



Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Kepuasan Kerja, dan Organizational Citizenship Behaviour Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Gianyar

Ni Luh De Murdani^{1*}, Ni Ketut Sukanti², Ni Putu Yuliana Ria Sawitri³

^{1,2,3} Universitas Ngurah Rai, Bali, Indonesia

Email : dodirmurdana280@gmail.com^{1*}, ketut.sukanti@unr.ac.id², ria.sawitri@unr.ac.id³

Abstract: *The success of a company depends on the work achievements of employees. The purpose of this study is to determine the influence of democratic leadership style, job satisfaction, and organizational citizenship behavior partially and simultaneously on the performance of employees of the National Land Agency of Gianyar Regency. A total of 65 employees became the population in this study and by using saturated sampling, a sample of 65 respondents was obtained. The data analysis used in this study is the classical assumption test, multiple linear regression analysis, determination analysis, partial significance test (t-test), and simultaneous significance test (F-test). The results of the study prove that democratic leadership style, job satisfaction, and organizational citizenship behavior partially and simultaneously have a positive and significant effect on employee performance at the National Land Agency of Gianyar Regency. An employee who has a leader with the right leadership style, will create job satisfaction in the minds of employees which will later increase the effectiveness of employees at work and have an impact on improving employee performance.*

Keywords: *democratic leadership style, job satisfaction, organizational citizenship behaviour, employee performance*

Abstrak: Kerberhasilan perusahaan bergantung pada capaian kerja karyawan. Tujuan penerlitian ini adalah mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, kepuasan kerja, serta organizational citizenship behavior secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Gianyar. Sebanyak 65 orang karyawan menjadi populasi dalam penelitian ini serta dengan menggunakan sampling jenuh diperoleh sampel sebanyak 65 orang responden. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, analisis derterminasi, uji signifikansi parsial (t-test), dan uji signifikan simultan (F-test). Hasil penelitian membuktikan bahwa gaya kepemimpinan demokratis, kepuasan kerja, serta organizational citizenship behavior secara parsial serta simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Gianyar. Seorang karyawan yang memiliki pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang tepat, akan menciptakan kepuasan kerja dibenak karyawan yang nantinya meningkatkan efektivitas karyawan dalam bekerja dan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Kata Kunci: gaya kepemimpinan demokratis, kepuasan kerja, organizational citizenship behavior, kinerja karyawan

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan suatu perusahaan (Danayasa et al., 2021). Kinerja karyawan adalah mengacu pada tingkat pemenuhan tugas yang membentuk pekerjaan karyawan (Mangkunegara, 2019). Ketika seorang karyawan mampu memberikan kinerja yang baik dan optimal, maka akan memberi dampak positif bagi perusahaan yang dicerminkan melalui adanya penambahan keuntungan maupun kelancaran operasional perusahaan.

Salah satu organisasi atau perusahaan yang membutuhkan SDM yang berkompeten adalah Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kabupaten Gianyar. BPN Kabupaten Gianyar merupakan salah satu organisasi atau perusahaan yang bergerak dibidang pelayanan, dengan sistem kerja berhadapan langsung dengan masyarakat. Berkaitan dengan pelayanan yang diberikan oleh BPN Kabupaten Gianyar, terdapat beberapa komplain yang diberikan oleh masyarakat yang menggunakan layanan BPN Kabupaten Gianyar. Beberapa masyarakat menganggap BPN Kabupaten Gianyar masih lambat dalam memberikan pelayanan, kurang ramahnya petugas pelayanan, serta lamanya proses pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Komplain tersebut menunjukkan adanya ketidakpuasan yang dialami oleh beberapa masyarakat terkait pelayanan yang diberikan oleh petugas di BPN Kabupaten Gianyar. Dalam menunjang pelayanan, tentunya diperlukan SDM yang berkompeten yang mampu memberikan kinerja yang optimal. BPN Kabupaten Gianyar sebagai suatu organisasi tentunya menginginkan kinerja yang tinggi dalam perusahaan dimana hal ini berkaitan dengan kinerja yang dicapai oleh karyawan sebagai SDM.

