

# PENGARUH KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA, ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DAN KINERJA KARYAWAN PADA PERUSAHAAN KELUARGA (STUDI KASUS PADA PT. PUTRA KARELLA GROUP)

SOLIHIN MATTALATTA<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Amkop Makassar, Sulawesi Selatan, Makassar, Indonesia.  
(email: [ullingmattalatta@gmail.com](mailto:ullingmattalatta@gmail.com))

## ABSTRACT

*Leaders have an important role in aligning various kinds of needs and also to create a conducive work situation. This study aims to find out to determine the effect of leadership on employee performance mediated by job satisfaction and OCB at PT. Putra Karella Group. The type of research used in this study is a quantitative approach. The quantitative approach bases the study of empirical rational principles. The quantitative approach bases the study of empirical rational principles. Therefore, before conducting research the researcher must find problems and hypotheses to be tested based on the established criteria and path analysis tools namely Smart PLS to determine the relationship of variables. The results showed that situational leadership had a significant positive effect on employee job satisfaction, situational leadership had a positive and significant effect on employee Organizational Citizenship Behavior. As a mediating variable job satisfaction has a negative and not significant effect on employee performance while the Organization Citizenship Behavior has a positive and significant effect on employee performance. To influence situational leadership mediation is not significantly positive effect on employee performance mediated by job satisfaction while situational leadership has a positive and significant effect on employee performance mediated by organizational citizenship behavior.*

*Keywords: Situational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, Employee Performance*

## ABSTRAK

Pimpinan memiliki peran penting dalam untuk menelaraskan berbagai macam kebutuhan dan juga untuk menciptakan situasi kerja yang kondusif. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja dan OCB pada PT. Putra Karella Group. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif mendasarkan kajian prinsip rasional empirik. Pendekatan kuantitatif mendasarkan kajian prinsip rasional empirik. Oleh karena itu, sebelum melakukan penelitian peneliti harus menemukan permasalahan dan hipotesis untuk diuji berdasarkan atas kriteria-kriteria yang ditetapkan serta alat analisis jalur yakni Smart PLS untuk mengetahui keterkaitan variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior karyawan. Sebagai variabel mediasi kepuasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan Organization Citizenship Behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Untuk pengaruh mediasi kepemimpinan situasional berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja sedangkan kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh organizational citizenship behavior.

Kata Kunci: Kepemimpinan Situasional, Kepuasan Kerja, Organizational Citizenship Behavior, Kinerja Karyawan

## PENDAHULUAN

Kinerja di dalam suatu organisasi dilakukan oleh segenap sumber daya manusia dalam organisasi, baik dari unsur pimpinan maupun pekerja. Setiap pekerja mempunyai kemampuan berdasarkan pada pengetahuan dan

keterampilan, kompetensi yang sesuai dengan pekerjaannya. Namun, pekerja juga mempunyai kepribadian, sikap, dan perilaku yang dapat memengaruhi kinerjanya. Menurut Mangkunegara (2009:9) Kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh sumber daya manusia dengan ketepatan waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sumber daya manusia merupakan aset sebuah perusahaan untuk mencapai kesuksesan. Dibutuhkan pimpinan dengan gaya kepemimpinan yang tepat untuk mengarahkan semua sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Hoover dalam Wahjono (2018) mengemukakan bahwa dalam perusahaan keluarga, terdapat tiga kepentingan yang saling mempengaruhi, yaitu: 1) kepentingan bisnis, 2) kepentingan kepemilikan, dan 3) kepentingan keluarga. Ketiga kepentingan tersebut seringkali bersinggungan menimbulkan friksi yang bisa mengakibatkan sinergi beberapa komponen sehingga menghasilkan yang positif atau sebaliknya berakibat negatif.

Peran kepemimpinan akan menjadi penting dan dibutuhkan untuk menyelaraskan berbagai macam kebutuhan dan juga untuk menciptakan situasi kerja yang kondusif. Salah satu faktor pendekatan situasional yang akan semakin berpengaruh terhadap efektifitas kepemimpinan yang dekade mendatang adalah relasi antara pemimpin dan pengikut. Esensi relasi tersebut adalah interaksi antara pribadi yang berbeda motivasi dan potensi kekuasaan, termasuk di dalamnya keterampilan, kepercayaan, dalam rangka mencapai tujuan bersama. Interaksi dapat dikategorikan dalam dua bentuk, yakni kepemimpinan transformasional dan transaksional Yukl dalam Untung (2007:36).

