The current issue and full text archive of this journals available
on EKOBIL Insight at:https://jurnal.smartindo.org/index.php/ekobil

Mewujudkan Kinerja Optimal Karyawan melalui Kepemimpinan Demokratis dan Lingkungan Kerja yang Kondusif (Studi pada Kantor Pos Besar Yogyakarta)

Muskamal[1], Syamsul Hadi[2], Ignatius Soni Kurniawan[3]

Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa
Email: kamalmus276@gmail.com

Abstract

This study aims to evaluate the influence of democratic leadership style and organizational environment on employee performance in the study of the Yogyakarta Post Office which is one of the state-owned companies in the service sector. Research data were collected from 85 employees of the Yogyakarta Post Office through a questionnaire with a quantitative approach using the survey method. Data analysis was carried out using multiple linear regression (SPSS). The results of the study showed that democratic leadership style and work environment have a positive and significant influence on employee performance. This proves that proactive leadership and a supportive work environment are key factors in improving employee performance. Therefore, organizations need to focus on human resource development, increasing adaptability, providing recognition, and implementing performance evaluations in order to create a more productive work environment and improve employee morale and overall performance.
Keywords: *Democratic Leadership Style, Organizational Environment, Employee Performance*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan lingkungan organisasi terhadap kinerja karyawan pada studi kantor Pos Besar Yogyakarta yang merupakan salah satu perusahaan BUMN dibidang jasa. Data penelitian dikumpulkan dari 85 karyawan Kantor Pos Besar Yogyakarta melalui kuesioner dengan pendekatan kuantitatif menggunakan metode survei. Analisis data dilakukan dengan regresi linear berganda (SPSS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini membuktikan bahwa kepemimpinan yang proaktif dan lingkungan kerja yang mendukung merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu fokus pada pengembangan sumber daya manusia, peningkatan adaptabilitas, pemberian pengakuan, serta pelaksanaan evaluasi kinerja guna menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan meningkatkan semangat serta kinerja karyawan secara keseluruhan.
Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Demokratis, Lingkungan Kerja, Kinerja Karyawan

1. Latar Belakang

Transformasi digital pada era revolusi industri 4.0 menuntut organisasi, termasuk sektor publik, untuk beradaptasi dengan sistem kerja yang lebih efisien dan responsif. PT Pos Indonesia, sebagai BUMN di bidang jasa, perlu mengoptimalkan kualitas sumber daya manusia dalam mendukung kinerja layanan. Dua faktor krusial yang memengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja.

Gaya kepemimpinan demokratis yang inklusif dan lingkungan kerja yang mendukung dapat memengaruhi semangat kerja dan kinerja karyawan. Keberhasilan dan kegagalan dikarenakan adanya campur tangan kepemimpianan dan didukung oleh oleh lingkungan organisasi pemerintah yang baik, maka pelaksanaan tugas tersebut yang tercapai dengan baik, sebaliknya kelemahan kepemimpinan karena keruntuhan kinerja birokrasi di indonesia (Makmun dan Khoiriyah 2020). Metode yang digunakan mencerminkan sifat dasar kepribadiannya, dan cara atau teknik tersebut dikenal sebagai tipe atau gaya kepemimpinan. Dengan demikian dapat mencapai misi dan mengarahkan organisasi dengan cara yang relevan dan bermakna, menggunakan atribut

© Muskamal, dkk. 2025. Published by EKOBIL https://jurnal.smartindo.org/index.php/ekobil

seperti kepercayaan, nilai, etika, sifat, pengetahuan, dan keterampilan.

Kemajuan perusahaan bergantung pada sumber daya manusianya dan kekuatan tata kelola internalnya. Untuk menilai kesehatan organisasi secara keseluruhan, sangat penting untuk mengevaluasi kinerja pada tingkat karyawan. Ketika karyawan merasa tidak puas, produktivitas dan efektivitas mereka cenderung menurun, yang pada akhirnya menghambat kemajuan perusahaan(Setya dkk., 2025). Meningkatkan kinerja karyawan dimulai dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif, yang sering kali dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang dipilih. Gaya kepemimpinan mencerminkan bagaimana seorang pemimpin memotivasi, mengarahkan, dan mendukung timnya untuk mencapai hasil kerja yang optimal (Setya dkk., 2025).

