ini mendapatkan hasil yang baik serta bisa diketahui dan diamati oleh orang lain maka dibutuhkan referensi-referensi dari sumber terkait dari penelitian terdahulu.

Berikut penelitian serupa yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, akan peneliti tampilkan pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 1. Penelitian Terdahulu**

NO	Tahun	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	2022	Retnaningtyas et al	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokrasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh budaya organisasi di UPTD puskesmas bantaran kecamatan bantaran kabupaten probolinggo.	Terdapat variabel kepemimpinan demokrasi dan budaya organisasi	Jumlah Sampel dan Populasi data

**Tabel. Penelitian Terdahulu (Lanjutan)**

NO	Tahun	Nama Penelitian	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
	2022	Semet et al.	pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada kantor kecamatan sonder kabupaten minahasa provinsi sumatera selatan.	Terdapat variabel kepemimpinan dan budaya organisasi	Jumlah Sampel dan Populasi data
3	2023	Agmasari & Septyarini	Pengaruh Lingkungan kerja, kompensasi dan budaya organisasi terhadap loyalitas kerja karyawan PT.Antar Lintas Sumatera Selatan di Yogyakarta	Terdapat variabel budaya organisasi	Jumlah Sampel dan Populasi data
4	2022	Dewi & Kadi	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Kompensasi terhadap Loyalitas Karyawan (Studi kasus PT.BPR Arthaya Indotama Pusaka Caruban Madiun)	Terdapat variabel kepemimpinan Demokratis	Jumlah Sampel dan Populasi data
5	2022	Sarumaha	Pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja pegawai	Terdapat variabel budaya organisasi	Jumlah sampel dan populasi data

Sumber. Data diolah, 2023



Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Retnaningtyas et al. (2022) dengan judul pengaruh Gaya kepemimpinan demokrasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh budaya organisasi di UPTD puskesmas bantaran kecamatan bantaran kabupaten probolinggo. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh Gaya kepemimpinan demokrasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai puskesmas bantaran kecamatan bantaran kabupaten probolinggo melalui budaya organisasi. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan metode penelitian eksplanasi. Sampel yang digunakan berjumlah 50 orang responden pasien pada bulan juni 2022 di UPTD Puskesmas Bantaran Kecamatan Bantarasn Kabupaten Probolinggo. Analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*Path Analysis*), dengan menggunakan perhitungan SPSS 25 dan Uji Mediasi Sobel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokrasi berpengaruh terhadap budaya organisasi, budaya organisasi berpengaruh terhadap signifikan terhadap kinerja pegawai, gaya kepemimpinan demokrasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Semet et al. (2022) dengan penelitian berjudul pengaruh Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor kecamatan sonder kabupaten minahasa provinsi Sulawesi utara. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mendapatkan kajian tentang pengaruh Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor kecamatan sonder kabupaten minahasa provinsi Sulawesi utara. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif dengan jumlah sampel sebanyak 34 responden. Sedangkan teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian adalah sampling

jenuh. Pada penelitian ini variabel bebasnya terdiri dari Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja pegawai. Pengujian instrument menggunakan uji validitas dan reliabilitas. Sedangkan metode analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda dengan uji t dan uji f. hasil penelitian menunjukkan Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pimpinan pada Kantor kecamatan sonder kabupaten minahasa provinsi Sulawesi utara perlu mempertahankan Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi yang telah diberikan.

Agmasari & Septyarini (2023) dengan penelitian berjudul pengaruh lingkungan kerja, kompensasi dan budaya organisasi terhadap loyalitas kerja karyawan PT Antar Lintas Sumatera di Yogyakarta. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja, kompensasi, maupun budaya organisasi dapat menjadi faktor utama terjadinya loyalitas kerja pada karyawan disebuah perusahaan. Populasi pada penelitian 50 orang yang merupakan karyawan PT.Antar Lintas Sumatera daerah Yogyakarta. Sampel jenuh digunakan sebagai teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini, dimana angket (kuesioner) digunakan sebagai teknik pengumpulan data. Penelitian ini menggunakan uji reliabilitas dan uji validitas sebagai uji instrument. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif, uji asumsi klasik, uji normalitas, uji multikolineritas, dan uji heteroskedastisitas sebagai teknik analisis data. Uji t dan uji f digunakan dalam penelitian ini sebagai uji analisis regresi linier dan uji hipotesis. Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa loyalitas karyawan secara positif dan signifikan dipengaruhi oleh kompensasi dan lingkungan kerja, sedangkan