Menurut Siagian (2003:47), keterlibatan gaya kepemimpinan dalam memacu kinerja organisasi merupakan nilai yang sangat berharga dalam mengoperasikan sebuah organisasi terutama dalam perusahaan keluarga. Keterkaitan antara gaya kepemimpinan dan kinerja perusahaan merupakan hukum yang bersifat toleransi yang harus dianut oleh setiap pemimpin yang berkeinginan melampaui target, baik waktu maupun hal yang ingin dicapai dalam sebuah organisasi kerja sehingga kinerja setiap individu yang ikut bertanggung jawab dalam organisasi, wajib hukumnya mendapat pembinaan dari atasan yang tertuang dalam sebuah sistem kepemimpinan yang dianutnya.

Dalam penelitian sebelumnya dari Mariam (2009) menyatakan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan dan kinerja pegawai adalah signifikan dan positif, artinya kepemimpinan yang baik akan menciptakan kepuasan bagi bawahannya serta akan meningkatkan kinerja para karyawan dengan segala pengaturan dan pengarahan yang baik.

Sebagai perusahaan keluarga yang bergerak di sektor retail, sumber daya energi, pertanian, peternakan dan perikanan, PT. Putra Karella Grup menghadapi persaingan yang sangat ketat, baik dengan sesama perusahaan perusahaan swasta, badan usaha milik daerah, badan usaha milik desa, ataupun badan usaha milik negara. Oleh karena itu pimpinan PT. Putra Karella Group hendaknya memperhatikan perilaku karyawan yang akan menunjang kinerja mereka. Menurut Winardi (2012:49), perilaku positif karyawan akan mampu mendukung kinerja individu dan kinerja organisasi untuk perkembangan organisasi yang lebih baik. Lebih lanjut menurut Robbins dan Judge (2008:40), fakta yang menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki Organizational citizenship behavior (OCB) yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain.

Observasi pada perusahaan PT. Putra Karella Group menunjukkan kurang adanya saling membantu antar karyawan, karena karyawan fokus terhadap pekerjaan masing-masing. Terlihat dari beberapa karyawan tidak aktif membantu karyawan lainnya ketika pekerjaan mereka sudah selesai. Masih kurang inisiatif untuk saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan. Namun ketika pimpinan turun ke lapangan, para karyawan menunjukkan hal yang berbeda. Mereka terlihat kompak dalam bekerja dan menyelesaikan pekerjaan.

Selain dari faktor kepemimpinan dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) yang memiliki kaitan erat terhadap kinerja karyawan, maka kepuasan juga sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam bekerja. Hasil penelitian dari Rustilah (2018) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Artinya apabila gaya kepemimpinan baik, maka kepuasan kerja dan kinerja akan meningkat/tinggi. Begitupun sebaliknya apabila gaya kepemimpinan kurang baik, semakin rendah/kurang baik pula kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Membahas kepuasan kerja tidak akan terlepas dengan adanya faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Agar kepuasan karyawan selalu konsisten maka setidaknya-tidaknya perusahaan selalu memperhatikan lingkungan dimana karyawan melaksanakan tugasnya misalnya rekan kerja, pimpinan, suasana kerja dan hal-hal lain yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya. Hardiyono, et. al (2017) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa ketika terbentuk kepuasan kerja pada para karyawan maka akan meningkatkan kinerja mereka. Lebih lanjut menurut Bernardi dalam Sudarmanto (2009:3) kinerja merupakan hasil pekerjaan tertentu atas aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu. Sehingga kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Oleh karena itu, kinerja

bukan hanya menyangkut karakteristik pribadi yang ditunjukkan oleh seseorang, melainkan hasil kerja yang telah dan akan dilakukan oleh seseorang.

