

ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP PRODUKTIVITAS KINERJA PEGAWAI DI KANTOR KECAMATAN LOWOKWARU KOTA MALANG

Emilius Janggur¹, Cakti Indra Gunawan², Fendi Yatmikusufa³

Email: emiliusjanggur@gmail.com
cakti@unitri.ac.id
fkusufa@gmail.com

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Tribhuwana Tungadewi, Malang

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi terhadap produktivitas kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Lowokwaru Kota Malang. Latar belakang penelitian ini didasarkan pada pentingnya peningkatan produktivitas kinerja pegawai dalam mendukung kualitas pelayanan publik di tingkat kecamatan. Faktor kepemimpinan, kondisi lingkungan kerja, serta budaya organisasi diduga menjadi unsur penting yang memengaruhi tinggi rendahnya produktivitas kerja pegawai. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Kecamatan Lowokwaru Kota Malang yang berjumlah 30 orang, sehingga teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linear berganda, uji t, uji F, serta koefisien determinasi (R^2). Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan merupakan variabel yang paling dominan memengaruhi produktivitas kinerja pegawai. Secara simultan, ketiga variabel independen tersebut juga berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kinerja pegawai dengan nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,588. Hal ini berarti bahwa 58,8% produktivitas kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi, sedangkan sisanya 41,2% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian. Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa peningkatan produktivitas kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Lowokwaru Kota Malang memerlukan dukungan gaya kepemimpinan yang efektif, lingkungan kerja yang kondusif, serta budaya organisasi yang kuat dan positif.

Kata Kunci: gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi, produktivitas kinerja pegawai.

PENDAHULUAN

Menurut laporan World Bank, tantangan seperti inflasi yang meningkat, ketimpangan sosial yang semakin lebar, dan dampak perubahan iklim menjadi isu yang memerlukan perhatian serius (World Bank, 2025). Ketidakpastian geopolitik dan fluktuasi harga komoditas global turut memberikan tekanan pada stabilitas ekonomi nasional, yang dapat mempengaruhi pertumbuhan jangka panjang. Di sisi lain, Indonesia memiliki potensi besar untuk memanfaatkan perkembangan teknologi dan digitalisasi. Sektor digital yang berkembang pesat menawarkan peluang untuk meningkatkan efisiensi, inovasi, dan daya saing. Ekonomi kreatif juga menunjukkan pertumbuhan yang menjanjikan, dengan semakin banyaknya pelaku usaha yang memanfaatkan teknologi untuk menciptakan produk dan layanan baru (Verico, 2020). Dalam konteks ini, kebijakan fiskal yang tepat menjadi kunci untuk mendukung pertumbuhan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan (Basri, 2021). modal yang masih rendah serta produk dengan

jumlah terbatas yang bisa membuat pasar potensial domestik diambil alih oleh pesaing dari negara lain apabila tidak segera diterapkan model strategi yang tepat (Gunawan et al., 2019)

Organisasi sektor publik, termasuk instansi pemerintahan seperti Kantor Kecamatan Lowokwaru Kota Malang, dituntut untuk memberikan pelayanan yang efektif, efisien, responsif, dan berkualitas kepada masyarakat. Tuntutan ini semakin kuat seiring meningkatnya kebutuhan masyarakat terhadap pelayanan administratif yang cepat, tepat, serta transparan. Untuk mencapai tujuan tersebut, peningkatan produktivitas kinerja pegawai menjadi aspek penting yang harus diperhatikan oleh setiap organisasi pemerintahan.

Produktivitas kinerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu, tetapi juga dipengaruhi oleh berbagai faktor internal organisasi. Di antara faktor-faktor tersebut, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi merupakan aspek yang memiliki peranan strategis dalam membentuk perilaku, motivasi, dan kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan dapat mempengaruhi tingkat disiplin, semangat kerja, serta kepercayaan pegawai dalam menjalankan tugas. Kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan komunikasi yang baik, memberikan arahan yang jelas, serta mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal, selain itu, lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung dapat meningkatkan konsentrasi serta kualitas kerja pegawai. Kondisi fisik ruang kerja, hubungan antarpegawai, serta suasana kerja yang harmonis merupakan elemen penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Lingkungan kerja yang tidak kondusif seringkali berdampak negatif terhadap semangat dan motivasi kerja pegawai, di sisi lain, budaya organisasi sebagai nilai, norma, dan kebiasaan yang dianut dalam lingkungan kerja turut membentuk perilaku kerja pegawai. Budaya organisasi yang kuat dan positif mampu menumbuhkan rasa memiliki, komitmen, dan tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, budaya organisasi yang lemah dapat menghambat kolaborasi, menurunkan motivasi, serta berdampak pada rendahnya produktivitas.

