

**PENGARUH KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS PADA KANTOR PT. NINDYA KARYA CABANG MAKASSAR)**

***THE EFFECT OF SITUATIONAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH THE CORPORATE AND ORGANIZATIONAL WORKING CITIZENSHIP BEHAVIOR AS INTERVENING VARIABLES (CASE STUDY ON OFFICE OF PT NINDYA KARYA BRANCH MAKASSAR)***

*<sup>1</sup>Hartono, <sup>2</sup>Nurdjanah Hamid, <sup>3</sup>Ria Mardiana Yusuf*

*<sup>1</sup>PT. Nindya Karya Makassar (hartonosadewa11@gmail.com)*

*<sup>2</sup>Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin (nununghamid@gmail.com)*

*<sup>3</sup>Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin (riamard67@gmail.com)*

**ABSTRAK**

Peran kepemimpinan akan menjadi penting dan dibutuhkan untuk menyelaraskan 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 Nindya Karya Cabang Makassar. 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 2.0 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, sedangkan kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja 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

**ABSTRACT**

*The role of leadership will be important and necessary to harmonize the various needs and also to create a conducive working situation. This study aims to determine to know the influence of leadership on employee performance mediated by job satisfaction and OCB at PT Nindya Karya Makassar Branch. The type of research used in this study is quantitative approach. The quantitative approach bases the study of empirical rational principles. Therefore, before doing research the researcher must find the problem and hypothesis to be tested based on the criteria specified and the path analysis tool that is Smart PLS 2.0 to know the relation of the variable. The result of this research shows that situational leadership has a significant positive effect on employee job satisfaction, situational leadership has positive and significant effect on Organizational Citizenship Behavior of employees, while situational leadership has positive and insignificant effect on employee performance. As the mediation variable of job satisfaction has negative and insignificant effect on employee performance while Organization Citizenship Behavior has positive and significant effect on employee performance. For situational leadership mediation perspectives have no significant 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*

**PENDAHULUAN**

Dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari, karyawan merasa perlu mendapatkan faktor pendukung yang mampu memberikan kepuasan sehingga mereka dapat melaksanakan tugas dan aktivitas pekerjaan sehari-hari dengan baik.

Peran kepemimpinan akan menjadi penting dan dibutuhkan untuk menyelaraskan berbagai macam kebutuhan dan juga untuk menciptakan situasi kerja yang kondusif. Disamping itu dapat mendorong pegawai untuk berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi yang ditetapkan. Dari berbagai cara yang dilakukan oleh pemimpin dalam menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi pada akhirnya harus dapat pula menimbulkan kinerja dari para bawahannya. Secara tidak langsung kepemimpinan ikut menentukan terbentuknya kinerja pegawai. Semakin baik kepemimpinan seseorang terhadap bawahannya, maka semakin tinggi pula kinerja bawahannya.

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 ini memiliki dua bentuk, yaitu kepemimpinan transformasional dan transaksional Yukl dalam Untung (2007:36).

Kepemimpinan transaksional maupun kepemimpinan transformasional sangat dibutuhkan di setiap organisasi. Organisasi membutuhkan visi, dorongan, dan komitmen yang dibentuk oleh pemimpin transformasional. Sementara itu, organisasi juga membutuhkan pemimpin transaksional yang dapat memberikan arahan, berfokus pada hal-hal yang sifatnya terinci, menjelaskan perilaku yang diharapkan, serta memberikan reward dan punishment.

Keterlibatan gaya kepemimpinan dalam memacu kinerja organisasi merupakan nilai yang sangat berharga dalam mengoperasikan sebuah organisasi. Keterkaitan antara gaya kepemimpinan dan kinerja organisasi 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 Siagian (2003:47).

Dalam penelitian sebelumnya Ida Ayu (2008:42) dan Sani (2017) menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, artinya kepemimpinan merupakan suatu upaya untuk mempengaruhi banyak orang melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan organisasi diharapkan dapat menimbulkan perubahan positif berupa kekuatan dinamis yang dapat mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan jika diterapkan sesuai dengan koridor yang telah ditetapkan kedua belah pihak sesuai dengan jabatan yang dimiliki.

Sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang konstruksi, PT Nindya karya menghadapi persaingan yang sangat ketat, baik dengan sesama perusahaan konstruksi milik negara maupun dengan perusahaan konstruksi milik swasta. Visi perusahaan adalah untuk menjadi perusahaan jasa konstruksi lima besar di Indonesia sedangkan misi perusahaan adalah mencapai pertumbuhan usaha diatas rata-rata, membangun sdm unggul dan tangguh, mewujudkan kinerja ekselen, tumbuh bersama mitra kerja dan peduli pada lingkungan.

Robbins dan Judge (2008:40) mengemukakan 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. Perilaku positif karyawan

akan mampu mendukung kinerja individu dan kinerja organisasi untuk perkembangan organisasi yang lebih baik, Winardi (2012:49).

Observasi di lapangan menunjukkan kurang adanya saling membantu antar karyawan, karena karyawan fokus terhadap pekerjaan proyek yang menjadi tanggung jawabnya padahal jika terjalin kerja sama yang baik maka akan bisa menyelesaikan pekerjaan proyek dengan cepat dan tentunya sesuai dengan target perusahaan. Terlihat dari beberapa proyek yang sedang berjalan sebagian penanggung jawab proyek sudah bekerja dengan baik, namun disisi lain masih banyaknya keluhan dari para karyawan ketika mendekati batas akhir pekerjaan proyek, sementara disisi lain pekerjaan membutuhkan konsentrasi besar dalam menyelesaikan pekerjaan proyek perusahaan.

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. Allen (1993) dalam Heriyanti (2007: 17) menyatakan bahwa kualitas sumber daya manusia akan terpenuhi apabila kepuasan kerja sebagai unsur yang berpengaruh terhadap kinerja dapat tercipta dengan sempurna. 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.

Penelitian yang dilakukan oleh Ramona Octaviannand et al. (2017:78) bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Ini berarti bahwa semakin baik kepuasan kerja dan motivasi karyawan, semakin tinggi kinerja karyawan dan sisi lain, jika pemberian kepuasan kerja dan motivasi rendah, maka akan menurunkan kinerja karyawan. Penelitian lain menjelaskan Alamdar Husanin Khan & Nawaz (2012:2700) bahwa melalui gaji, promosi, keamanan kerja dan kondisi keamanan kerja, hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan atasan secara signifikan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan yang berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan dalam bekerja.

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.

Kinerja adalah hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran maupun kriteria yang ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Bernardi dalam Sudarmanto (2009:3) kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi (hasilkan) atau fungsi pekerjaan tertentu atau 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. Nindya Karya kinerja karyawan 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.

### ***Situs dan Waktu Penelitian***

Penelitian ini berlokasi di Jl. Lamadukelleng No.42, Losari, Ujung Pandang, Kota Makassar, Sulawesi Selatan 90115 yang menjadi wilayah Kantor PT. Nindya Karya (Persero) cabang Makassar. Waktu penelitian akan dilaksanakan pada akhir Januari ( $\pm$  1 bulan).

### ***Populasi dan Sampel***

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. Nindya Karya (Persero) cabang Makassar yang sampai tahun 2017 totalnya berjumlah 139 orang.

Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampel menggunakan rumus Slovin dalam Sugiyono (2009:81), yaitu sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Dimana:

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

e = Batas kesalahan maximal yang ditolerir dalam sampel (10%)

Berdasarkan rumus tersebut, maka jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah:

$$n = \frac{139}{1 + 139(0.1)^2}$$

Jumlah responden yang diperoleh sebesar 58.15 atau dibulatkan menjadi 58 responden.

### ***Metode Pengumpulan Data***

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. Nindya Karya dengan cara observasi, wawancara, dokumentasi dan kuesioner.

### ***Analisis Data***

Analisis data dalam penelitian ini dengan menggunakan metode analisis jalur atau Path Analisis dengan menggunakan software 2.0. 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 *bootstrapping* terhadap struktural model yang bersifat *outer model* dan *inner model*.