Oleh karena itu di perlukan adanya upaya dalam meningkatkan kinerja karyawan, diantaranya dengan memperhatikan lingkungan organisasi itu sendiri, baik berupa semua yang dapat memengaruhi kelangsungan, eksistensi, dan keberadaan yang menyangkut organisasi. Lingkungan kerja sangat memengaruhi semangat karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, Untuk mencapai tujuan perusahaan setiap karyawan perlu memiliki semangat kerja yang tinggi. Semangat di tempat kerja mencakup aspek-aspek di luar tugas, seperti pendapatan, keamanan, dan status sosial yang lebih tinggi. Ini juga mencakup faktor-faktor seperti minat terhadap posisi tersebut, peluang untuk maju dalam perusahaan, kepuasan pribadi, dan rasa bangga terhadap pekerjaan yang Akan lakukan (Al Hakim dkk., 2022).

Adapun penelitian Handayani dkk (2019) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif atau signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian Vera Ameilia dkk (2020) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan.

Setelah mengetahui adanya perbedaan dari hasil penelitian di atas memberikan peluang bagi peneliti untuk memverifikasi kembali apakah kepemimpinan, lingkungan kerja memiliki pengaru negatif atau positif terhadap kinerja karyawan. Subjek penelitian yang dilakukan adalah pada PT.Pos yogyakrta di bawah naungan Kementerian BUMN dan PT Pos Indonesia. Perusahaan ini bergerak di bidang jasa. PT Pos Indonesia mengelola berbagai sektor jasa, termasuk keuangan, real estate, penjualan, pengiriman surat dan pengemasan.

2. Tinjauan Pustaka

Social Exchange Theory

Teori Pertukaran Sosial menjelaskan bahwa interaksi positif antara pemimpin dan bawahan dapat membentuk komitmen dan kinerja yang lebih baik. Dalam konteks gaya kepemimpinan demokratis, pemimpin yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan menghargai kontribusi mereka dapat meningkatkan semangat kerja (Abrutyn dan McCaffree 2021). Teori pertukaran sosial juga menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis tidak hanya meningkatkan semangat karyawan, tetapi juga menciptakan komitmen yang lebih dalam terhadap organisasi (Arshad dkk., 2023).

Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis merupakan seorang pemimpin yang senantiasa menghargai setiap kemampuan dan skil yang dimiliki dalam kelompoknya, terbuka atas saran dan kritik yang akan dijadikan rujukan dalam pengambilan keputusan. Ferils dan Utami (2022) mengatakan bahwa pemimpin demokratis ialah pelaksana berpartisipasi penuh dalam mencapai tujuan tujuan organisasi tanpa paksaan dan turut mengembangkan atau mencurahkan pemikiran pemikiran dalam menentukan kepetusan tentang ide ide atau metode yang terbaik. Menurut sugandi dalam Yoga dkk., (2019) ada beberapa indikator dari gaya kepemimpinan demokratis: 1) hubungan pimpinan dengan karyawan, 2) penghargaan terhadap karyawan, 3) mendengar kritik saran dari bawahan, 4) menghargai poetensi setiap bawahanya, 5) melakukan kerja sama dengan bawahannya.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan pada saat bekerja, baik itu fisik maupun non fisik yang dapat memengaruhi saat melakukan pekerjaan (Intan dkk., 2022). Lingkungan kerja segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan yang dapat membantu dan memengaruhi pekerjaan karyawan (Milanda dkk., 2024). Sedangkan menurut Kholid dan Utari (2023) bahwa lingkungan kerja tersebut segala aset yang digunakan yang berada di lingkungan sekitar pekerjaan, serta dapat mengatur pekerjaannya dengan baik. Menurut Sihaloho dan Siregar (2020) lingkungan kerja terbagi kedalam dua indikator: 1) lingkungan kerja fisik, 2) lingkungan kerja non fisik.

Kinerja Karyawan

Menurut Handayani dkk., (2019) kinerja ialah suatu hasil kerja yang tercapai dan selesai dalam melaksankan tugas yang di limpahkan kepadanya dengan kesungguhan serta waktu yang tepat. Menurut Ferils dan Utami (2022) ialah sesuatu yang dicapai oleh karyawan dalam melakukan pekerjaan yang telah di bebankan kepadanya dengan hasil yang diharapkan. Menurut Handayani dkk., (2019) terdapat 5 indikator yang dapat memengaruhi kinerja karyawan: 1) Kuantitas dari hasil, 2) Kualitas dari hasil, 3) Ketepatan waktu dari hasil, 4) Kehadiran, 5) Kemampuan kerja sama..

Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif karena data yang dikumpulkan berupa angka dan diolah secara statistik. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Pos Besar Yogyakarta yang berjumlah 85 orang karena jumlah populasi kurang dari 100, maka digunakan teknik sampling jenuh, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian (Candra Susanto dkk., 2024).

Data primer diperoleh melalui kuesioner yang disebarkan kepada responden. Kuesioner disusun menggunakan skala Likert dengan lima tingkat penilaian, yaitu: 1). Sangat Tidak Setuju, 2). Tidak Setuju, 3) Netral, 4). Setuju, 5) Sangat Setuju (Firmansyah dan Dede 2022).

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan perangkat lunak SPSS versi 27. Teknik analisis data yang digunakan meliputi: Statistik deskriptif, Uji validitas dan reliabilitas, Uji asumsi klasik, uji regresi linear, Uji hipotesis secara parsial (uji t) dan simultan (uji F).

3. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Statistik Deskriptif

Tabel 1
Hasil Statistik Deskriptif

	N	*Minimum*	*Maximum*	*Mean*	*Std. Deviation*
Gaya kepemimpinan demokratis (X1)	85	40	46	41.77	1.206
Lingkungan organisasi(X2)	85	15	19	16.40	878
Kinerja Karyawan (Y)	85	40	96	44.51	5.372
Valid N (listwise)	85				

Sumber: data olahan 2025

Berdasarkan tabel 1 dapat diketahui jumlah sampel yang terkumpul sebanyak 85. Nilai minimum yang didapatkan pada variabel lingkungan kerja sebesar 15 sedangkan nilai maksimum yang didapatkan pada variabel kinerja karyawan sebesar 96 dengan rata rata tertinggi yang didapatkan sebesar 44.51.

Uji Validitas

Tabel 2
Hasil Uji Validitas

Variabel	Item pernyataan	Pearson Correlations	R tabel	Keterangan
Gaya kepemimpinan demokratis	GKD1	0.323	0.211	Valid
	GKD2	0.246	0.211	Valid
	GKD3	0.255	0.211	Valid
	GKD4	0.233	0.211	Valid
	GKD5	0.311	0.211	Valid
	GKD6	0.331	0.211	Valid
	GKD7	0.434	0.211	Valid
	GKD8	0.489	0.211	Valid
	GKD9	0.520	0.211	Valid
	GKD10	0.257	0.211	Valid
Lingkungan Kerja	KK1	0.306	0.211	Valid
	KK2	0.489	0.211	Valid

	KK3	0.429	0.211	Valid
	KK4	0.496	0.211	Valid
Kinerja Karyawan	KK1	0.334	0.211	Valid
	KK2	0.271	0.211	Valid
	KK3	0.228	0.211	Valid
	KK4	0.411	0.211	Valid
	KK5	0.292	0.211	Valid
	KK6	0.339	0.211	Valid
	KK7	0.292	0.211	Valid
	KK8	0.235	0.211	Valid
	KK9	0.424	0.211	Valid
	KK10	0.425	0.211	Valid

Sumber: data olahan 2025

Dari tabel 2 dapat diketahui bahwa semua nilai person correlation dari GKD 1 sampai KK 10 mempunyai nilai di atas r hitung yaitu sebesar 0.211 yang dapat di artikan bahwa semua item pertanyaan/pernyataan valid atau data yang diperolah dari hasil penelitian akurat.

Uji Reliabilitas

Tabel 3
Hasil Uji Reliabiltas

Variabel	Crombach Alpha	Keterengan
Gaya Kepemimpinan Demokratis	0.757	Reliabel
Lingkungan Kerja	0.789	Reliabel
Kinerja karyawan	0.750	Reliabel

Sumber: data olahan 2025

Dalam penelitian ini peneliti memilih 0.6 sebagai koefisien reabilitas. Dari data tabel 3 di atas diperoleh sebuah hasil dimana nilai crombach's alpha pada semua variabel di atas 0,6. Hal ini menunjukkan bahwa semua kuesioner dikatan reliabel dan dapat digunakan kembali.

