

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS, KOMPETENSI
DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA
DINAS BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH
(BAPPEDA) PROVINSI BALI**

I Gede Arya Lilacita¹, Agus Wahyudi Salasa Gama², Ni Putu Yeni Astiti³
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mahasaraswati Denpasar
Email: salasa.gama@unmas.ac.id

ABSTRACT

Employee performance assessment is a very important thing in an organization to achieve its goals, so that various policies must be carried out by the organization to improve employee performance. Good performance is an outcome that every organization wants to achieve. Improved employee performance can be seen from the democratic leadership style, competence and job satisfaction. This study aims to examine and obtain empirical evidence of the effect of democratic leadership style, competence and job satisfaction on employee performance at the Bali Provincial Planning Development Agency (BAPPEDA). The population in this study were employees of the Regional Planning Development Agency (BAPPEDA) of Bali Province. The research sample was 72 employees who were determined by the census method. The analytical tool used is multiple linear regression analysis. The results of this study indicate that democratic leadership style and competence have a positive effect on employee performance at the Bali Provincial Planning Development Agency (BAPPEDA). While job satisfaction has no effect on employee performance at the Regional Planning Development Agency (BAPPEDA) Bali Province. Further research can develop this research by using other variables that theoretically have an influence on employee performance, such as work ability, work discipline and work experience

Keywords: *employee performance, democratic leadership style, competence, job satisfaction*

I. PENDAHULUAN

Dunia bisnis saat ini menuntut setiap perusahaan atau organisasi untuk menciptakan kinerja karyawan yang berkualitas tinggi dalam rangka pengembangan organisasi. Keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi memegang peranan yang sangat penting. Sebagai tenaga kerja, sumber daya manusia memiliki potensi yang besar untuk menjalankan

aktivitas organisasi. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam organisasi harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan output optimal.

Suatu organisasi akan berhasil dalam mencapai tujuan dan program-programnya bila SDM yang bekerja dalam organisasi itu dapat melakukan tugasnya dengan baik sesuai dengan

bidang dan tanggung jawabnya masing-masing. Agar SDM yang bekerja dalam organisasi tersebut dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, maka diperlukan kinerja SDM yang dapat memberikan hasil kerja optimal dalam pencapaian tujuan organisasi. Tanpa adanya kinerja SDM yang baik maka tujuan yang ada dalam organisasi sulit dicapai. menurut Kasmir (2016) mengatakan kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai oleh seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.

Seperti yang diketahui, kinerja merupakan unsur terpenting dalam pencapaian tujuan organisasi. Dinas Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Bali merupakan salah satu instansi pemerintah yang mempunyai tujuan dalam pencapaian hasil kerjanya. BAPPEDA merupakan lembaga non departemen yang langsung di bawah koordinasi dan bertanggungjawab kepada Kepala Daerah. Selain itu, BAPPEDA merupakan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dan merupakan Organisasi Perangkat Daerah (OPD), dan keberadaannya sebagai unsur penunjang pemerintah dibidang perencanaan pembangunan daerah. Instansi perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.

Salah satu permasalahan penting yang dihadapi oleh para pimpinan adalah bagaimana meningkatkan kinerja pegawai sehingga dapat mendukung keberhasilan pencapaian tujuan. Permasalahan peningkatan kinerja erat kaitannya dengan permasalahan bagaimana memotivasi pegawai, bagaimana pengawasan dilakukan, dan bagaimana menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif, agar pegawai dapat dan mau bekerja optimal sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Hal pertama yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Kemampuan mempengaruhi yang dimiliki seorang pimpinan akan menentukan cara yang digunakan pegawai dalam mencapai hasil kerja. Pemimpin organisasi dapat mempengaruhi perilaku dengan cara menciptakan sistem dan proses organisasi yang sesuai kebutuhan, baik kebutuhan individu, kebutuhan kelompok maupun kebutuhan organisasi.