Kecamatan Lowokwaru sebagai salah satu kecamatan dengan perkembangan wilayah yang pesat di Kota Malang memiliki beban kerja pelayanan publik yang cukup tinggi. Kondisi tersebut menuntut pegawai untuk bekerja secara profesional dan produktif. Namun, dalam praktiknya, masih ditemukan beberapa kendala seperti kurang optimalnya koordinasi, variasi gaya kepemimpinan antar unit, lingkungan kerja yang belum sepenuhnya mendukung, serta budaya kerja yang belum seragam. Hal ini menjadikan pentingnya penelitian terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Lowokwaru.

Gaya kepemimpinan memiliki peranan yang cukup penting karena tugas seorang pimpinan tidak mudah. Hal ini disebabkan perbedaan sikap dan perilaku bawahan yang harus dipahami oleh seorang pemimpin, menurut (David Becham, 2025). Kepemimpinan adalah proses memengaruhi dan memimpin dengan memberi contoh kepada pegawai melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan organisasi (Batubara 2020). Budaya organisasi mencakup nilai-nilai, norma, dan praktik yang berpengaruh dalam membentuk perilaku pegawai dalam suatu organisasi. Seperangkat nilai, keyakinan, atau norma yang disetujui dan diikuti oleh anggota suatu organisasi sebagai panduan perilaku dan penyelesaian masalah organisasi (Tutu et al. 2022

Lingkungan kerja adalah segala hal yang berhubungan dengan aktivitas pegawai didalam kantor, mulai dari budaya perusahaan, lingkungan fisik, hingga fasilitas-fasilitas pendukung seperti asuransi kesehatan dan parkir Menurut Ekonomi et al., (2025). Menurut Sedarmayanti (2017) lingkungan kerja merupakan suatu tempat yang terdapat sebuah kelompok dimana di dalamnya terdapat beberapa fasilitas pendukung untuk mencapai tujuan perusahaan

sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Lingkungan kerja terdiri dari dua jenis, yaitu lingkungan kerja fisik dan non-fisik. Jenis lingkungan kerja fisik mencakup segala kondisi atau keadaan berbentuk fisik dalam tempat kerja, seperti ruangan kerja, kursi, meja, temperatur, kelembapan, kebisingan, kebersihan, suhu, sirkulasi udara, dan lainnya. Sedangkan jenis lingkungan non-fisik mencakup aspek sosial dan psikologi seperti budaya kerja, komunikasi antar tim, kebijakan perusahaan, serta kesehatan dan keselamatan kerja (K3). Lingkungan kerja yang kondusif dapat memengaruhi kinerja, produktivitas, dan ide pegawai secara positif ataupun negatif. Kinerja pegawai dapat diukur melalui pencapaian target yang telah ditetapkan, produktivitas kerja, kualitas hasil kerja, serta kualitas kerja dalam tim. Perusahaan dapat melakukan beberapa cara seperti menciptakan komunikasi yang baik antara manajemen dengan pegawai, memenuhi hak pegawai, membuat lingkungan kerja yang mendukung. Lingkungan kerja yang kondusif dan aman bagi para pegawai, maka diharapkan produktivitas atau kinerja para pegawai akan meningkat yang pada akhirnya akan memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah budaya organisasi yang ada dalam perusahaan tersebut.

Budaya organisasi adalah seperangkat nilai, keyakinan, norma, dan praktik yang diterima dan diikuti oleh anggota organisasi. Budaya ini mencerminkan cara berpikir, bertindak, dan berinteraksi yang diinternalisasi oleh pegawai dalam menjalankan tugas sehari-hari. Budaya organisasi berkembang dari sejarah, tradisi, dan pengalaman kolektif yang membentuk identitas dan karakter organisasi. Selain itu, budaya organisasi memainkan peran penting dalam membentuk iklim kerja yang berdampak pada motivasi, kepuasan, dan produktivitas pegawai. Menurut Sutrisno (2018:2), budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya.