Kinerja karyawan pada PT. Putra Karella Group masih belum mencapai apa yang ditargetkan oleh perusahaan. Nampak bahwa salah satu faktor yang berpengaruh adalah kepuasan kerja karyawan belum sesuai dengan yang diharapkan oleh mereka, sehingga perlu adanya perhatian oleh pimpinan untuk memperhatikan baik dari aspek komunikasi, pemberian kesempatan, lingkungan kerja dan lain yang berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan guna lebih meningkatkan kinerja karyawan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini berlokasi di Jl. Lappawawoi Karaeng Sigeri Kelurahan Masumpu Kecamatan Tanete Riattang Kabupaten Bone. Waktu penelitian akan dilaksanakan pada Januari hingga Februari 2019 (kurang lebih 1 bulan).

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2009: 115). Dalam penelitian ini, populasinya adalah semua karyawan PT. Putra Karella Group tahun 2018 totalnya berjumlah 86 orang. Adapun dalam penelitian ini seluruh populasi dijadikan sebagai sampel atau yang biasa disebut sebagai sampel jenuh. Sebagai pelengkap dalam pembahasan ini maka diperlukan adanya data atau informasi baik dari dalam perusahaan maupun luar perusahaan. Peneliti menggunakan metode pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner kepada responden dalam hal ini adalah karyawan PT. Putra Karella dengan cara observasi, wawancara, dokumentasi dan kuesioner.

Analisis data dalam penelitian ini dengan menggunakan metode analisis jalur atau Path Analisis dengan menggunakan software 2.3.8. Aplikasi Smart PLS dapat digunakan pada setiap jenis skala data (nominal, ordinal, interval, dan rasio) serta syarat asumsi yang lebih fleksibel. PLS juga digunakan untuk mengukur hubungan setiap indikator dengan konstruksinya. Selain itu, dalam PLS dapat dilakukan uji hipotesis baik yang berupa pengaruh langsung dan pengaruh mediasi (pengaruh tidak langsung).

## HASIL

Hasil dari penelitian ini dapat diuraikan berdasarkan deskripsi tanggapan responden, uji validitas, reabilitas dan uji hipotesis yang dapat diuraikan dalam beberapa tabel sebagai berikut.

**Tabel. 1. Tanggapan Responden Tentang Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional**

Kode	Pernyataan	Rata-Rata
X1.1	Atasan selalu mengawasi bawahan bekerja	4.07
X1.2	Atasan bersedia mendengar pendapat dan saran bawahan	3.67
X1.3	Atasan selalu melakukan pengarahan secara spesifik	3.84
X1.4	Komunikasi antara bawahan dan atasan	3.76
X1.5	Atasan selalu memberikan gagasan	3.89
X1.6	Atasan selalu melibatkan bawahan dalam membuat keputusan	3.76
X1.7	Bawahan selalu bertanggung jawab atas tugas yang diberikan	3.56
X1.8	Atasan selalu menjelaskan tugas baru kepada bawahan	3.79
X1.9	Atasan selalu mengevaluasi pekerjaan	3.84
<b>Rata-Rata Skor Variabel</b>		<b>3.80</b>

Tabel 1 di atas menunjukkan bahwa secara umum untuk variabel gaya kepemimpinan situasional diperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan situasional pada PT. Putra Karella Group termasuk kategori baik menurut para karyawan dengan nilai rata-rata tanggapan variabel yakni 3.80 yang termasuk kategori baik. Adapun pernyataan dengan nilai tertinggi terdapat pada pernyataan "Atasan selalu mengawasi bawahan bekerja" dengan nilai rata-rata

tanggapan sebesar 4.07 yang termasuk dalam kategori sangat baik. Selanjutnya yakni deskripsi tanggapan tentang kepuasan kerja yang dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 2. Tanggapan Responden Tentang Variabel Kepuasan Kerja**

Kode	Pernyataan	Rata-Rata
Y1.1	Karyawan selalu berinovasi dalam bekerja	3.83
Y1.2	Karyawan bebas menggunakan keahlian dan kemampuan dalam bekerja	3.71
Y1.3	Karyawan bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan dengan lingkungan kerjanya	3.79
Y1.4	Karyawan menerima jaminan masa depan dalam bekerja	3.79
Y1.5	Karyawan bekerja dalam lingkungan kerja yang aman, bersih dan nyaman	3.41
Y1.6	Karyawan menerima gaji sesuai dengan beban kerja	3.79
Y1.7	Karyawan selalu melakukan komunikasi dengan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan	3.87
Y1.8	Karyawan termotivasi dengan rekan kerja yang memiliki semangat yang tinggi bekerja	3.77
<b>Rata-Rata Skor Variabel</b>		<b>3.75</b>