Gaya kepemimpinan ini seringkali menjadi hambatan bagi karyawan dalam menjalankan tugas dan kegiatan sehari-hari. Pemimpin di sini dituntut untuk mampu memahami motif dari karyawannya, sebab motif

didasari oleh keinginan untuk memuaskan berbagai jenis kebutuhan yang pada gilirannya akan memengaruhi perilaku dan kinerja karyawan. Olla dan Andriyani (2020) menunjukkan gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian Hardianti (2016) menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kompetensi pegawai yang terdiri dari pengetahuan, kemampuan atau keterampilan, sikap, situasi. Perusahaan akan berkembang dan mampu bertahan dalam lingkungan persaingan yang kompetitif apabila didukung oleh pegawai-pegawai yang berkompoten di bidangnya. Pegawai yang kompeten adalah sebuah modal dari keterbelangungannya sebuah organisasi. Muliadi, dkk (2018) menunjukkan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, hasil penelitian tersebut berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Soetrisno dan Gilang (2018) menyatakan kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Selain gaya kepemimpinan demokratis dan kompetensi, kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan kinerja yang optimal. Kepuasan kerja merupakan

sesaatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Dalam kenyataan, di Indonesia dan juga mungkin di negara-negara lain, kepuasan kerja secara menyeluruh belum mencapai tingkat maksimal, karena banyaknya faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja tersebut. Tobigo (2019) menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, hasil penelitian tersebut berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Kalistra (2018) menyatakan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Tujuan dari penelitian ini untuk menjawab rumusan masalah penelitian yaitu untuk menguji dan memperoleh bukti empiris pengaruh komitmen organisasi, motivasi dan pengalaman kerja terhadap produktivitas kerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Bali.

II. KAJIAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Stewardship Theory

Teori Stewardship menggambarkan situasi dimana manajemen tidaklah termotivasi oleh tujuan-tujuan individu tetapi lebih ditujukan pada sasaran hasil utama mereka untuk kepentingan organisasi. Teori tersebut mengasumsikan adanya

hubungan yang kuat antara kepuasan dan kesuksesan organisasi. Menurut Murwaningsari (2009) Teori ini menggambarkan tentang adanya hubungan yang kuat antara kepuasan dan kesuksesan organisasi, Teori stewardship berdasarkan asumsi filosofis mengenai sifat manusia bahwa manusia dapat dipercaya, bertanggung jawab, dan manusia merupakan individu yang berintegritas.

Steward yang dengan sukses dapat meningkatkan kinerja perusahaan akan mampu memuaskan sebagian besar organisasi yang lain, sebab sebagian besar shareholder memiliki kepentingan yang telah dilayani dengan baik lewat peningkatan kemakmuran yang diraih organisasi. Oleh karena itu, steward yang pro organisasi termotivasi untuk memaksimalkan kinerja perusahaan, disamping dapat memberikan kepuasan kepada kepentingan shareholder.

2.2 Gaya Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan merupakan suatu syarat yang harus dipenuhi ketentuan-ketentuan untuk memperbaiki kerja/kinerja baik pada lembaga pendidikan, pemerintahan, swasta maupun di tengah-tengah masyarakat. Kepemimpinan adalah suatu usaha yang dilakukan seseorang untuk mempengaruhi bawahannya dengan berbagai macam cara dan mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi,

menggerakkan dan mengarahkan seseorang ataupun kelompok kearah yang lebih baik melalui jangka waktu yang panjang.

Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan berdasarkan demokrasi yang pelaksanaannya disebut pemimpin partisipasi (participative leadership). Kepemimpinan partisipasi adalah suatu cara pemimpin yang kekuatannya terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok. Bentuk kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting.

Dalam tipe ini pimpinan selalu mengadakan musyawarah dengan para bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang akan dibuat, dalam pelaksanaannya pemimpin demokratis dapat menciptakan hubungan yang baik antara pemimpin dengan anggotanya.

2.3 Kompetensi

Kompetensi adalah salah satu faktor yang memengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja. Kompetensi sangat penting dalam suatu perusahaan. Dengan adanya kompetensi, perusahaan dapat menentukan standar pengetahuan, keahlian, kemampuan kerja seseorang atas bidang tertentu, yang digunakan saat melakukan rekrutmen calon karyawan, maupun saat melakukan seleksi

untuk keperluan promosi karyawan.