Uji Normalitas

Tabel 4
Hasil Uji Normalitas

Variabel	Asymp sig	Kriteria	Keterangan
Gaya kepemimpinan demokratis, lingkunga kerja terhadap kinerja karyawan	0.10	0.05	Berdistribusi normal

Sumber: data olahan 2025

Berdasarkan pengujian normalitas menggunakan kolmogrov pada tabel 4 di atas dapat dilihat bagian Asymp. Sig. (2-tailed) memiliki nilai residual sebesar 0.100 > 0.05, maka dapat dikatakan berdistribusi normal.

Regresi Linear Berganda

Tabel 5
Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Variabel	Standardized coeficients
Gaya kepeminpanan demokratis	0,131
Lingkungan kerja	0,073

Sumber: data olahan 2025

Pada uji ini terdapat dua variabel independen yaitu gaya kepemimpinan demokratis, lingkungan kerja dengan satu variabel dependen yaitu kinerja

karyawan, maka diketahui persamaan regresi Y = 35.864 + 0.131 + 0.073 Dari data di atas dapat dianalisis seperti berikut: Persamaan diatas menunjukkan bahwa setiap variabel x1 mengalami kenaikan satu satuan maka Y akan mengalami peningkatan sebesar 0,131 atau 13,1%. Persamaan di atas menunjukkan bahwa setiap variabel x2 mengalami kenaikan satu satuan maka Y akan mengalami peningkatan sebesar 0,073 atau 0,73%.

Uji F

Uji f dapat digunakan untuk melihat apakah dalam sebuah model terdapat pengaruh secara simultan antara variabel independen terhadap variabel depende (Nugraha 2022). Dalam uji F ini variabel independen yaitu gaya kepemimpinan demokratis, lingkungan kerja terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan. Hasil uji F tersebut dapat dilihat pada tabel 8 di bawah ini sebagai berikut:

Tabel 6
Hasil Uji F

	Hasil uji F
Nilai	256.753
Signifikan	0,001

Sumber: data olahan 2025

Berdasarkan tabeL 6 hasil dari pengujian memiliki nilai f hitung sebesar 256.753 dengan nilai signifikan sebesar 0.001. Dari data di atas dapat diambil kesimpulan sebagai berikut: Karena nilai signifikan 0.001 < 0.05 maka Ho ditolak dan Ha diterima. Artinya secara simultan gaya kepemimpinan demokratis, lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan.

Uji T

Tabel 7
Hasil Uji T

Variabel	T hitung	T table	Sig
Gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan	4.619	1.663	0.001
Lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan	2.960	1.663	0.003

Sumber: data olahan 2025

Nilai t hitung yang dihasilkan pada persamaan pertama yaitu gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan adalah 4,619 dengan nilai sig 0,001. Hasil analisis sig. 0,001 lebih kecil dari pada 0,05 dan nilai t hitung lebih besar dari t tabel, artinya secara individu variabel gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pada persamaan kedua nilai t hitung dan nilai sig yang dihasilkan dari variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan adalah 2,960 dengan nilai sig 0,003. Hasil analisis sig. 0,003 lebih kecil daripada 0,05 dan nilai t hitung lebih besar dari t tabel, artinya secara individu variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Uji determinan/R Square

Tabel 8
Hasil Uji R Square

Model	R	R Square	Adjusted Square	Std Error or the Estimate
1	.744[a]	.812	.541	3.365

Sumber: data olahan 2025

Dari data di atas dapat dianalisis sebagai berikut:

Hasil uji dengan variabel independen berupa gaya kepemimpinan demokratis, lingkungan kerja sedangkan untuk variabel dependen berupa kinerja karyawan. Hasil uji ini memiliki nilai 0.812, di mana hal ini berarti bahwa kedua variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen sebesar 81.2% dari 100%. Dengan sisanya 18.8% berupa faktor atau variabel lain yang tidak diikutsertakan dalam penelitian ini.

4. Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan tentang pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan berdasarkan uji T dengan nilai 4.619 dengan nilai signifika 0,001< 0,005. Dari hipotesis pertama diatas maka kesimpulannya hipotesis pertama tersebut di terima. Pada variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan berdasarkan uji t dengan nilai 2.960 dengan nilai siginifikan 0,003< 0,005. Hasil dari penelitian menunjukan bahwa hipotesis kedua di terima.