Secara teknis produktivitas adalah suatu perbandingan antara hasil yang dicapai (output) dengan keseluruhan sumber daya yang dicapai (input). Produktivitas mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran tenaga kerja persatuan waktu (Riyanto, 2015). Produktivitas berarti kemampuan menghasilkan sesuatu sedangkan kerja berarti kegiatan melakukan sesuatu yang dilakukan untuk mencari nafkah mata pencarian. Produktivitas kerja adalah kemampuan menghasilkan suatu kerja yang lebih banyak daripada ukuran biasa yang telah umum (The Liang Gie, 2014). Produktivitas kerja akan terwujud jika para pegawai mempunyai kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan atau tugas yang menjadi tanggungjawab masing-masing. Oleh karena itu, atasan atau pimpinan harus dapat memberikan suatu motivasi pada pegawai. Masalah yang sering dihadapi pimpinan perusahaan adalah bagaimana mencari cara yang paling terbaik yang harus ditempuh agar dapat menggerakkan dan meningkatkan produktivitas kerja pegawainya agar secara sadar dan bertanggungjawab melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya, karena setiap pegawai mempunyai kebutuhan dan keinginan yang berbeda-beda sehingga pimpinan harus mengerti dan memahami kebutuhan serta keinginan pada pegawainya (Salim, 2025).

TINJAUAN PUSTAKA

1. Definisi Gaya kepemimpinan

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset strategis dalam menentukan keberhasilan organisasi, baik sektor publik maupun swasta. Tanpa SDM yang berkualitas, sumber daya lainnya tidak dapat dimanfaatkan secara optimal (Dessler, 2020). SDM yang kompeten dan profesional menjadi faktor krusial dalam mengelola organisasi agar mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan, globalisasi, serta persaingan yang semakin dinamis (Armstrong & Taylor, 2023). Kinerja pegawai menjadi indikator penting dalam menilai keberhasilan suatu organisasi. Kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja individu atau kelompok yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2023). Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi, dan komitmen kerja (Al-Musadieq et al., 2018, Luthans et al, 2021, Robbins & Judge, 2023).

2. Ciri-ciri Kepemimpinan

Adapun ciri-ciri kepemimpinan yang baik Menurut Kajian Teoritis dan Praktis Soekarso, Iskandar Putong, dan Cecep Hidayat (2015) adalah sebagai berikut:

- a) Mempunyai kemampuan konseptual, seperti mengemas gagasan dan tujuan jangka pendek hingga panjang secara terarah.
- b) Mempunyai keterampilan komunikasi yang baik dan dapat memengaruhi sikap anggota Keterampilan administrasi yang mumpuni.
- c) Memahami keterampilan teknis terkait pekerjaan dan otoritasnya sebagai pemimpin (Beniah & Mendrofa, 2024)

3. Budaya Organisasi

Budaya organisasi berperan sebagai sistem nilai, norma, dan keyakinan yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Budaya organisasi yang kuat mampu meningkatkan motivasi, komitmen, dan kepuasan kerja pegawai, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja (Al-Musadieq et al., 2018; Schein, 2016). Penelitian terbaru menunjukkan bahwa budaya organisasi yang ditandai dengan kondusif—terutama yang komunikasi terbuka, kepemimpinan inspiratif, dan nilai bersama—dapat memperkuat loyalitas pegawai, yang pada gilirannya mendukung pencapaian tujuan organisasi (Ayunda et al., 2023; Dhiyanto & Astuti, 2025; Tambunan, 2024).

Budaya organisasi adalah aspek fundamental dari setiap institusi, yang mendefinisikan nilai-nilai, kepercayaan, dan perilaku bersama yang membentuk cara anggota berinteraksi dan bekerja sama. Budaya organisasi memengaruhi efektivitas organisasi, kepuasan pegawai, dan kesuksesan secara keseluruhan. Berbagai ahli telah memberikan definisi budaya organisasi, masing-masing menekankan aspek yang berbeda dari fenomena yang kompleks ini. Para ahli menawarkan perspektif yang beragam tentang budaya organisasi, menyoroti signifikansinya dalam membentuk dinamika dan identitas tempat kerja. Schein (2010) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar bersama yang dikembangkan oleh sebuah kelompok ketika memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Asumsi-asumsi ini, setelah divalidasi, diwariskan sebagai cara yang benar untuk melihat, berpikir, dan merasa. Hofstede et al. (1990) menggambarkan budaya organisasi sebagai “programan pikiran kolektif” yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Deal & Kennedy (2000) menekankan bahwa budaya organisasi pada dasarnya adalah “cara melakukan sesuatu di sini”,

dengan fokus pada perilaku dan ritual yang sudah mendarah daging. Sementara itu, Denison (1990) mengidentifikasi empat dimensi kunci dari budaya organisasi-misi, konsistensi, keterlibatan, dan kemampuan beradaptasi-berpendapat bahwa elemen-elemen tersebut berkontribusi pada penciptaan nilai dan stabilitas.