Manfaat kompetensi menurut Emron Edison (2016) kompetensi begitu penting dalam dunia usaha sebagai dasar prekrutan (recruitmen). Bahkan beberapa pakar menyatakan IQ tinggi belum tentu menjamin keberhasilan karna hasil IQ lebih banyak kearah “kecendrungan” menurut Daniel goleam, “kecerdasan” IQ 15 (Intelligence Quotience) bukan segala-galanya dalam meraih kesuksesan.

2.4 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan.

Handoko (2017:75) menyatakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Pada hakikatnya, kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidak senang pekerja dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya.

Apabila seseorang senang terhadap pekerjaannya, maka orang tersebut puas terhadap pekerjaannya.

2.5 Kinerja Pegawai

Kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Kinerja dapat dilihat dari prestasi kerja pegawai dalam mengerjakan pekerjaannya. Ketika seorang pegawai melaksanakan tugas dan tanggung jawab bekerja dengan baik sesuai dengan harapan perusahaan, maka pegawai tersebut dapat dikatakan mempunyai kinerja yang baik begitupun sebaliknya.

Menurut Mangkunegara (2017:9) menyatakan bahwa kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.6 Hipotesis Penelitian

1. H₁: Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
2. H₂: Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
3. H₃: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

III. METODE PENELITIAN

3.1 Metode Penentuan Sampel

Penelitian ini dilakukan di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Bali. Yang beralamat di Jl. Cok Agung Tresna, Sumerta Kelod, Kec. Denpasar Timur, Kota Denpasar. Obyek penelitian ini adalah Pegawai BAPPEDA Provinsi Bali. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PNS di badan perencanaan pembangunan daerah (BAPPEDA) Provinsi Bali yang berjumlah 72 orang pegawai. Sehingga total sampel yang digunakan sebanyak 72 orang.

3.2 Analisis Regresi Berganda

Menurut Sugiyono (2007:112) analisis linier berganda ini dipergunakan untuk mengetahui perubahan variabel terikat yang dipengaruhi oleh variabel bebas, dengan analisis regresi sed sederhana.

Rumus:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

α = Bilangan Kostanta

X_1 = Gaya Kepemimpinan Demokratis

X_2 = Kompetensi

X_3 = Kepuasan Kerja

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$ = Koefisien regresi untuk X_1, X_2, X_3

ε = error term

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Uji Validitas dan Realibilitas

1). Dari hasil uji validitas masing-masing item pernyataan yang terdapat dalam kuesioner diperoleh hasil perhitungan dari masing-masing variabel yaitu nilai Pearson Correlation lebih besar dari 0,3 maka seluruh instrument pernyataan dinyatakan valid.

2). Berdasarkan hasil uji reliabilitas pada tabel 5.2 diperoleh hasil bahwa seluruh instrument dinyatakan reliable karena hasil perhitungan uji reliabilitas menunjukkan bahwa Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,6.

4.2 Analisis Statistik Deskriptif

1). Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin menunjukkan bahwa jumlah responden terbanyak adalah berjenis kelamin pria yaitu 66,67% dan sisanya 33,33% adalah wanita

2). Karakteristik responden berdasarkan usia menunjukkan bahwa jumlah responden usia 20-30 tahun yaitu 30,56%, usia 31-40 tahun yaitu 36,11%, usia 41-50 tahun yaitu 13,89% dan >50 tahun 19,44%.

3). Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir menunjukkan bahwa jumlah responden dengan pendidikan terakhir SMA sebanyak 25%, pendidikan Diploma sebanyak 1,39%, pendidikan S1 sebanyak

38,89% dan pendidikan S2 yaitu 34,72%.

4) Karakteristik responden berdasarkan masa kerja menunjukkan bahwa jumlah responden dengan masa kerja 1-5 tahun yaitu 23,61%, masa kerja 6-10 tahun yaitu 12,50%, masa kerja 11-15 tahun 27,78% dan masa kerja >15 tahun yaitu 36,11%.