Capaian kinerja pegawai BPN Kabupaten Gianyar salah satunya dapat dilihat melalui SKP atau Sasaran Kinerja Pegawai. Berikut ini data SKP pegawai BPN Kabupaten Gianyar pada tahun 2022 yang disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1
Rekapitulasi Penilaian Prestasi Kerja Berbasis SKP di BPN Kabupaten Gianyar Tahun 2022

Seksi	Jabatan	Nilai SKP	Nilai SKP 60% (a)							Nilai Prilaku Kerja 40% (b)	NPK (a + b)
				1	2	3	4	5	6		
Penataan dan Pemberdayaan	Kepala seksi	88,94	53,36	90	90	90	90	90	90	36,00	89,36
	Koordinator	87,87	52,72	91	92	91	91	91	92	36,53	89,25
	Jabatan Fungsional	87,49	52,49	90	88	87	88	88	88	35,27	87,76
Pengadaan Tanah dan Pengembangan	Kepala seksi	88,58	53,15	90	90	90	92	90	89	36,07	89,22
	Koordinator	87,67	52,60	87	87	90	89	89	89	35,40	88,00
	Jabatan Fungsional	89,75	53,85	83	90	90	85	85	85	34,53	88,38
Pengendalian dan Penanganan Sengketa	Kepala seksi	90,31	54,19	90	90	90	90	90	90	36,00	90,19
	Koordinator	98,97	59,38	93	91	94	92	91	91	36,80	96,18
	Jabatan Fungsional	85,33	51,20	83	83	83	83	83	83	33,20	84,40
Penetapan Hak dan Pendaftaran	Kepala seksi	88,54	53,12	87	91	87	86	86	86	34,87	87,99
	Koordinator	88,66	53,20	85	92	85	86	85	87	34,67	87,87
	Jabatan Fungsional	88,22	52,93	92	86	91	86	86	86	35,13	88,06
Survey dan Pemetaan	Kepala seksi	88,22	52,93	92	86	91	86	86	86	35,13	88,06
	Koordinator	88,66	53,20	81	83	82	82	81	81	32,67	85,87
	Jabatan Fungsional	90,66	54,40	82	82	91	82	82	82	83,33	137,73
Rata-rata		89,19	53,51							38,37	91,89

Sumber: BPN Kabupaten Gianyar (2023)

Keterangan:

1 = Orientasi Pelayanan; 2 = Integritas; 3 = Komitmen; 4 = Disiplin; 5 = Kerjasama; 6 = Kepemimpinan

Mengacu pada Tabel 1, dapat diketahui bahwa apabila dilihat berdasarkan Nilai SKP 60% didapatkan rata-rata sebesar 53,51 poin dan secara Nilai SKP 40% didapatkan rata-rata sebesar 38,37 poin atau nilai SKP secara keseluruhan (100%) didapatkan rata-rata sebesar 91,89 poin. Pencapaian nilai SKP secara keseluruhan (100%) sebesar 91,89 poin ini dapat digolongkan sebagai tingkat kepatuhan yang baik. Besarnya poin SKP yang menjadi penilaian capaian kerja karyawan di BPN Kabupaten Gianyar ini masih berada dalam kategori baik namun masih perlu ditingkatkan agar BPN Kabupaten Gianyar dapat memberikan pelayanan yang lebih optimal kepada publik. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan BPN Kabupaten Gianyar harus dapat ditingkatkan.

Permasalahan lain yang mengindikasikan adanya permasalahan kinerja karyawan di BPN Kabupaten Gianyar ini juga ditunjukkan oleh beberapa faktor yang peneliti temukan di lapangan saat melakukan pra riset awal pada tanggal 19 Agustus 2023. Pra riset peneliti dengan melakukan wawancara dengan karyawan di BPN Kabupaten Gianyar.

Mengacu pada hasil pra riset, dapat diketahui bahwa Kantor BPN Kabupaten Gianyar masih mengalami masalah dalam kepemimpinan, kepuasan kerja, dan perilaku kewargaan organisasi pada beberapa karyawan. Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan kepada beberapa karyawan di Kantor Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Gianyar, berkaitan dengan gaya kepemimpinan demokratis, masih ada beberapa karyawan yang merasa bahwa pimpinan kantor kurang mendengar pendapat, kritik, maupun saran dari bawahannya. Karyawan terkadang merasa kurang mendapatkan apresiasi dari atasan sehingga semangat kerja menurun. Selain itu, berkaitan dengan kepuasan kerja, beberapa karyawan ada yang merasa kurang puas saat bekerja karena karyawan merasa kurang mendapatkan kesempatan untuk dipromosikan naik jabatan. Lebih lanjut lagi, berkaitan dengan OCB, masih ada karyawan yang enggan membantu karyawan lainnya dan tidak ingin berpartisipasi pada tugas selain tugasnya karena merasa bahwa tanggungjawab mereka adalah pekerjaan yang telah tertera pada alur tugas saja.