loyalitas karyawan PT.Antar Lintas Sumatera secara signifikan tidak dipengaruhi oleh budaya organisasi.

Dewi & Kadi (2022) dengan penelitian berjudul pengaruh Gaya kepemimpinan demokratis dan kompensasi terhadap loyalitas karyawan (Studi Kasus PT.BPR ARTHAYA INDOTAMA PUSAKA CARUBAN MADIUN). Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh Gaya kepemimpinan demokratis dan kompensasi terhadap loyalitas karyawan (Studi Kasus PT.BPR Arthaya Indotama Pusaka Caruban Madiun). Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kuantitatif dengan analisis regresi linier berganda. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT.BPR Arthaya Indotama Pusaka Caruban Madiun dengan pengambilan sampel sebanyak 120 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sampling jenuh, dengan menggunakan bantuan software SPSS versi 26. Hasil penelitian membuktikan (1) Gaya Kepemimpinan Demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan PT.BPR Arthaya Indotama Pusaka Caruban Madiun, (2) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas terhadap PT.BPR Arthaya Indotama Pusaka Caruban Madiun, (3) Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas karyawan PT.BPR Arthaya Indotama Pusaka Caruban Madiun.

Sarumaha (2022) dengan penelitian berjudul pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Camat Telukdalam Kabupaten Nias Selatan. Penelitian menggunakan jenis penelitian kuantitatif yang bersifat asosiatif. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini

adalah data primer dan sekunder. Subjek penelitian ini dilakukan di Kantor Camat Telukdalam Kabupaten Nias Selatan yang beralamat di jalan Fahuwusa Laia Balaho Indah Telukdalam. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai yang ada pada Kantor Telukdalam Kabupaten Nias Selatan sebanyak 35 orang. Teknik pengumpulan data menggunakan teeknik observasi, kuesioner dan studi kepustakaan.

## **2.2 Kajian Teori**

### **2.2.1 Kinerja Pegawai**

#### **2.2.1.1 Definisi Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai adalah sebuah hasil yang diselesaikan dengan bantuan pekerjaan dalam pekerjaannya sesuai dengan standar yang berlaku dalam pekerjaan tertentu. Menurut Mathis & Jackson (2006:278) dalam Makmun et al. (2020) Kinerja (*performance*) adalah apa yang dilakukan oleh pegawai dalam suatu organisasi. Kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Anwar, 2009 dalam Makmun et al., 2020). Menurut Mangkunegara (2013) dalam Ahmad & Mustari (2022) kinerja merupakan suatu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang diraih pegawai dalam menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya. Menurut Hasibuan (2001) dalam Ahmad & Mustari (2022) Kinerja merupakan suatu hasil kerja seseorang yang dicapai berdasar pada pengalaman, kecapakan, kesungguhan serta waktu dalam menjalankan tugas yang diberikan kepadanya.

### 2.2.1.2 Indikator Kinerja Pegawai

Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai menurut Fadel (2009) dalam Ahmad & Mustari (2022) yaitu:

1. Pemahaman atas tupoksi

Pegawai harus terlebih dahulu memahami tujuan dan fungsi utama sebelum melakukan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab mereka.

2. Inovasi

Menghasilkan ide inovatif yang dapat disampaikan kepada atasan dan dibahas dengan rekan kerja

3. Kecepatan kerja

Mengikuti metode kerja saat ini sangat penting untuk memperhatikan kecepatan dalam menyelesaikan tugas.