Daftar Pustaka

Abrutyn, Seth, and Kevin McCaffree. 2021. Theoretical Sociology: The Future of a Disciplinary Foundation. Theoretical Sociology: The Future of a Disciplinary Foundation.

https://doi.org/10.4324/9781003141372.

Arshad, Dr Qudsia, Shabeena Ashraf, and Uzma Pervaiz. 2023. "Impact of the Democratic Leadership Style of Project Manager on Project Success: The Mediating Role of Innovative Work Behavior." Administrative and Management Sciences Journal 2 (1): 65–75. https://doi.org/10.59365/amsj.2(1).2023.66.

Candra Susanto, Primadi, Dewi Ulfah Arini, Lily Yuntina, Josua Panatap Soehaditama, and Nuraeni Nuraeni. 2024. "Konsep Penelitian Kuantitatif: Populasi, Sampel, Dan Analisis Data (Sebuah Tinjauan Pustaka)." Jurnal Ilmu Multidisplin 3 (1): 1–12. https://doi.org/10.38035/jim.v3i1.504.

Ferils, Muh, and Mega Utami. 2022. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementrian Agama Kabupaten Mamuju." Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen 1 (1): 30–39.

Firmansyah, Deri, and Dede. 2022. "Teknik Pengambilan Sampel Umum Dalam Metodologi." Jurnal Ilmiah Pendidikan Holistik (JIPH) 1 (2): 85–114.

Hakim, Al, Woro Utari, and Sri Hartati. 2022. "Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Kepemimpinan Terhadap Semangat Kerja Karyawan." Jurnal Manajemen Dirgantara 15 (1): 54–61. https://doi.org/10.56521/manajemen-dirgantara.v15i1.569.

Handayani, Yuli, Marisi Butarbutar, Andy Wijaya, and Erbin Chandra. 2019. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt Pos Indonesia (Persero) Pematangsiantar Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening." Maker: Jurnal Manajemen 5 (2): 72–84. https://doi.org/10.37403/maker.v5i2.120.

Intan, Anak Agung, Nengah Landra, and Ni Made Dwi Puspitawati. 2022. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Raditya Dewata Perkasa Cabang Gianyar." Values 3 (2): 552–67.

Kholid, Mokh. Idham, and Woro Utari. 2023. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Surya Mustika Nusantara Amc – Malang." Jurnal Manajerial Bisnis 6 (3): 185–96. https://doi.org/10.37504/jmb.v6i3.545.

Makmun, Sukron, and Miftahul Khoiriyah. 2020. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Budaya Terhadap Kinerja Pegawai." Antimicrobial Agents and Chemotherapy 58 (12): 7250–57.

Mariskha, Silvia Eka, Siti Khumaidatul Umaroh, and A R Yoga. 2019. "Dosen Fakultas Psikologi, Universitas 17 Agustus 1945 Samarinda, Indonesia Email: Herlisaa27@gmail.Com ABSTRAK" 000: 63–73.

Milanda, Wan, Novita Sari, Alan Budi Kusuma, Universitas Bina, Sarana Informatika, Alamat Jl, Ir H Juanda, Cemp Putih, Kec Ciputat Tim, and Tangerang Selatan. 2024. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Badan Pusat Statistik Jakarta Selatan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Badan Pusat Statistik Jakarta" 2 (4).

Nugraha, Billy. 2022. Pegembangan Uji Statistik: Implementasi Metode Regresi Linear Berganda Dengan Pertimbangan Uji Asumsi Klasik.

Setya, Handeka, Putra Sangjaya, Dewi Andriani, and Rifdah Abadiyah. 2025. "Ekonomis : Journal of Economics and Business Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis , Sistem Informasi Dan Kaizen 5S Terhadap Kinerja Karyawan Pada Alfamidi Cabang Sidoarjo" 9 (1): 395–402. https://doi.org/10.33087/ekonomis.v9i1.1974.

Sihaloho, Ronal Donra, and Hotlin Siregar. 2020. "Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Super Setia Sagita Medan." Jurnal Ilmiah Socio Secretum 9 (2): 273–81.