Berdasarkan hasil pra riset yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa kinerja karyawan di Kantor BPN Kabupaten Gianyar masih mengalami permasalahan, sehingga penting untuk diperhatikan faktor-faktor apa saja yang dapat memengaruhi kinerja karyawan. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan demokratis (Olla & Andriyani, 2019). Seorang pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan demokratis mengutamakan musyawarah serta partisipasi yang adil dan merata dari seluruh bawahannya. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan demokratis akan sangat menghargai

partisipasi para anggotanya, baik dengan memberikan penghargaan maupun insentif sebagai bentuk apresiasi atas hasil kerja karyawan. Hal ini akan berdampak pada kinerja yang dihasilkan oleh karyawan, dimana semakin tinggi apresiasi yang dicerminkan dari gaya kepemimpinan yang diterapkan maka akan cenderung membawa peningkatan pada kinerja yang dihasilkan oleh para karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Olla & Andriyani (2019); Djunaedi & Gunawan (2018); Setiawan (2019); serta Saputra et al., (2021) menemukan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, Halim & Dewi (2018) menemukan bahwa gaya kepemimpinan demokratis tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Saputri & Andayani (2018) juga menemukan hasil berbeda yang membuktikan bahwa gaya kepemimpinan memberi pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja (Rasminingsih & Permadi, 2023). Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu, setiap individu memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya, ini disebabkan oleh adanya perbedaan pada dirinya dan masing-masing individu. Penelitian yang dilakukan oleh Rindiantika & Susilo (2018); Changgriawan (2017); Bagis et al., (2019); serta Rasminingsih & Permadi (2023) membuktikan bahwa kepuasan kerja memberi pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, hasil penelitian berbeda yang dilakukan oleh Dewi & Suwandana (2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Fitri & Endratno (2021) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Selain gaya kepemimpinan demokratis dan kepuasan kerja, *organizational citizenship behaviour* (OCB) dapat mempengaruhi kinerja karyawan (Abrar & Isyanto, 2019). Ketika seorang karyawan memiliki OCB yang tinggi, maka karyawan akan bersedia secara sukarela untuk membantu sesama rekan kerjanya dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan, meskipun pekerjaan tersebut bukanlah tugas pokoknya. Semakin tinggi OCB yang dimiliki oleh seorang karyawan, maka semakin meningkat kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Abrar & Isyanto (2019); Bustomi (2020); Leksono (2019); serta Wiranti (2020) menemukan bahwa OCB mampu memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, penelitian yang dilakukan oleh Wulandari et al., (2022) menemukan bahwa OCB tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Keberhasilan suatu perusahaan tentunya ditentukan oleh kerjasama yang tinggi antar sesama karyawan yang merupakan SDM yang penting dalam mencapai keberhasilan perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi sebuah perusahaan untuk menentukan faktor apa saja yang mampu memengaruhi kinerja karyawan. Terlebih lagi, pada Kantor BPN Kabupaten Gianyar masih banyak terjadi permasalahan mengenai kinerja karyawan yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan demokratis, kepuasan kerja, serta OCB. Mengingat pentingnya gaya kepemimpinan demokratis, kepuasan kerja, dan OCB dalam menciptakan kinerja karyawan pada sebuah perusahaan, serta adanya inkonsistensi hasil penelitian terdahulu, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokrasi, Kepuasan Kerja, dan *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap Kinerja Karyawan di Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Gianyar”.

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang dilakukan di BPN Kabupaten Gianyar yang berlokasi di Komplek Civic Center, Jalan Sahadewa No. 7, Gianyar, Provinsi Bali, Indonesia. Seluruh PNS di BPN Kabupaten Gianyar menjadi populasi dalam riset ini yaitu sebanyak 65 karyawan, serta dengan teknik sampling jenuh dan diperoleh responden sebanyak 65 orang karyawan. Skor hasil jawaban kuesioner dari responden merupakan data kuantitatif dalam riset ini, sedangkan berdasarkan sumbernya adalah data primer. Pengumpulan data menggunakan metode observasi, wawancara, dokumentasi, serta kuesioner dengan skala likert 1-5. Analisa data menggunakan analisis regresi linier berganda dengan pengujian instrumen dilakukan terlebih dahulu serta pengujian asumsi klasik untuk selanjutnya dilakukan analisis lebih lanjut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Karakteristik Responden

Dilihat dari karakteristiknya, karyawan dengan jenis kelamin laki-laki, pendidikan terakhir sebagai sarjana, serta berusia antara 36-50 tahun, dengan jabatan fungsional pada seksi survei serta pemetaan merupakan responden yang mendominasi dalam riset ini.