4. Keakuratan kerja

Sangat penting untuk memperhatikan kecepatan dalam menyelesaikan tugas saat menerapkan metode kerja saat ini.

5. Kerjasama

Kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, seperti dengan mampu menghargai pendapat orang lain

Menurut Rivai (2005) dalam Ahmad & Mustari (2022) yang menyatakan bahwa kinerja adalah kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh seorang pegawai berdasarkan kemampuan dan upaya mereka. Meskipun kemampuan itu sendiri memerlukan pengetahuan tentang pekerjaan, keterampilan, dan keterampilan berhubungan dengan orang lain dan kelompok. Adapun

indikator tambahan yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan. menurut Afandi (2018) dalam Ahmad & Mustari (2022):

1. Kualitas hasil kerja

Tingkat keberhasilan dan kualitas karyawan diukur melalui bentuk penilaian.

2. Efisiensi dalam melaksanakan tugas

Di lihat dari berbagai sumber daya yang hemat waktu, atau lebih tepatnya, dengan cara yang dilakukan pekerja dengan efisien

3. Disiplin kerja

Tunduk pada hukum dan peraturan organisasi, baik umum maupun khusus

4. Inisiatif

Merupakan kemampuan untuk memilih dan melakukan hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan dengan cara yang paling efektif dan efisien tanpa dipengaruhi

5. Ketelitian

Merupakan kesesuaian dari hasil pengukuran kerja dengan apakah telah mencapai atau tidak tujuan yang diharapkan

6. Kepemimpinan

Pemimpin melakukan upaya untuk mempengaruhi dan menawarkan contoh atau bimbingan kepada bawahannya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

7. Kejujuran

Merupakan salah satu hal yang sangat penting tentang sifat pegawai dalam melaksanakan tugasnya

8. Kreativitas

Merupakan keahlian yang memungkinkan seorang pegawai memiliki ide atau gagasan baru.

Menurut Mangkunegara, (2017) dalam Ahmad & Mustari (2022) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dihasilkan oleh seorang pekerja dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya.. Adapun pendapat dari menurut Hasibuan (2016:160) Ahmad & Mustari (2022) kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan usaha dan kesempatan. Pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh pegawai terhadap tugas yang diberikan oleh atasan, kinerja dapat dikatakan berhasil apabila kinerja pegawai bagus, efesiens dan tepat sasaran. Kinerja dapat kita nilai dari hasil kerja yang diberikan oleh atasan kepada pegawainya, kemudian dilakukan *breafing* untuk melihat hasil kinerja yang dilaksanakan oleh para pegawai.

Indikator Kinerja Pegawai menurut Mujanah (2019:378) dalam Jasmiana & Zhafira (2022) ialah sebagai berikut:

1. Kuantitas kerja
2. Kualitas kinerja pegawai
3. Keandalan para pegawai dalam bekerja
4. Kedisiplinan pegawai
5. Teman kerja

Noor (2013) dalam Marbun & Jufrizen (2022) menggambarkan kinerja sebagai sesuatu yang terlihat, yang menunjukkan seberapa dekat seseorang dengan tujuan organisasi. Salah satu sasaran perusahaan untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi adalah kinerja yang baik. Hasil kinerja yang baik tidak terlepas dari kualitas

sumber daya manusia yang baik. Definisi kinerja menurut Torang (2013) dalam Marbun & Jufrizen (2022) adalah kuantitas atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standard operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi.

Menurut Handoko (2016) dalam Winahyu & Samsuryaningrum (2022) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain:

1. Pendidikan
2. Pengalaman kerja
3. Umur
4. Kompensasi
5. Lingkungan kerja
6. Gaya kepemimpinan
7. Motivasi

## **2.2.2 Budaya Organisasi**

### **2.2.2.1 Definisi Budaya Organisasi**

Menurut Saripuddin (2017) dalam Agmasari & Septyarini (2022) Budaya organisasi yaitu sesuatu kekuatan sosial yang tidak dapat dilihat dan memiliki kemampuan untuk menggerakkan semua pegawai dalam sebuah perusahaan untuk melaksanakan aktivitas kerjanya. Memahami budaya organisasi perusahaan akan membuat karyawan tetap setia dan mengurangi kemungkinan keluar. (Gunawan, 2017 dalam Agmasari & Septyarini, 2022). Adapun indikator budaya organisasi menurut Robbins & judge (2015:33) dalam Semet (2022) yaitu:



1. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan metode pemimpin untuk berkomunikasi dengan karyawan mereka agar mereka bersedia untuk mengubah perilaku dan meningkatkan kesadaran dan kesediaan untuk mematuhi peraturan perusahaan dan peraturan sosial yang berlaku

2. Ketepatan

Kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang telah ditetapkan dan diberikan oleh atasan dapat dimanfaatkan secara cepat.

3. Keramahan

Merupakan bentuk Keakraban sesama karyawan dikenal sebagai keramahan.

4. Ketanggapan

Respons atau kesigapan pegawai dalam membantu pelanggan atau memberikan pelayanan yang cepat dan tanggap yang mencakup kesigapan pegawai dalam melayani pelanggan, kecepatan pegawai dalam menangani transaksi dan menangani keluhan pelanggan

5. Berkoordinasi

Koordinasi kerja adalah hubungan relasi yang dibuat untuk memudahkan individu dan komunitas melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas, peran, dan fungsi yang dilakukan.

Menurut Robbins & Judge (2021) Budaya organisasi mengacu pada suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lainnya. Tujuh

karakteristik utama yang dapat menangkap intisari dari budaya organisasi adalah sebagai berikut:

**1. Inovasi dan pengambil resiko**

Tingkat para pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.

**2. Memperhatikan detail**

Tingkat para pekerja diharapkan untuk menunjukkan presisi, analisis, dan memperhatikan detail.

**3. Orientasi pada hasil**

Tingkat manajemen menitikberatkan pada perolehan atau hasil dan bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapainya.

**4. Orientasi pada orang**

Tingkat pengambilan keputusan oleh manajemen dengan mempertimbangkan efek dari hasil terhadap orang-orang di dalam organisasi.

**5. Orientasi pada tim**

Tingkat aktivitas kerja diorganisir dalam tim dari pada individu.

**6. Keagresifan**

Tingkat orang-orang akan menjadi agresif dan kompetitif dan bukannya santai.

**7. Stabilitas**

Tingkat aktivitas organisasional menekankan pada mempertahankan status quo yang kontras dengan pertumbuhan.

### **2.2.2.2 Fungsi Budaya**

Menurut Robbins & Judge (2013), dalam bukunya ada beberapa fungsi budaya sebagai berikut:

1. Budaya memiliki peranan untuk mendefinisikan batasan, hal ini menciptakan perbedaan antara salah satu organisasi dengan yang lainnya.
2. Menyampaikan suatu perasaan akan identitas bagi para anggota organisasi.
3. Ketiga budaya akan memfasilitasi komitmen pada segala sesuatu yang lebih besar dari pada kepentingan diri sendiri perorangan.
4. Mendorong stabilitas dari sistem sosial.

Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mengikat organisasi secara bersama-sama dengan menyediakan standar bagi apa yang seharusnya dikatakan dan dilakukan oleh para pekerja. Terakhir, merupakan pengambilan perasaan dan mekanisme pengendalian yang membimbing dan membentuk tingkah laku dan perilaku dari pekerja. Fungsi yang terakhir ini merupakan hal yang menarik bagi kita

### **2.2.2.3 Indikator Budaya Organisasi**

Robbins & Judge (2015) dalam Semet (2022) mengungkapkan ada enam faktor yang mempengaruhi budaya organisasi, yaitu:

1. *Observed Behavioral Regularities* (Keteraturan perilaku yang diamati), yakni keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi

dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu

2. *Norms* (Norma), yakni berbagai perilaku yang ada, termasuk didalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan. Norma-norma membentuk berbagai ide menyangkut apa yang para anggota harus lakukan dan rasakan, bagaimana perilaku ini harus di atur, dan sanksi apa yang harus diterapkan ketika perilaku yang terjadi tidak sesuai dengan kebanyakan
3. *Dominant Values* (Nilai Dominan), yakni adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi
4. *Philosophy* (Filosofi), yakni adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan
5. *Rules* (Aturan), yakni adanya pedoman yang kuat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi. Aturan-aturan yang berisi petunjuk mengenai pelaksanaan tugas-tugas dalam organisasi
6. *Organization climate* (Iklim organisasi), yakni perasaan keseluruhan yang tergambarkan dan disampaikan melalui kondisi data ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain.

## **2.2.3 Kepemimpinan Demokratis**

### **2.2.3.1 Definisi Kepemimpinan Demokratis**

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kegiatan mempengaruhi orang lain atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan ataupun kelompok (Permadi, 2010 dalam Retnaningtyas et al., 2022). Kepemimpinan sebagai atribut terfokus pada karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Sehingga, pemimpin dapat diartikan sebagai seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain sehingga timbul perilaku yang diinginkan pemimpin tanpa adanya kekuatan lain dan orang-orang yang dipimpinnya dapat menerima dirinya sebagai sosok yang layak memimpin mereka (Soekarso dan Putong, 2015 dalam Retnaningtyas et al., 2022).

Dari pengertian yang disampaikan di atas, dapat diketahui bahwa kepemimpinan pada dasarnya merupakan seseorang yang mempengaruhi sumber daya manusia lain atau sekitarnya baik individu maupun kelompok. Pada penelitian ini penulis akan membahas tentang kepemimpinan demokratis. Kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang dapat diterima kebanyakan karyawan di masing-masing perusahaannya, karena dianggap lebih dekat dengan aspirasi semua karyawan dan bisa disesuaikan dengan kepentingan bersama untuk mencapai tujuan perusahaan. Dibandingkan dengan tipe gaya kepemimpinan yang lain, gaya kepemimpinan demokratis sangat terbuka dalam menampung masukan-masukan berupa saran dan kritik dari semua staf baik bawahan maupun atasannya langsung yang mengakibatkan terjadinya hubungan komunikasi antara bawahan dan atasan secara

efektif dan komutikatif. Gaya kepemimpinan demokratis juga disebut dengan gaya kepemimpinan berdasarkan partisipatif (Rusmawati & Astama, 2021 dalam Kusuma, 2022.).

### **2.2.3.2 Indikator Gaya Kepemimpinan Demokratis**

Adapun indikator gaya kepemimpinan demokratis menurut Pasolong (2021:91) dalam Sirumapea & Tampubolon (2022) adalah sebagai berikut:

1. Keputusan dibuat bersama

Pemimpin yang demokratis tidak ragu-ragu bekerja dengan bawahannya untuk mengambil keputusan dan melakukan aktivitas kerja untuk mencapai tujuan organisasi

2. Menghargai potensi setiap bawahannya

Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu dan bersedia mengakui keahlian spesialis di bidangnya masing-masing, mampu menggunakan keterampilan setiap anggota se efektif mungkin pada waktu yang tepat dan dalam situasi yang tepat

3. Mendengar kritik, saran atau pendapat dari bawahan

Menerima krititk, saran atau pendapat dari bawahan merupakan bagian yang wajar dalam kehidupan organisasi. Oleh karena itu, akan cenderung untuk terus mendorong potensinya dan menjadi lebih baik dari sebelumnya dan belajar dari kesalahan yang dibuatnya

4. Melakukan kerja sama dengan bawahannya

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang dapat bekerjasama atau terlibat langsung dalam pelaksanaan tugas untuk mencapai

tujuan organisasi. Para pemimpin juga tidak segan-segan turun langsung ke lapangan untuk menjalankan tugasnya.