Tabel 2 di atas menunjukkan bahwa secara umum para responden telah memberi tanggapan dengan nilai rata-rata 3.75 yang masuk dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja pada PT. Putra Karella Group telah tercipta dengan baik. Adapun tanggapan dengan nilai tertinggi terdapat pada tanggapan tentang "Karyawan selalu melakukan komunikasi dengan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan" dengan nilai tanggapan sebesar 3.87 yang masuk dalam kategori baik. Selanjutnya yaitu tanggapan responden tentang *Organizational Citizenship Behavior* yang dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 3. Tanggapan Responden Tentang Variabel *Organizational Citizenship Behavior***

Kode	Pernyataan	Rata-Rata
Y2.1	Karyawan selalu siap membantu ketika ada karyawan yang membutuhkan bantuan	3.63
Y2.2	Karyawan bersedia bekerja lembur untuk membantu rekan kerja menyelesaikan pekerjaan meski tidak mendapatkan imbalan	3.80
Y2.3	Karyawan sering datang lebih awal ke kantor, sehingga siap bekerja pada saat jam kerja dimulai	3.80
Y2.4	Karyawan selalu bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan	4.23
Y2.5	Karyawan selalu mengutamakan kepentingan perusahaan meski mengorbankan kepentingan pribadi	4.19
Y2.6	Karyawan dengan senang hati menerima segala kebijakan meski tidak sesuai dengan harapan	4.08
Y2.7	Karyawan selalu mempertimbangkan hal terbaik demi kemajuan perusahaan	3.84
Y2.8	Karyawan selalu memiliki semangat yang tinggi dalam mencapai tujuan perusahaan	4.14
Y2.9	Karyawan selalu mengingatkan sesama rekan kerja untuk menyelesaikan tugasnya	4.05
Y2.10	Karyawan selalu menjaga hubungan baik dengan sesama karyawan	3.74

<b>Rata-Rata Skor Variabel</b>	<b>3.95</b>
--------------------------------	-------------

Tabel 3 di atas menunjukkan bahwa secara umum para responden telah memberi tanggapan dengan nilai rata-rata 3.95 yang masuk dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa OCB pada PT. Putra Karella Group telah terbangun dengan baik. Adapun tanggapan dengan nilai tertinggi terdapat pada tanggapan tentang "Karyawan selalu bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan" dengan nilai tanggapan sebesar 4.23 yang masuk dalam kategori sangat baik. Selanjutnya yaitu tanggapan responden tentang kinerja karyawan yang dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 4. Tanggapan Responden Tentang Variabel Kinerja Karyawan**

Kode	Pernyataan	Rata-rata
Y3.1	Karyawan selalu menyelesaikan tugas lebih banyak dari target perusahaan	4.01
Y3.2	Karyawan melaksanakan pekerjaan secara tepat waktu	4.02
Y3.3	Karyawan bekerja sesuai dengan kualitas pekerjaan yang telah ditentukan	4.20
Y3.4	Karyawan selalu menjalin kerja sama antar pekerjaan terkait pekerjaan	4.00
Y3.5	Karyawan mengerjakan tanpa perintah	3.69
Y3.6	Karyawan dapat dipercaya untuk mengatasi masalah dalam pekerjaan	3.91
Y3.7	Karyawan memiliki pengetahuan terkait dengan pekerjaan	3.85
Y3.8	Karyawan selalu menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan	3.73
<b>Rata-Rata Skor Variabel</b>		<b>3.93</b>

Tabel 4 di atas menunjukkan bahwa secara umum para responden telah memberi tanggapan dengan nilai rata-rata 3.93 yang masuk dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja pada PT. Putra Karella Group telah tercipta dengan baik. Adapun tanggapan dengan nilai tertinggi terdapat pada tanggapan tentang "Karyawan melaksanakan pekerjaan secara tepat waktu" dengan nilai tanggapan sebesar 4.20 yang masuk dalam kategori sangat baik. Setelah rekapitulasi tanggapan responden maka langkah selanjutnya dalam penelitian ini yakni uji validitas dan reabilitas.