2. Hasil Uji Instrumen Penelitian

Mengacu pada pengujian yang dilakukan diperoleh nilai koefisien korelasi seluruh indikator telah melebihi 0,30 serta signifikansi lebih rendah dari 0,05 maka instrumen penelitian valid dan layak untuk digunakan. Selain itu juga dilakukan uji reliabilitas, dimana

dari pengujian yang dilakukan angka koefisien *Cronbach's Alpha* melebihi 0,70 yang memiliki arti instrumen penelitian reliabel.

3. Hasil Uji Asumsi Klasik

Tahap pertama pada pengujian ini dilakukan pengujian normalitas yang hasilnya memperoleh nilai signifikan pada 0,200 yang artinya residual data penelitian telah berdistribusi normal. Setelah itu dilakukan pengujian multikolinearitas, dimana hasil pengujian membuktikan bahwa gaya kepemimpinan demokratis, kepuasan kerja, serta OCB dalam penelitian ini memiliki angka *tolerance* lebih besar dari 0,10 serta VIF kurang dari 10, sehingga dapat disimpulkan bentuk persamaan regresinya tidak mengindikasikan adanya multikolinieritas. Selanjutnya, dilakukan pengujian heteroskedastisitas, dimana hasil pengujian membuktikan komunikasi, kecerdasan emosional, serta iklim kerja pada *absolute residual* mempunyai signifikansi lebih besar dari 0,05 sehingga disimpulkan bentuk persamaan regresinya tidak mengandung heteroskedastisitas.

4. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Dalam mengenali pengaruh dari gaya kepemimpinan demokratis, kepuasan kerja, serta OCB pada kinerja yang dihasilkan karyawan, dilakukan pengujian dengan hasil sebagai berikut.

Tabel 2
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	<i>Unstandardized Beta</i>	<i>Std. Error</i>	<i>t</i> _{hitung}	<i>Sig.</i>
(Constant)	1,260	2,251	0,560	0,578
Gaya Kepemimpinan Demokratis	0,314	0,109	2,874	0,006
Kepuasan Kerja	0,335	0,120	2,785	0,007
OCB	0,331	0,089	3,705	0,000

Sumber: Data primer diolah, 2024

Mengacu pada hasil pengujian yang dilakukan, maka persamaan regresi yang dapat disusun adalah:

$$Y = 1,260 + 0,314X_1 + 0,335X_2 + 0,331X_3 + e$$

Konstanta bernilai 0,537 berarti apabila nilai gaya kepemimpinan demokratis, kepuasan kerja, serta OCB 0 (nol), maka kinerja karyawan besarnya adalah 1,260. Gaya kepemimpinan demokratis nilai koefisien regresinya 0,314 berarti gaya kepemimpinan demokratis berkolerasi positif dengan kinerja karyawan, dimana gaya kepemimpinan demokratis yang naik satu satuan akan diikuti dengan kenaikan kinerja karyawan sebesar 0,314 dengan asumsi variabel independen lainnya konstan. Kepuasan kerja nilai koefisien regresinya 0,335 berarti kepuasan kerja berkolerasi positif dengan kinerja karyawan, dimana

kepuasan kerja yang naik satu satuan akan diikuti dengan kenaikan kinerja karyawan sebesar 0,335 dengan asumsi variabel independen lainnya konstan. OCB nilai koefisien regresinya 0,331 berarti OCB berkorelasi positif dengan kinerja karyawan, dimana OCB yang naik satu satuan akan diikuti dengan kenaikan kinerja karyawan sebesar 0,331 dengan asumsi variabel independen lainnya konstan.

5. Hasil Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Dari pengujian analisis koefisien determinasi yang dilakukan, hasilnya adalah sebagai berikut.