4. Hubungan Gaya Kepemimpinan Hubungan Produktivitas Kinerja Pegawai

Kepemimpinan yang efektif memiliki dampak besar dalam peningkatan kinerja pegawai pemimpin yang mampu membangun komunikasi yang baik dengan pegawai cenderung lebih sukses dalam meningkatkan produktivitas kerja. Pemimpin yang aktif memberikan arahan yang jelas, serta secara konsisten melakukan evaluasi terhadap kinerja pegawai, dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih terstruktur dan produktif. Selain itu, pendekatan kepemimpinan yang mendorong partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan juga berdampak positif terhadap kinerja mereka. Pegawai yang merasa dilibatkan dalam perumusan kebijakan organisasi cenderung memiliki rasa kepemilikan yang lebih tinggi terhadap tugas dan tanggung jawab mereka.

5. Hubungan Lingkungan Kerja Dengan Produktivitas Kinerja Pegawai

Pegawai merupakan aset utama dalam sebuah instansi dan memiliki peran penting dalam menyusun serta mengelola berbagai aktivitas untuk mencapai tujuan instansi. Kinerja pegawai merujuk pada hasil kerja yang dihasilkan oleh individu dalam melaksanakan tugas yang diberikan (Ramli, 2019; Diatmono et al., Mariam et al., 2020). Dengan kinerja pegawai yang optimal, diharapkan tujuan organisasi dapat tercapai. Peningkatan kinerja pegawai sangat diperlukan agar pelayanan kepada masyarakat dan pencapaian target organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Salah satu faktor yang sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah lingkungan kerja, yang mencakup segala kondisi fisik dan non fisik yang dirasakan pegawai saat bekerja.

6. Hubungan Budaya Organisasi Dengan Produktivitas Kinerja Pegawai

Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap produktivitas kerja adalah komitmen organisasi. Meyer dan Allen (1997) menjelaskan bahwa komitmen organisasi adalah tingkat loyalitas dan keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Komitmen ini terbagi menjadi tiga dimensi utama: afektif, normatif, dan kontinu. Pegawai dengan tingkat komitmen tinggi cenderung bekerja lebih keras, memiliki loyalitas yang tinggi, dan bersedia berkontribusi secara maksimal terhadap tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2017).

Menurut (Cameron & Quinn, 2011) Budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang dianut oleh anggota organisasi, yang membentuk nilai, norma, dan perilaku mereka dalam menjalankan tugas.

7. Produktivitas Kinerja Pegawai

Produktivitas kinerja merupakan salah satu indikator utama dalam menilai efektivitas dan efisiensi kerja seseorang di dalam suatu perusahaan. Secara umum, produktivitas kinerja dapat diartikan sebagai kemampuan seorang individu atau kelompok dalam menghasilkan output yang optimal dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara efisien dan efektif. Produktivitas merupakan sikap mental yang selalu memiliki pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Dalam konteks kerja, produktivitas tidak hanya dilihat dari kuantitas hasil kerja, tetapi juga

mencakup kualitas, ketepatan waktu, serta bagaimana individu menyelesaikan tugas sesuai standar yang ditetapkan. Kinerja itu sendiri diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seseorang berdasarkan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. menyebutkan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan. Produktivitas kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor internal maupun eksternal. Faktor internal dapat mencakup motivasi kerja, kemampuan dan keterampilan, sikap terhadap pekerjaan, serta kesehatan fisik dan mental. Sementara itu, faktor eksternal meliputi lingkungan kerja, gaya kepemimpinan atasan, sistem penghargaan, beban kerja, dan hubungan antar rekan kerja.