## **2.3 Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

### **2.3.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Pegawai**

Makmun et al., (2020) mengatakan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara pengaruh kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan demokratis sebagai variabel yang diteliti pengaruhnya terhadap kinerja pegawai, karena kepemimpinan merupakan gaya kepemimpinan yang bisa melakukan dalam proses pengambilan keputusan, menghargai potensi bawahannya, mendengar kritik, saran dan pendapat bawahan, melakukan kerja sama dengan bawahannya.

Demikian juga menurut Pandaan et al., (2019) dalam Kusuma (2022) menyatakan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Begitu juga menurut Djunaedi & Gunawan (2018) dalam Kusuma (2022) menyatakan kepemimpinan demokratis mempengaruhi kinerja pegawai. Dari uraian di atas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>1</sub>: Kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai**

### **2.3.2 Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai**

Budaya organisasi sebagai faktor ke dua yang diteliti merupakan suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka

untuk mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan penelitian terdahulu menurut Semet et al., (2022) mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Demikian juga Makmun et al., (2020) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh atau signifikan terhadap kinerja pegawai. Begitu juga menurut Retnaningtyas et al., (2022) pada penelitiannya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dari uraian di atas maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>2</sub>: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.**

### **2.3.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Sebagaimana telah di jelaskan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, antara lain: pendidikan, pengalaman kerja, umur, kompensasi, lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, motivasi (Handoko, 2016 dalam Semet, 2022) Di antara faaktor-faktor tersebut, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan salah satu dari faktor yang mempengaruhi kinerja. Demikian juga, kepemimpinan sebagai indikator yang penting dalam pengaruhnya terhadap kinerja pegawai juga harus diperhatikan gaya kepemimpinan yang cocok digunakan dalam organisasi tersebut. Kepemimpinan demokratis adalah salah satu gaya kepemimpinan yang cenderung memberi kesempatan para bawahan atau pegawai untuk menyampaikan saran atau pendapat kepada atasannya yang nantinya akan dimusyawarahkan bersama untuk hasil yang tepat. Demikian juga budaya organisasi merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja.

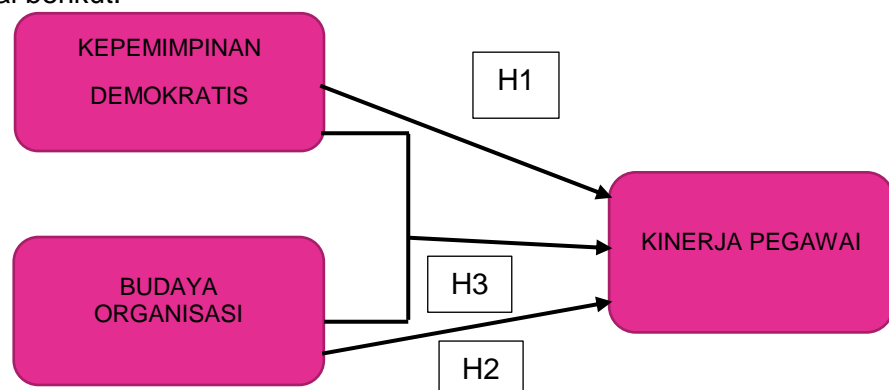


Karena, beberapa indikator budaya organisasi seperti kedisiplinan, ketepatan, keramahan, ketanggapan, berkoordinasi tentunya berpengaruh terhadap pegawai dan nantinya akan menguntungkan instansi tersebut.

Menurut Makmun et al., (2020) dalam penelitiannya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis, budaya organisasi terhadap kinerja pegawai terdapat pengaruh positif yang signifikan antara pengaruh kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan demokratis sebagai variabel yang diteliti pengaruhnya terhadap kinerja pegawai, karena kepemimpinan merupakan gaya kepemimpinan yang bisa melakukan dalam proses pengambilan keputusan, menghargai potensi bawahannya, mendengar kritik, saran dan pendapat bawahan, melakukan kerja sama dengan bawahannya. Sehingga dari uraian tersebut, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>3</sub>: Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan secara bersama-sama Terhadap Kinerja Pegawai.**

Berdasarkan uraian tersebut model penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 1. Model Hipotesis**

Sumber: Data Diolah, 2023