Tabel 3
Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,767	0,588	0,568	1,945

Sumber: Data Primer Diolah, 2024

Mengacu pada hasil pengujian yang dilakukan, diketahui besarnya koefisien determinasi adalah 0,568 atau pengaruh yang diberikan oleh gaya kepemimpinan demokratis (X_1), kepuasan kerja (X_2), serta OCB (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 56,8% sedangkan 43,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam persamaan regresi.

6. Hasil Uji Signifikansi Parsial (Uji t)

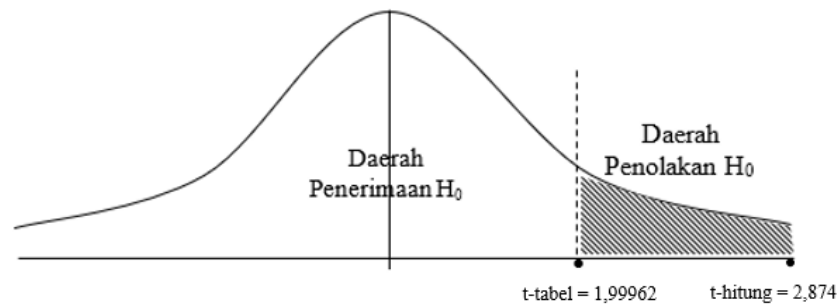
Pengujian signifikansi secara parsial mengacu pada nilai signifikansi yang dihasilkan. Hasil ujinya adalah sebagai berikut.

Tabel 4
Hasil Uji Hipotesis (Uji t)

Variabel	Unstandardized Beta	Std. Error	t_{hitung}	Sig.
(Constant)	1,260	2,251	0,560	0,578
Gaya Kepemimpinan Demokratis	0,314	0,109	2,874	0,006
Kepuasan Kerja	0,335	0,120	2,785	0,007
OCB	0,331	0,089	3,705	0,000

Sumber: Data Primer Diolah, 2024

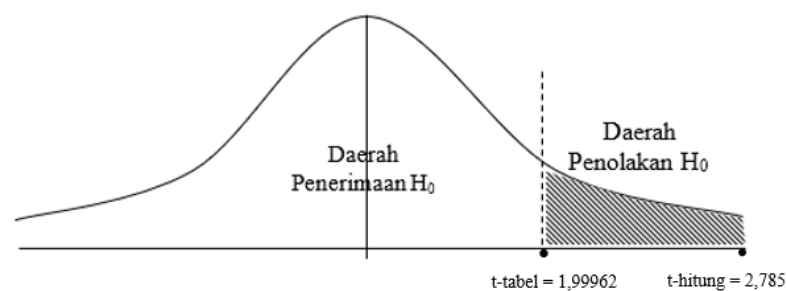
- a. Mengacu pada hasil pengujian yang dilakukan, gaya kepemimpinan demokratis memiliki $t_{hitung} = 2,874 < t_{tabel} = 1,99962$ serta signifikansinya $0,006 < 0,05$ sehingga H_1 diterima, dimana dengan cara parsial gaya kepemimpinan demokratis memberi pengaruh positif yang penting pada kinerja karyawan di Kantor BPN Kabupaten Gianyar.



Gambar 1. Grafik Penerimaan dan Penolakan H₀ (t-test 1)

Bersumber pada hasil penyebaran angket, mayoritas responden dalam penelitian ini menilai bahwa pemimpin di Kantor BPN Kabupaten Gianyar dalam memimpin karyawan tidak sungkan untuk terlibat bersama dengan bawahannya dalam membuat suatu keputusan. Keterlibatan pimpinan dengan kerjasama bersama para karyawannya menjadi salah satu bentuk gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan oleh pimpinan. Keterlibatan pimpinan untuk saling melakukan kerjasama bersama karyawan maupun bawahannya dapat meningkatkan semangat serta motivasi karyawan dalam bekerja yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi hasil penelitian oleh Andriyani (2019); Djunaedi & Gunawan (2018); Setiawan (2019); serta Saputra et al., (2021) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

- b. Mengacu pada hasil pengujian yang dilakukan, kepuasan kerja memiliki $t_{hitung} = 2,785 < t_{tabel} = 1,99962$ serta signifikansinya $0,007 < 0,05$ sehingga H₂ diterima, dimana dengan cara parsial kepuasan kerja memberi pengaruh positif yang penting pada kinerja karyawan di Kantor BPN Kabupaten Gianyar.