METODE PENELITIAN

1. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan salah satu hal penting yang digunakan sebagai objek penelitian. Dimana peneliti yang dilakukan pada penelitian agar mempermudah peneliti untuk mendapatkan data-data yang valid. Peneliti melakukan penelitian di kantor kecamatan Lowokwaru, Jl. Cengger Ayam I No. 12, Tulusrejo, Kec. Lowokwaru, kota malang.

2. Waktu Penelitian

Penelitian ini direncanakan akan dilaksanakan selama tiga (3) bulan, mulai dari bulan oktober hingga bulan desember 2025. Tahapan penelitian meliputi: Persiapan, pengumpulan data, analisis data dan penyusunan laporan akhir.

3. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini Adalah kuantitatif dengan metode survei. Dalam penelitian kuantitatif, populasi didefinisikan sebagai wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek dengan karakteristik tertentu yang akan dipelajari untuk menarik kesimpulan (Sugiyono, 2013). Penelitian kuantitatif bertujuan untuk menguji hipotesis mengenal antara variabel independent, yaitu Gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi dengan variabel dependent yaitu produktivitas kinerja pegawai kantor kecamatan. Dalam penelitian ini, data akan dikumpulkan melalui kuisisioner yang disebarkan kepada sampel pegawai dari kantor kecamatan yang ada di kota malang dalam hal ini yaitu, (Kecamatan Lowokwaru dan Kecamatan Blimbing). Kuisisioner akan mencakup pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan produktivitas kerja pegawai melalui gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan budaya organisasi

4. Sumber Data

Jenis sumber data yang digunakan dalam penelitian Adalah data primer dan data skunder:

1. Data Primer

Data primer Adalah data yang diperoleh langsung, data bersumber pertama atau peneliti sendiri melalui berbagai metode seperti wawancara, observasi, dan dokumentasi

2. Data Sekunder

Data sekunder Adalah data yang telah dikumpulkan oleh orang lain, dan atau Lembaga lain dan biasanya sudah tersedia dalam bentuk laporan, statistic, dan dokumen. Peneliti menggunakan data skunder untuk mendukung atau melengkapi data primer yang dikumpulkan.

5. Populasi Dan Sampel

a. Populasi

Menurut sugiyono (2019:80) Populasi Adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek dan subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk mempelajari dan kemudian ditarik Kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini Adalah pegawai di Kantor kecamatan Lowokwaru kota malang.

b. Sampel

Menurut Creswell, (2014) menjelaskan bahwa sampel adalah subset atau himpunan dari populasi yang dipilih menggunakan teknik tertentu untuk memastikan representativitasnya. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini Adalah Teknik sampling jenuh yaitu seluruh populasi digunakan menjadi sampel. Alasan menggunakan sampling jenuh Adalah karena populasi relative sampel kecil atau kurang dari 100 orang. Meskipun membutuhkan waktu yang lama dalam mengumpulkan data namun Teknik sampling jenuh dapat memperoleh ketepatan data yang tinggi, sehingga jumlah sampelnya Adalah sebanyak 30 orang.

6. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengambilan data merupakan metode atau cara yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam suatu penelitian. Teknik pengambilan data dalam penelitian ini dengan metode kuisioner, observasi dan dokumentasi.

7. Analisis Data

Dalam melakukan analisis data, peneliti menggunakan deskriptif yang membandingkan data yang ada dengan berbagai teori yang mendukung dan bersifat mengurai dan menjelaskan. Analisis ini menggunakan rumus dan menafsirkan Gambaran yang jelas melalui pengumpulan, penyusunan, sehingga dapat di ketahui gambaran umum dari Perusahaan/kantor yang mau diteliti.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Uji Validitas

Var/No	r hitung				r tabel	Kesimpulan
	X ₁	X ₂	X ₃	Y		
1	0,854	0,858	0,870	0,895	0,361	Valid
2	0,873	0,858	0,919	0,895		Valid
3	0,827	0,831	0,882	0,864		Valid
4	0,896	0,892	0,909	0,771		Valid
5	0,891	0,859	0,870	0,834		Valid

Berdasarkan tabel 1, dapat diketahui bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian yaitu variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) terdiri dari 5 pernyataan, variabel Lingkungan Kerja (X_2) terdiri dari 5 pernyataan, variabel Budaya Organisasi (X_3) terdiri dari 5 pernyataan dan variabel Produktivitas kinerja pegawai (Y) juga terdiri dari 5 pernyataan, dari semua pernyataan data dinyatakan valid karena nilai (r_{hitung}) > (r_{tabel}) sebesar 0,361.