**Tabel 5. Uji Validitas dan Reabilitas**

Indikator	Outer Loading	Keterangan	Variabel	Cronbach's Alfa	Keterangan
X1.1	0.516	Valid	Gaya Kepemimpinan Situasional	0.865	Reliabel
X1.2	0.657	Valid			
X1.3	0.82	Valid			
X1.4	0.781	Valid			
X1.5	0.683	Valid			
X1.6	0.785	Valid			
X1.7	0.708	Valid			
X1.8	0.59	Valid			
X1.9	0.687	Valid			
Y1.1	0.618	Valid	Kepuasan kerja	0.782	Reliabel
Y1.2	0.601	Valid			
Y1.3	0.449	Valid			

Y1.4	0.636	Valid			
Y1.5	0.509	Valid			
Y1.6	0.828	Valid			
Y1.7	0.755	Valid			
Y1.8	0.781	Valid			
Y2.1	0.756	Valid	OCB	0.805	Reliabel
Y2.2	0.696	Valid			
Y2.3	0.72	Valid			
Y2.4	0.407	Valid			
Y2.5	0.466	Valid			
Y2.6	0.616	Valid			
Y2.7	0.437	Valid			
Y2.8	0.53	Valid			
Y2.9	0.511	Valid			
Y2.10	0.566	Valid			
Y3.1	0.55	Valid	Kinerja Karyawan	0.722	Reliabel
Y3.2	0.657	Valid			
Y3.3	0.592	Valid			
Y3.4	0.585	Valid			
Y3.5	0.473	Valid			
Y3.6	0.589	Valid			
Y3.7	0.587	Valid			
Y3.8	0.608	Valid			

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa semua indikator penyusun pernyataan memiliki nilai loading faktor diatas 0.3 sehingga semua dinyatakan valid. Adapun untuk uji reabilitas menunjukkan bahwa semua variabel penyusun memiliki nilai cronbach's alfa di atas 0.7 sehingga seluruh variabel penyusun penelitian dianggap reliabel atau sah untuk dilakukan pengujian selanjutnya yakni pengujian hipotesis yang dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 6. Pengujian Hipotesis**

Hipotesis	Koefisien	T Statistik	P Values	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Situasional -> Kepuasan Kerja	0.583	10.334	0.000	Diterima
Gaya Kepemimpinan Situasional -> Organizational Citizenship Behavior	0.706	13.633	0.000	Diterima
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.416	3.476	0.001	Diterima
Organizational Citizenship Behavior -> Kinerja Karyawan	0.382	3.146	0.002	Diterima
Gaya Kepemimpinan Situasional -> Kepuasan Kerja-> Kinerja Karyawan	0.242	3.399	0.001	Diterima
Gaya Kepemimpinan Situasional -> OCB -> Kinerja Karyawan	0.27	2.938	0.003	Diterima

Berdasarkan tabel di atas maka hasil dari penelitian terhadap karyawan PT. Putra Karella Group dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja pada PT. Putra Karella Group menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif yang dilihat dari nilai koefisien 0.583 yang menunjukkan

- bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif sebesar 58.3% terhadap kepuasan kerja. Adapun t statistik yakni 13.633 yang lebih besar dari 1.96 dan p values 0.000 yang lebih kecil daripada 0.05 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional pada PT. Putra Karella Group telah memberi pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Gaya Kepemimpinan situasional terhadap Organizational Citizenship Behavior pada PT. Putra Karella Group menunjukkan bahwa Organizational Citizenship Behavior berpengaruh positif yang dilihat dari nilai koefisien 0.706 yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif sebesar 70,6% terhadap kepuasan kerja. Adapun t statistik yakni 13.633 yang lebih besar dari 1.96 dan p values 0.000 yang lebih kecil daripada 0.05 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional pada PT. Putra Karella Group telah memberi pengaruh yang signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior.
  3. Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Putra Karella Group menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif yang dilihat dari nilai koefisien 0.416 yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif sebesar 41,6% terhadap kinerja karyawan. Adapun t statistik yakni 3,476 yang lebih besar dari 1.96 dan p values 0.001 yang lebih kecil daripada 0.05 menunjukkan bahwa kepuasan kerja pada PT. Putra Karella Group telah memberi pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
  4. Organizational Citizenship Behavior terhadap kinerja karyawan pada PT. Putra Karella Group menunjukkan bahwa Organizational Citizenship Behavior berpengaruh positif yang dilihat dari nilai koefisien 0.382 yang menunjukkan bahwa Organizational Citizenship Behavior berpengaruh positif sebesar 38,2% terhadap kinerja karyawan. Adapun t statistik yakni 3,146 yang lebih besar dari 1.96 dan p values 0.002 yang lebih kecil daripada 0.05 menunjukkan bahwa Organizational Citizenship Behavior pada PT. Putra Karella Group telah memberi pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
  5. Gaya Kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada PT. Putra Karella Group menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif yang dilihat dari nilai koefisien 0.242 yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif sebesar 58.3% terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Adapun t statistik yakni 3,399 yang lebih besar dari 1.96 dan p values 0.001 yang lebih kecil daripada 0.05 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional pada PT. Putra Karella Group telah memberi pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
  6. Organizational Citizenship Behavior terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada PT. Putra Karella Group menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif yang dilihat dari nilai koefisien 0.270 yang menunjukkan bahwa Organizational Citizenship Behavior berpengaruh positif sebesar 27% terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Adapun t statistik yakni 2.93 yang lebih besar dari 1.96 dan p values 0.003 yang lebih kecil daripada 0.05 menunjukkan bahwa Organizational Citizenship Behavior pada PT. Putra Karella Group telah memberi pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

## PEMBAHASAN

Hasil analisis data penelitian yang telah dilakukan diperoleh temuan secara empirik bahwa kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Pimpinannya telah memberikan pengarahan dua arah dan dengan penjelasan yang mudah dipahami oleh para karyawan, selain itu karyawan yang juga dilibatkan dalam pengambilan keputusan dan dilibatkan dalam pemberian gagasan sehingga para mereka merasa memiliki andil dalam aktivitas perusahaan berdampak pada kepuasan mereka dalam bekerja namun hal ini belum maksimal bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya kebebasan menggunakan keahlian dalam bekerja. Hal inilah yang memacu extra-role seorang karyawan dalam bekerja, sehingga mereka tetap berpandangan untuk mengutamakan kepentingan perusahaan serta tanggung jawab atas tugas yang diberikan sehingga dalam penelitian ini kepemimpinan situasional member pengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Mariam (2009) menyatakan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan dan kinerja pegawai adalah signifikan dan positif, artinya kepemimpinan yang baik akan menciptakan kepuasan bagi bawahannya serta akan meningkatkan kinerja para karyawan dengan segala pengaturan dan pengarahan yang baik. Adapun penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Meylia Elizabeth Ranu (2012) menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani memiliki hubungan dan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan OCB. Sehingga penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya.

Kemudian dilihat dari hasil pengamatan yakni melalui penyebaran kuesioner di lapangan yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pada Kantor PT. Putra Karella. Hal tersebut tidak terlepas dari kondisi PT. Putra Karella sebagai perusahaan swasta, tentu karyawan memiliki gaji yang cukup cukup untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari, hal inilah yang menjadikan apa yang diperolehnya selama ini

termasuk gaji dan penghargaan dianggap sebuah penghargaan dari perusahaan sehingga kepuasan mereka bekerja dapat mendorong peningkatan kinerja. Penelitian ini bertolak belakang yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya, dalam penelitian yang dilakukan oleh Hardiyono, et al (2017) terkait kepuasan dengan kinerja bahwa ketika kepuasan karyawan berubah, perubahan ini akan membawa perubahan bagi kinerja karyawan.

Adapun OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada Kantor PT. Putra Karella. Hal tersebut ditunjang oleh tingkat kesadaran setiap karyawan dalam menjalankan tugasnya, tentu hal ini akan meningkatkan kinerja. Selain itu kesadaran karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dalam jangka waktu yang direncanakan memberikan pengaruh pada diri karyawan untuk bekerja lebih keras. Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat dari Robbins (2008:40) yang mengemukakan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain.