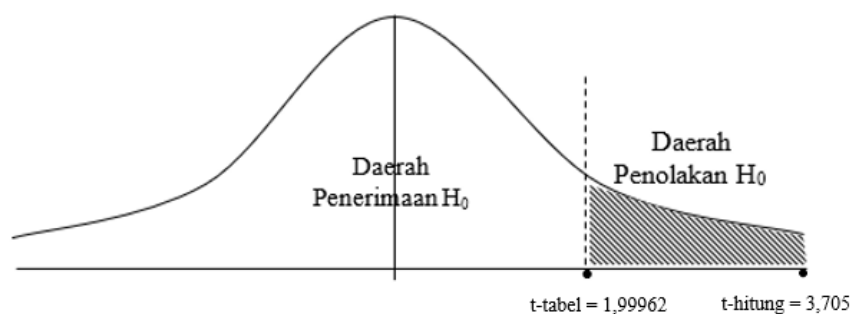


Gambar 2. Grafik Penerimaan dan Penolakan H₀ (t-test 2)

Bersumber pada hasil penyebaran angket, mayoritas responden dalam penelitian ini menilai bahwa karyawan merasa pekerjaan yang dijalankan menarik dan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing karyawan. Hal ini menyebabkan karyawan dapat menikmati pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya serta merasa puas atas pekerjaan yang dijalankan sehingga berdampak pada peningkatan kinerja yang

dihasilkan oleh karyawan. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi hasil penelitian oleh Rindiantika & Susilo (2018); Changgriawan (2017); Bagis et al., (2019); dan Rasminingsih & Permadi (2023) yang membuktikan bahwa kepuasan kerja memberi pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh seorang karyawan akan cenderung meningkatkan kinerja atau capaian kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan.

- c. Mengacu pada hasil pengujian yang dilakukan, OCB memiliki $t_{hitung} = 3,705 < t_{tabel} = 1,99962$ serta signifikansinya $0,000 < 0,000$ sehingga H_3 diterima, dimana dengan cara parsial OCB memberi pengaruh positif yang penting pada kinerja karyawan di Kantor BPN Kabupaten Gianyar.



Gambar 3. Grafik Penerimaan dan Penolakan H_0 (t-test 3)

Bersumber pada hasil penyebaran angket, mayoritas responden dalam penelitian ini menilai bahwa karyawan memiliki kesediaan untuk melibatkan diri dalam aktivitas pengembangan diri untuk meningkatkan kemampuan dan pengalaman yang dimiliki bagi Kantor BPN Kabupaten Gianyar. Keterlibatan karyawan dalam aktivitas pengembangan diri menjadi salah satu indikasi bahwa karyawan memiliki ketersediaan untuk melaksanakan pekerjaan lebih diluar pekerjaan yang telah ditentukan. Hal ini pada akhirnya membawa dampak positif bagi peningkatan kinerja yang dicapai oleh karyawan di Kantor BPN Kabupaten Gianyar. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi hasil penelitian oleh Abrar & Isyanto (2019); Bustomi (2020); Leksono (2019); serta Wiranti (2020) yang menemukan bahwa OCB mampu memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dimana semakin tinggi OCB maka semakin optimal pula kinerja yang dihasilkan karyawan.

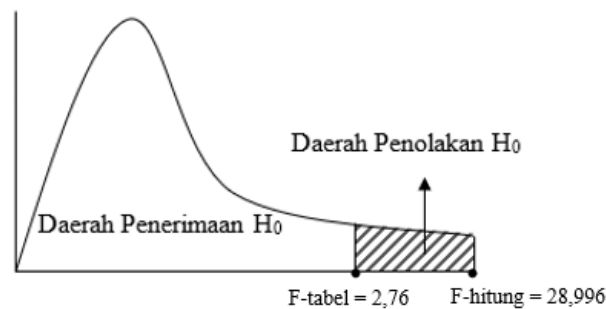
7. Hasil Uji Signifikansi Simultan (uji F)

Pengujian secara bersamaan ditentukan berdasarkan nilai signifikansi serta besarnya F_{hitung} dengan hasil berikut.