5). Rata-rata skor variabel gaya kepemimpinan demokratis sebesar yaitu 4,4666 yang berarti sangat baik. Pernyataan dengan skor rata-rata tertinggi adalah pernyataan ketiga yaitu sebesar 4,5972 dengan kategori sangat baik, sedangkan pernyataan dengan skor terendah adalah pertanyaan kedelapan yaitu sebesar 4,2222 dengan kategori sangat baik.

6). Rata-rata skor variabel kompetensi sebesar yaitu 4,2261 yang berarti sangat baik. Pernyataan dengan skor rata-rata tertinggi adalah pernyataan kelima yaitu sebesar 4,4028 dengan kategori sangat baik, sedangkan pernyataan dengan skor terendah adalah pertanyaan keempat yaitu sebesar 3,9306 dengan kategori baik.

7). Rata-rata skor variabel kepuasan kerja sebesar yaitu 4,1943 yang berarti baik. Pernyataan dengan skor rata-rata tertinggi adalah pernyataan keempat yaitu sebesar 4,3333 dengan kategori sangat baik, sedangkan pernyataan dengan skor terendah adalah

pertanyaan kelima yaitu sebesar 4,1250 dengan kategori baik.

8). Rata-rata skor variabel kinerja pegawai sebesar yaitu 4,3622 yang berarti sangat baik. Pernyataan dengan skor rata-rata tertinggi adalah pernyataan ketujuh yaitu sebesar 4,4444 dengan kategori sangat baik, sedangkan pernyataan dengan skor terendah adalah pertanyaan kelima yaitu sebesar 4,2917 dengan kategori sangat baik.

4.3 Uji Asumsi Klasik

1). Uji Normalitas

Berdasarkan hasil uji normalitas pada tabel 5.10 dapat dijelaskan bahwa nilai *Asymp.Sig* dari masing-masing variabel sebesar 0,200 lebih besar dari 0,05 maka dapat dinyatakan bahwa model regresi berdistribusi normal.

2). Uji Multikolinieritas

Berdasarkan hasil uji dijelaskan bahwa nilai *Tolerance* variabel Kepemimpinan Demokratis sebesar 0,645, Kompetensi sebesar 0,248 dan Kepuasan Kerja sebesar 0,296 lebih besar dari 0,1 dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) variabel Kepemimpinan Demokratis sebesar 1,551, Kompetensi sebesar 4,025 dan Kepuasan Kerja sebesar 3,374 yang kurang dari 10, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak terjadi multikolinieritas.

3). Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas dapat dijelaskan bahwa nilai signifikan dari variabel Kepemimpinan Demokratis sebesar 0,627, Kompetensi sebesar 0,740 dan Kepuasan Kerja sebesar 0,959 lebih besar dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa didalam model regresi tidak terjadi heteroskedastisitas.

Tabel 5.9
Hasil Uji Analisis Regresi
Linear Berganda

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.331	3.457		1.542	.128
	X1	.251	.090	.285	2.801	.007
	X2	.345	.161	.352	2.145	.035
	X3	.316	.228	.208	1.385	.171
R		0.739				
Adjusted R Square		0.526				
F		27.303				
Sig.F		0.000				

4.4 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, kompetensi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan nilai-nilai pada tabel 5.9, maka persamaan regresi linier berganda akan menjadi:

$$Y = 5,331 + 0,251 \text{ Kepemimpinan Demokratis} + 0,345 \text{ Kompetensi} + 0,316 \text{ Kepuasan Kerja}$$

Berdasarkan persamaan regresi linier berganda di atas, diperoleh:

1). Nilai konstanta sebesar 5,331 menyatakan bahwa apabila kepemimpinan demokratis (X_1), kompetensi (X_2), dan kepuasan kerja (X_3) bernilai nol (0), maka kinerja pegawai (Y) bernilai sebesar 5,331

2). Koefisien regresi dari kepemimpinan demokratis (X_1) sebesar 0,251. Dalam hal ini variabel kepemimpinan demokratis berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dan menunjukkan apabila kepemimpinan demokratis meningkat sebesar satu satuan maka kinerja pegawai akan mengalami peningkatan sebesar 0,251 dengan asumsi variabel kompetensi dan kepuasan kerja yang konstan.