Berdasarkan hasil uji jalur yang telah dilakukan bahwa adanya kepemimpinan yang baik yang mempengaruhi peningkatan kepuasan kerja dan meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Putra Karella. Sedangkan OCB dapat memediasi pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis statistik dan pembahasan sebelumnya dapat diperoleh beberapa kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan situasional mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian semakin baik seorang pemimpin menerapkan kepemimpinan situasional kepada karyawan maka semakin meningkatkan kepuasan karyawan tersebut PT. Putra Karella Group.
2. Kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior karyawan. Dengan demikian kemampuan yang baik seorang pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinan situasional maka semakin meningkatkan extra-role yang ada dalam diri seorang karyawan PT. Putra Karella Group.
3. Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian semakin menurun kepuasan kerja karyawan tidak selalu meningkatkan kinerja karyawan PT. Putra Karella Group.
4. Organizational Citizenship Behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian semakin tinggi OCB karyawan semakin meningkatkan kinerja karyawan PT. Putra Karella Group.
5. Kepemimpinan situasional berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Dengan demikian kepemimpinan situasional yang baik tidak selalu meningkatkan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan PT. Putra Karella Group.
6. Kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh organizational citizenship behavior. Dengan demikian kepemimpinan situasional yang baik akan meningkatkan OCB karyawan sehingga berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan pada PT. Putra Karella Group.

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan diatas, maka peneliti perlu memberikan saran terkait dengan penelitian ini, diantaranya:

1. Karyawan sebagai bawahan kadang kurang mampu melaksanakan pekerjaannya namun mereka memiliki kemauan untuk melaksanakan, oleh karena itu, pemimpin disini sebagai atasan harus memberikan pengarahan dan dukungan yang kuat sehingga bawahan merasa yakin dan mampu melaksanakan pekerjaan.
2. Pemimpin sebagai pemegang keputusan, tetapi harus melibatkan karyawan sehingga ada perasaan karyawan yang turut andil dalam pengambilan keputusan perusahaan.
3. Perlu diperhatikan dalam penelitian ini, bahwa OCB memiliki pengaruh yang besar dalam peningkatan kinerja karyawan, sementara kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja. Pandangan karyawan terhadap gaji dan penghargaan yang telah diterima yang membuat biasa-biasa saja dalam bekerja, oleh karena itu, perlu adanya pemberian lain dari perusahaan seperti promosi ke jabatan yang lebih tinggi bagi karyawan yang memiliki prestasi kerja yang baik, sehingga memacu karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.
4. Untuk kedepannya langkah lebih baik jika dilakukan penelitian terhadap variabel lain yang diduga mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Putra Karella sehingga perusahaan melakukan perbaikan yang lebih baik untuk menunjang kinerja yang tinggi yang pada akhirnya meningkatkan kinerja perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Handoko, T. Hani. (2000). Manajemen. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE.
- Hardiyono, H., Hamid, N., & Yusuf, R. (2017). The Effect Of Work Environment And Organizational Culture On Employees' Performance Through Job Satisfaction As Intervening Variable At State Electricity Company (PLN)



- Of South Makassar Area. In *2nd International Conference on Accounting, Management, and Economics 2017 (ICAME 2017)*. Atlantis Press.
- Mariam, R. (2009). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Studi Pada Kantor Pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) (Pascasarjana Universitas Diponegoro).
- Meylia Elizabeth Ranu. (2012). Pengaruh Servant Leadership terhadap Komitmen Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Manajemen*
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. (2008). *Perilaku Organisasi Edisi ke- 12*, Jakarta: Salemba Empat.
- Rustilah, S. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Tenaga Kontrak. *Journal of Management Review*, 2(2), 219-222.
- Siagian, S. P. (2003). *Teori dan Praktek Kepemimpinan (cetakan kelima)*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Untung Sriwidodo. (2007). Pengaruh Kepemimpinan, Kepercayaan, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia*. Vol. 2 No. 1 Desember 36 2007: 35 – 43
- Wahjono, S. I. (2018). Model Kepemimpinan Situasional Pada Perusahaan Keluarga (Kasus UKM di Sentra Industri Wedoro Sidoarjo). *BISMA (Bisnis dan Manajemen)*, 3(1), 1-14.