Tabel 5
Hasil Uji F

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	329,044	3	109,681	28,996	0,000
	Residual	230,741	61	3,783		
	Total	559,785	64			

Sumber: Data Primer Diolah, 2024



Gambar 4. Grafik Penerimaan dan Penolakan H_0 (F-test)

Bersumber pada Tabel 5, nilai $F_{hitung} = 28,996 > F_{tabel} = 2,76$ serta signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ yang artinya secara bersamaan gaya kepemimpinan demokratis, kepuasan kerja, serta OCB mempengaruhi secara positif kinerja karyawan BPN Kabupaten Gianyar, maka H_4 diterima. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan yang memiliki pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang tepat, akan menciptakan kepuasan kerja dibenak karyawan yang nantinya para karyawan akan semakin bekerja dengan lebih baik. Hal ini juga dapat meningkatkan efektivitas karaywan dalam bekerja melalui kerjasama saling membantu antar karyawan yang akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi penelitian oleh Rasminingsih & Permadi (2023); Setiawan (2019); Saputra et al., (2021); serta Wiranti (2020) yang membuktikan bahwa secara bersamaan gaya kepemimpinan demokratis, kepuasan kerja, serta perilaku kewargaan organisasi dapat secara positif meningkatkan kinerja karyawan dengan lebih optimal.

SIMPULAN

Bersumber pada hasil riset serta hal-hal yang telah dibahas sebelumnya, maka ditarik kesimpulan berikut.

1. Gaya kepemimpinan demokratis dengan cara parsial mempengaruhi secara positif signifikan pada kinerja karyawan BPN Kabupaten Gianyar. Artinya, capaian kerja karyawan semakin optimal ketika gaya kepemimpinan yang diterapkan semakin tepat.
2. Kepuasan kerja dengan cara parsial mempengaruhi secara positif signifikan pada kinerja karyawan BPN Kabupaten Gianyar. Artinya, karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi cenderung menghasilkan kinerja yang lebih optimal.
3. OCB dengan cara parsial mempengaruhi secara positif signifikan pada kinerja karyawan BPN Kabupaten Gianyar. Artinya, karyawan dengan tingkat OCB yang tinggi cenderung menghasilkan kinerja yang lebih optimal.
4. Gaya kepemimpinan demokratis, kepuasan kerja, serta OCB dengan cara bersamaan mempengaruhi secara positif kinerja karyawan BPN Kabupaten Gianyar. Artinya, semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan, akan menciptakan kepuasan kerja dibenak karyawan yang dapat meningkatkan efektivitas karaywan dalam bekerja melalui kerjasama saling membantu antar karyawan yang akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

SARAN

Beberapa saran yang dapat diberikan sebagai berikut.

1. Berkaitan dengan gaya kepemimpinan demokratis, disarankan bagi BPN Kabupaten Gianyar agar khususnya bagi pimpinan untuk meningkatkan kesadaran serta kemauannya untuk terjun langsung ke lapangan dalam menjalankan tugas bersama dengan bawahannya sehingga dapat mendorong motivasi karyawna untuk bekerja lebih optimal.
2. Berkaitan dengan kepuasan kerja, disarankan bagi BPN Kabupaten Gianyar untuk memperhatikan kesetaraan dan keadilan bagi para karyawan dalam memperoleh kesempatan untuk dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi. Hal ini dapat menjadi salah satu motivasi yang dapat mendorong karyawan bekerja dengan lebih optimal sehingga dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan.
3. Berkaitan dengan OCB, disarankan bagi pihak BPN Kabupaten Gianyar utamanya bagi para karyawan untuk meningkatkan komitmen dalam melakukan pekerjaan ekstra yang diberikan. Hal ini dapat mengefisiensikan waktu penyelesaian suatu pekerjaan sehingga kinerja yang dihasilkan dapat tercapai lebih optimal.

4. Peneliti dimasa depan diberikan saran untuk melakukan perluasan pada wilayah penelitian, baik menggunakan jenis perusahaan berbeda maupun daerah yang berbeda. Hal ini ditujukan agar hasil penelitian lebih digeneralisasikan serta disarankan menambahkan variabel bebas yang tidak ada dalam penelitian ini.