Tabel 2 Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Alpha Cronbach</i>	<i>Alpha</i>	Keterangan
(X_1)	0,918	0,6	Reliabel
(X_2)	0,911		Reliabel
(X_3)	0,932		Reliabel
(Y)	0,906		Reliabel

Sumber : Data primer diolah (2025)

Berdasarkan tabel dapat disimpulkan bahwa semua item pernyataan dari variabel Gaya Kepemimpinan (X_1), variabel Lingkungan Kerja (X_2), variabel Budaya Organisasi (X_3) dan variabel Produktivitas kinerja pegawai (Y) mempunyai koefisien *Alpha* lebih besar dari 0,6 dengan demikian item pernyataan untuk semua variabel tersebut dinyatakan reliabel. Menurut Sugiyono (2017) data dinyatakan reliabel apabila nilai korelasi *alpha* lebih besar dari 0,6.

Tabel 3 Uji Regresi Linear Berganda

Variabel	B Unstandardized Coefficients	Keterangan
Constant	4,592	Positif
(X_1)	0,648	Positif
(X_2)	0,594	Positif
(X_3)	0,429	Positif

Sumber : Data primer diolah (2025)

Menurut Sugiyono (2017) menjelaskan bahwa uji regresi linear berganda untuk menentukan arah pengaruh antara positif dan negatif. Pengaruh positif merupakan pengaruh yang saling mendukung antar variabel X terhadap Y . Berdasarkan tabel dapat dibuat persamaan regresi untuk mengukur tingkat pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan (X_1), variabel Lingkungan kerja (X_2) dan variabel Budaya Organisasi (X_3) terhadap variabel Produktivitas kinerja pegawai (Y) menggunakan persamaan regresi sebagai berikut:

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

$$Y = 4,952 + 0,648 X_1 + 0,594 X_2 + 0,429 X_3 + e$$

Berdasarkan persamaan regresi dapat diartikan bahwa, untuk nilai variabel kinerja pegawai sebesar nilai konstanta yaitu 4,952 artinya produktivitas kinerja pegawai dinyatakan tinggi sebelum dipengaruhi oleh variabel Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi. Jika nilai variabel X_1 , X_2 dan X_3 bertambah sebesar 1,851, maka nilai pengaruh total sebesar 6,803, sehingga dapat dipahami bahwa terdapat pengaruh yang tinggi antar variabel. Nilai persamaan regresi masing-masing variabel sebagai berikut.

Y = variabel Produktivitas kinerja pegawai yang merupakan variabel terikat serta nilainya akan diprediksi oleh variabel Gaya Kepemimpinan (X_1), variabel Lingkungan kerja (X_2) dan Budaya Organisasi (X_3).

X_1 = koefisien regresi (X_1) sebesar 0,648 dengan tanda menyatakan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) mempunyai pengaruh positif terhadap variabel Produktivitas kinerja pegawai (Y), hal ini artinya adanya keterampilan yang baik mampu meningkatkan kinerja pegawai.

X_2 = koefisien regresi (X_2) sebesar 0,594 dengan tanda menyatakan bahwa variabel Lingkungan Kerja (X_2) mempunyai pengaruh positif terhadap variabel kinerja pegawai (Y), hal ini artinya semakin baik dukungan pengalaman kerja mampu meningkatkan kinerja pegawai.

X_3 = koefisien regresi (X_3) sebesar 0,429 dengan tanda menyatakan bahwa variabel Budaya Organisasi (X_3) mempunyai pengaruh positif terhadap variabel kinerja pegawai (Y), hal ini artinya semakin baik dukungan dari komitmen kerja mampu meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan uji regresi linear berganda diketahui bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Lowokwaru Kota Malang dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,648.

Uji t (Parsial)

Uji t dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh secara parsial variabel Gaya Kepemimpinan (X_1), Lingkungan kerja (X_2) dan Budaya Organisasi (X_3) terhadap variabel Produktivitas Kinerja Pegawai (Y). Adapun besarnya nilai masing-masing pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat dapat diketahui pada tabel berikut.

Tabel 4 Hasil Uji t

Variabel	t hitung	t tabel	Sig t
(X_1)	4,522	2,056	0,000
(X_2)	3,505		0,000
(X_3)	2,058		0,000

Sumber : Data primer diolah (2025)

Hasil perhitungan uji t untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing variabel yaitu.