3). Koefisien regresi dari kompetensi (X_2) sebesar 0,345. Dalam hal ini variabel kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dan menunjukkan apabila kompetensi naik sebesar satu satuan maka kinerja pegawai akan mengalami peningkatan sebesar 0,412 dengan asumsi variabel kepemimpinan demokratis dan kepuasan kerja yang konstan.

4). Koefisien regresi dari kepuasan kerja (X_3) sebesar 0,316. Dalam hal ini variabel kepuasan kerja berpengaruh

positif terhadap kinerja pegawai dan menunjukkan apabila kepuasan kerja naik sebesar satu satuan maka kinerja pegawai akan mengalami peningkatan sebesar 0,028 dengan asumsi variabel kepemimpinan demokratis dan kompetensi yang konstan.

4.5 Pengujian Hipotesis

1). Analisis Koefisien Determinasi (Uji R^2)

Hasil uji analisis koefisien dapat dijelaskan bahwa nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,526 atau sebesar 52,6%. Artinya bahwa variasi dari Y yaitu kinerja pegawai mampu dijelaskan sebesar 52,6% oleh variabel kepemimpinan demokratis, kompetensi dan kepuasan kerja sedangkan sisanya 47,4% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model.

2). Uji F

Hasil uji F dijelaskan bahwa nilai F sebesar 27,303 dengan nilai signifikan sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, hal ini berarti bahwa pengalaman kerja (X1), kemampuan kerja (X2), dan pendidikan (X3), berpengaruh secara bersama-sama terhadap variabel produktivitas kerja pegawai (Y).

3) Uji T

Hasil dari uji T

a). Nilai pada variabel kepemimpinan demokratis menunjukkan nilai t sebesar 2,801 dengan nilai signifikan sebesar 0,007 lebih kecil dari 0,05 sehingga hipotesis pertama diterima.

b). Nilai pada variabel kompetensi menunjukkan nilai t sebesar 2,145 dengan nilai signifikan sebesar 0,035 lebih kecil dari 0,05 sehingga hipotesis kedua diterima.

c). Nilai pada variabel kepuasan kerja menunjukkan nilai t sebesar 1,385 dengan nilai signifikan sebesar 0,171 lebih besar dari 0,05 sehingga hipotesis ketiga ditolak.

4.6 Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Bali

Hipotesis pertama (H_1) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Menurut Akbar (2017) Gaya Kepemimpinan Demokratis yaitu Pemimpin selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan kerja tim dalam usaha mencapai tujuan. Semakin baik gaya kepemimpinan demokratis maka akan semakin baik kinerja pegawai BAPPEDA. Dengan kata lain, efektif atau tidaknya seorang pemimpin tergantung dari bagaimana kemampuannya dalam mengelola dan menerapkan pola kepemimpinannya sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi tersebut. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian dari Hardianti (2016), Olla (2017)

dan Kurniawan (2018) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Bali

Hipotesis kedua (H₂) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedarmayanti (2017:11) mengatakan bahwa kompetensi lebih dekat pada kemampuan atau kapabilitas yang diterapkan dan menghasilkan pegawai atau pemimpin atau pejabat yang menunjukkan kinerja yang tinggi disebut mempunyai kompetensi. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki pegawai BAPPEDA maka akan semakin baik juga kinerja dari pegawai tersebut, sebaliknya jika kompetensi yang dimiliki pegawai rendah maka untuk mencapai kinerja yang optimal akan sulit. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian dari Fatah (2017), Kalista (2018), dan Saputra (2018) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Bali

Hipotesis ketiga (H₃) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Namun dari hasil analisis yang diperoleh bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Bali. Robbins and Judge (2017:39) menyatakan kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Hallawa (2016), Sudirman (2019) dan Tobigo (2019) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, Namun penelitian ini sejalan dengan penelitian Putra dan Hanes (2018) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

V. PENUTUP

5.1 Simpulan

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun masih terdapat beberapa keterbatasan yaitu :

1. Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi

- Bali. Pengaruh positif menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan demokratis dimiliki Dinas Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Bali, maka semakin baik pula kinerja pegawai. Begitu juga sebaliknya semakin rendah gaya kepemimpinan demokratis terhadap organisasi maka semakin rendah pula kinerja pegawai.
2. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Bali. Pengaruh positif menunjukkan apabila tingkat kompetensi tinggi maka kinerja pegawai di Dinas Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Bali tinggi pula. Sebaliknya jika tingkat kompetensi rendah maka kinerja pegawai juga akan menjadi rendah.
 3. Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Bali. Semakin tinggi ataupun rendah kepuasan kerja yang dimiliki pegawai maka tidak akan

dapat meningkatkan atau menurunkan kinerja pegawai.

5.2 Keterbatasan dan Saran

1) Keterbatasan

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun masih terdapat beberapa keterbatasan yaitu :

1. Berdasarkan nilai koefisien determinasi, variabel gaya kepemimpinan demokratis, kompetensi dan kepuasan kerja sebesar 52,6% terhadap kinerja pegawai. Sedangkan sisanya sebesar 47,4% dipengaruhi oleh faktor – faktor lain sehingga dapat dikatakan variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini belum mencakup keseluruhan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai Dinas Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Bali.
2. Penelitian hanya dilakukan disatu tempat penelitian saja. Sehingga kedepannya dapat dilakukan dari lingkup yang lebih luas lagi atau beberapa tempat penelitian.

2) Saran

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun masih terdapat beberapa keterbatasan yaitu :

1. Bagi pegawai di Dinas Badan Perencanaan dan Pembangunan (BAPPEDA) Provinsi Bali diharapkan mampu meningkatkan gaya kepemimpinan demokratis, kompetensi dan kepuasan kerja yang tinggi terhadap suatu pekerjaan tersebut. Selain itu pegawai di organisasi juga harus memperhatikan terutama pada kinerja pegawai agar hasil yang diperoleh selalu baik.
2. Bagi penelitian selanjutnya diharapkan untuk dapat mengembangkan penelitian dengan menganalisis faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai serta menambahkan obyek penelitian untuk dapat memperoleh hasil yang dapat digeneralisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung : Remaja Rosdakarya
- Donaldson, L., & Davis, J. H. 1991. Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management*, 16: 49-64.
- Erline Kristine. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja Alih Daya. (Studi kasus Pegawai Mitra Karya Jaya Sentosa), Universitas Pancasila.
- Fatah Af'idathul. 2017 "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal". *skripsi*. Universitas Negeri Semarang
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hallawa Masrin. 2016 "Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP di Kecamatan Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah". *skripsi*. Universitas Terbuka Jakarta
- Kalistra. 2018 "Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi III Regional Palembang". *skripsi*. UIN Raden Fatah
- Lawler, Edward, 2011, *Dampak Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja* EditorUsmara Dalam

- Handbooks of Organization, Amara Books, Yogyakarta.
- Mogot Happy Y., dkk. 2019 “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Etos Kerja, Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN Cabang Manado. *jurnal*. Universitas Sam Ratulangi
- Olla Tri Santi Octavia dan Andriyani Struece. 2017 “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Timor Express Intermedia Kupang)”. *jurnal*. Universitas Nusa Cendana Kupang
- Putra Albert Lenardi dan Hanes Riady. 2018 “Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan PT Quartya Cakra Buana). *Jurnal*. Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie, Jakarta-Indonesia
- Raharjo, E. (2007). Teori Agency dan Teori Stewardship dalam Perspektif Akuntansi. Fokus Ekonomi, 2, 37–46.
- Sedarmayanti. 2017. Perencanaan dan Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan Produktivitas Kerja. PT Refika Aditama. Bandung.
- Tobigo Haeruddin. 2019 “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Witaponda Kabupaten Morowali”. *jurnal*. Universitas Tadulako
- Wibowo, 2016. Manajemen Kinerja, Edisi Kelima, PT.Rajagrafindo Persada Jakarta-14240.
- Yanuar Annisa Aulia. 2017 “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Pertamina di Makassar”. *skripsi*. Universitas Hasanuddin Makassar