REFERENSI

- Arda, M. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Putri Hijau Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 18(1), 45–60.
- Asbari, M., Novitasari, D., Silitonga, N., Sutardi, D., & Gazali. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan: Peran Kesiapan untuk Berubah Sebagai Mediator. *Jurnal Manajemen*, 10(2), 84–99. <https://doi.org/10.30656/jm.v10i2.2371>
- Bagis, F., Pratama, B. C., & Kharismasyah, A. Y. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja, Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus Institusi Pendidikan. *Jurnal Inspirasi Bisnis Dan Manajemen*, 3(1), 21.
- Changgriawan, G. S. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan One Way Production. *Jurnal Agora*, 5(3), 1–7. Gani, A. A. (2020). Kepemimpinan Transformasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*, 1(April), 12–22.
- Danayasa Putu Arik, Kawiana I Gede Putu, & Oktarini Luh Nik. (2021). Pengaruh Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai KSP Bayu Merta Sari Di Gianyar. *Jurnal Manajemen, Kewirausahaan Dan Parawisata*, 1(3), 975–987.
- Gunawan, L., & Djunaedi, R. N. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan. *PERFORMA: Jurnal Manajemen Dan Start-Up Bisnis*, 3(Februari), 1–9.
- Halim, A. N., & Dewi, B. M. (2018). Analisa Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Bintang 3 Di Surabaya. *Jurnal Hospitality Dan Manajemen Jasa*, 6(2), 183–193.
- Inkiriwang, M., & Wijayadne, D. R. (2023). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap kinerja Karyawan Ud Sinar Abadi melalui kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *PERFORMA: Jurnal Manajemen Dan Start-Up Bisnis*, 8(4), 335–349.
- Istiqomaria, E. Y., Pramesthi, R. A., & Karnadi, K. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Prestasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Badan Pertanahan Nasional (Bpn) Di Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*, 1(4), 867. <https://doi.org/10.36841/jme.v1i4.2118>

- Lestari, E. R., & Ghaby, N. K. F. (2018). The Influence of Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Employee's Job Satisfaction and Performance. *Industria: Jurnal Teknologi Dan Manajemen Agroindustri*, 7(2), 116–123.
- Moeheriono, M. (2014). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi (Revisi)*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Nurhuda, A., Sardjono, S., & Purnamasari, W. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan Rumah Sakit Anwar Medika Jl. Raya Bypass Krian Km. 33 Balongbendo – Sidoarjo. *IQTISHADequity Jurnal MANAJEMEN*, 1(1).
- Olla, T. S. O. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt. Timor Express Intermedia Kupang). *JOURNAL OF MANAGEMENT (SME's)*, 5(2), 259–272.
- Prayudi, A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Pd. Pembangunan Kota Binjai). *Ahmad Prayudi*, 6(2), 64–72.
- Pristiwati, M., & Sunuharyo, bambang swasto. (2018). Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT PLN (Persero) Area Sidoarjo). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 61(4), 159–168.
- Purnawati, N. L. G. P., Adhika, I. N. R., & Jodi, I. W. G. A. S. (2019). Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bagian Umum Setda Kabupaten Tabanan. *Widyadari*. Vol. 20 No. 1 April 2019e-ISSN 2613-9308 p-ISSN 1907-3232.
- Putra, I., & Indrawati, A. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cv. Agung Motor I Di Kabupaten Tabanan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 4, No. 10, 2015: 2982 - 3011, 4(10), 254346.
- Putrana, Y. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Pt . Gelora Persada Mediatama Semarang. *Journal of Management*, 2(2), 1–14.
- Putri, S. N. A., & Dadang, I. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Pt . Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Ngawi Jawa Timur). *EProceeding Of Management*, 3(2), 1086–1095.
- Rindiantika, O., & Susilo, S. H. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PTPN X-Unit Usaha Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*|Vol, 64(1), 28–35.
- Robbins, S. P dan Judge T. A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Satriowati, E., Paramita, P. D., & Hasiholan, L. B. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan

Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Laundry Elephant King. *Journal Of Management*, 2(2), 12.

Septyan, F. B., Musadieq, M. Al, & Mukzam, M. D. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Dan Kinerja. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 53(1), 81–88.

Suzanna, A. (2017). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap kinerja karyawan pada PT Taspen (PERSERO) kantor cabang Cirebon. *Jurnal Logika*, XIX(1), 42–50.

Wisnawa, I. N. A., & Dewi, A. . S. K. (2020). Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Dengan Dimediasi Variabel Kepuasan Kerja. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(2), 528. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i02.p07>

Yurniarto, P. (2018). Effect of Organizational Citizenship Behaviors As a Moderation Between Servant Leadership on Employer Performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 16(2), 264–270.