- 1) Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas kinerja pegawai (Y) pada Kantor Kecamatan Lowokwaru Kota Malang karena nilai $t_{hitung} = 4,522 > t_{tabel} 2,056$ dengan nilai signifikan sebesar 0,000 ($p < 0,05$), sehingga H_1 diterima. Hal ini berarti adanya keterampilan yang baik mampu meningkatkan Produktivitas kinerja pegawai.
- 2) Variabel Lingkungan kerja (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas kinerja pegawai (Y) pada Kantor Kecamatan Lowokwaru Kota Malang karena nilai $t_{hitung} = 3,505 > t_{tabel} 2,056$ dengan nilai signifikan sebesar 0,000 ($p < 0,05$), sehingga H_2 diterima. Hal ini berarti adanya pengalaman kerja mampu meningkatkan Produktivitas kinerja pegawai.
- 3) Variabel Budaya Organisasi (X_3) berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas kinerja pegawai (Y) pada Kantor Kecamatan Lowokwaru Kota Malang karena nilai $t_{hitung} = 2,058 > t_{tabel} 2,056$ dengan nilai signifikan sebesar 0,000 ($p < 0,05$), sehingga H_3 diterima. Hal ini berarti adanya komitmen kerja yang tinggi mampu meningkatkan Produktivitas kinerja pegawai.

Uji F (Simultan)

Uji F secara simultan yaitu uji statistik untuk mengetahui pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan (X_1), variabel Lingkungan kerja (X_2) dan variabel Budaya Organisasi (X_3) terhadap variabel Produktivitas kinerja pegawai (Y) secara bersama/gabungan, berdasarkan hasil analisa yang telah dilakukan hasil pengujian hipotesis disajikan pada tabel berikut.

Tabel 5.Uji F

Variabel	F hitung	F tabel	Sig F
Gaya Kepemimpinan (X_1) Lingkungan kerja (X_2) Budaya Organisasi (X_3)	12,345	2,975	0,000

Sumber : Data primer diolah (2026)

Hasil uji F didapatkan nilai F_{hitung} (12,345) > F_{tabel} (2,975) dengan nilai signifikan (0,000) yang berarti bahwa secara bersama-sama/ gabungan variabel Gaya Kepemimpinan (X_1), variabel Lingkungan kerja (X_2) dan variabel Budaya Organisasi (X_3) berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas kinerja pegawai (Y) pada Kantor Kecamatan Lowokwaru Kota Malang, sehingga H_4 diterima artinya adanya Gaya Kepemimpinan yang baik, Lingkungan kerja dan Budaya Organisasi yang tinggi mampu meningkatkan Produktivitas kinerja pegawai.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi terhadap produktivitas kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Lowokwaru Kota Malang, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:1).Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kinerja pegawai. Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh paling dominan dibandingkan variabel lainnya. Artinya, semakin baik kemampuan pimpinan dalam memberikan arahan, motivasi, komunikasi, serta keteladanan, maka semakin meningkat pula produktivitas kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas pelayanan kepada masyarakat.2).Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kinerja pegawai.Lingkungan kerja yang kondusif, baik dari segi fisik (kenyamanan ruang, pencahayaan, kebersihan) maupun nonfisik (hubungan kerja yang harmonis, rasa aman, dan kerja sama tim), terbukti mampu meningkatkan semangat dan efektivitas kerja pegawai.3).Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kinerja pegawai.Nilai-nilai organisasi seperti disiplin, tanggung jawab, kerja sama, dan orientasi pelayanan yang diterapkan secara konsisten dapat membentuk perilaku kerja pegawai yang lebih profesional, sehingga berdampak pada peningkatan produktivitas kerja.4).Secara simultan, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kinerja pegawai.Ketiga variabel tersebut secara bersama-sama memberikan kontribusi sebesar 58,8% terhadap produktivitas kinerja pegawai, sedangkan sisanya 41,2% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan produktivitas kerja pegawai memerlukan dukungan kepemimpinan yang baik, lingkungan kerja yang nyaman, serta budaya organisasi yang kuat secara bersamaan.

DAFTAR PUSTAKA

- David Becham, 2Zulkifli Musannip Efendi Siregar, 3Anita Sri Rejeki Hutagaol, & 1, 2, 3Universitas Labuhanbatu, I. (2025). *Pengaruh Disiplin Kerja , Gaya Kepemimpinan , Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perpustakaan*. 14(April), 312–325.
- Aditiya, N. Y., Evani, E. S., & Maghfiroh, S. (2023). *Konsep uji asumsi klasik pada regresi linier berganda*. 2(2), 102–110.
- Aflah, F. R., Hamdani, M. F., & Risnawati. (2025). Penerapan Regresi Linier Berganda dalam Menilai Hubungan Antar Variabel dalam Penelitian Kuantitatif. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 5(3), 4195–4211. <https://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/view/19319>
- Annisa Zachiran1*, S. C. (2025). *Jurnal Progressus Humanitatis Jurnal Progressus Humanitatis Analisis Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan pada CV Kala Cipta Konstruksi Tangerang Selatan*. 1(1), 18–28.
- Beniah, A. Y., & Mendrofa, Y. (2024). ISSN 2356-3966 E-ISSN: 2621-2331 F. B. Zebua, A. Y. Beniah, Y. Mendrofa, E. Zebua *Analisi Gaya Kepem...* 10(3), 870–883.
- Deny Sudrajat, Sana, & Syamsurizal. (2025). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai (Studi Pada Laz Harfa). *Jurnal Lentera Bisnis*, 14(1), 739–750. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v14i1.1400>
- Gunawan, C. I., Mukoffi, A., Sumarno, S., & Sulistyowati, Y. (2019). Model Strategi Kpps: Laporan Berbasis Daring Sebagai Pelayanan Perbankan Syariah Di Indonesia Dalam Menghadapi Kompetisi Di Era Informasi Dan Teknologi. *Referensi : Jurnal Ilmu Manajemen Dan Akuntansi*, 6(2), 1. <https://doi.org/10.33366/ref.v6i2.1177>
- Ilahi, R. R., & Lestari, T. (2025). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Produktivitas Karyawan Yang Berkelanjutan Pada PT Prabu Mitra Teknik. *Jurnal Manajemen Ekonomi Dan Akuntansi*, 1(4), 384–392. <https://doi.org/10.63921/jmaeka.v1i4.186>
- Ilmiah, Z. F., & Anshori, M. I. (2025). Analisis Hubungan Stres Kerja Terhadap Produktivitas

- Kinerja Karyawan Studi Kasus : Saka Indonesia Pangkah Limited (SIPL). *PARADOKS Jurnal Ilmu Ekonomi*, 8(2), 1502–1511.
- Kusufa, F. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Penerbit Erlang Cabang Malang. *Volume 4, volume 4*, 65–73.
- Lase, D., Absah, Y., Lumbanraja, P., Giawa, Y., & Gulo, Y. (2025). Teori Budaya Organisasi: Konsep, Model, dan Implikasi untuk Manajemen Organisasi. *Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 3(1), 21–45. <https://doi.org/10.62138/tuhenori.v3i1.128>
- Lokot Muda Harahap¹, Zsevt Samuel², Ahmad Zacky Nasution³, R. I., & Telaumbanua⁴, P. A. (2025). *Isu-Isu Aktual Perekonomian Indonesia: Tantangan dan Peluang di Tahun 2025*. 3(1), 56–61.
- Novin, Halawa, K., Lase, D., Hulu, F., & Zega, Y. (2025). *Management Perspective : Jurnal Penelitian Manajemen Original Article Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja*. 2(3), 185–194. <https://doi.org/10.62138/management.v2i3.174>
- Pramono, E., & Hadjar Aswad, F. (2025). *This work is licensed under a Creative Common Attribution-NonCommercial 4.0 (CC-BY-SA) International (https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai: Studi Kasus di Dinas Pendidikan Kabupaten Tanggamus*. 20(1), 85–95. <http://journals2.ums.ac.id/index.php/jmp>
- Priyatno, M. K., 1, 1*, Yuliana, L., Terbuka, U., 2, & Paramadina, U. (2024). Pengaruh lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. *Management and Business Review*, 2(2), 87–95. <https://doi.org/10.21067/mbr.v1i2.4728>
- PutriNatasya. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja, Produktivitas dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Perindustrian, Perdagangan, Energi dan Sumber Daya Mineral Sumatera Utara. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(2), 7047–7054. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i2.1800>
- Salim, R. A. R. (2025). *Pengaruh Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di PT indofood Sukses Makmur Tbk di Makassar*. 5, 1–23.