## **HASIL**

Tabel 1 menunjukkan bahwa atasan selalu mengawasi bawahan dalam bekerja memiliki rata-rata 2,64. Para responden memberikan tanggapan terhadap variabel tersebut yang sangat tinggi. Meskipun terlihat pada tabel tersebut masih ada karyawan yang masih ragu-ragu dengan memberikan penilaian kurang setuju pada indikator tersebut. Pada indikator kedua atasan selalu melakukan pengarahan secara spesifik terlihat tidak jauh berbeda dengan indikator yang pertama. Rata-rata tanggapan responden sebanyak 2,61 artinya mereka memberikan tanggapan atas hal tersebut cukup tinggi. Meskipun demikian masih ada karyawan yang juga ragu-ragu dengan memberikan penilaian yang kurang setuju. Pada indikator ketiga atasan bersedia mendengar pendapat dan saran bawahan semua karyawan menjawab setuju dengan indikator tersebut. Rata-rata tanggapan responden sebanyak 2,63 yang menunjukkan sangat setuju dengan keberadaan pimpinan untuk mendengarkan bawahan. Pada indikator keempat terjalin komunikasi antara atasan dan bawahan rata-rata dari tanggapan responden sebanyak 2,61 juga tergolong sangat tinggi. Meskipun terlihat pada tabel tersebut ada karyawan yang memberikan yang kurang setuju.

Pada indikator kelima atasan selalu melibatkan bawahan dalam membuat keputusan semua responden memberikan persetujuan. Rata-rata dari indikator tersebut sebanyak 2,62 yang menunjukkan tergolong sangat tingginya penilaian para responden

Atasan selalu memberikan gagasan pada indikator keenam ini para responden juga sangat setuju, hal itu dapat dilihat dari rata-rata sebesar 2,63. Hal yang sama ditunjukkan pada indikator atasan yang selalu mengevaluasi dan menjelaskan tugas baru kepada bawahan juga mendapatkan jawaban yang sangat setuju dari para karyawan

Indikator terakhir bawahan selalu bertanggung jawab atas tugas yang diberikan. Meskipun ada tiga karyawan yang menjawab kurang setuju namun secara umum para responden memberikan jawaban yang sangat setuju hal itu dapat dilihat dari rata-rata pada indikator tersebut sebesar 2,63.

Tabel 2 menunjukkan tanggapan responden mengenai kepuasan kerja karyawan secara umum, keseluruhan indikator memiliki rata-rata tanggapan yang sangat tinggi. Namun, pada indikator pertama yaitu karyawan selalu berinovasi dalam bekerja memiliki tanggapan yang kurang setuju dari sebagian kecil dari karyawan yang bekerja pada kantor PT. Nindya Karya Cabang Makassar. Begitupun dengan karyawan bebas menggunakan keahlian dan kemampuan dalam bekerja juga memiliki respon yang kurang setuju dari para karyawan.

Kemudian tanggapan responden dengan terpenuhinya keinginan karyawan terhadap kebutuhan finansial yang diterimanya untuk memenuhi kebutuhan. Dari hasil tanggapan responden yang sesnantiasia memberikan jawaban setuju. Berarti kebutuhan finansial yang diterima karyawan telah memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari. Selanjutnya tanggapan responden dengan interaksi sosial antara sesama karyawan dengan atasan dan karyawan dengan rekan kerja lainnya, dimana sebagian besar memberikan jawaban setuju, sehingga responden memberikan jawaban sudah baik.

Tabel 3 menunjukkan bahwa indikator pertama pada variabel OCB karyawan selalu siap membantu ketika ada karyawan yang membutuhkan menunjukkan rata-rata tanggapan responden terkait indikator tersebut termasuk tinggi, namun tidak sedikit dari mereka ragu-ragu dengan indikator tersebut.

Indikator kedua pada variabel tersebut adalah karyawan bersedia bekerja lembur untuk membantu rekan kerja menyelesaikan pekerjaan meski tidak mendapatkan imbalan. Banyak tanggapan responden ragu-ragu dengan indikator tersebut bahkan diantara karyawan ada yang tidak setuju dengan indikator ini. Meskipun ada yang ragu dan tidak setuju tapi rata-rata variabel ini masih menunjukkan tanggapan yang tinggi, hal itu terlihat dari rata-ratanya sekitar 2.55.

Indikator ketiga pada variabel tersebut karyawan sering datang lebih awal ke kantor, sehingga siap bekerja pada saat jam kerja dimulai Meskipun rata-rata menunjukkan tanggapan responden termasuk tinggi yaitu sekitar 2.51. Tetapi dari indikator tersebut ada karyawan yang tidak setuju dengan variabel tersebut. Begitupun sebagian karyawan ada yang masih ragu-ragu dengan variabel tersebut.

Indikator keempat karyawan selalu bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan. Rata-rata jawaban responden terkait dengan variabel ini masuk kategori tinggi hal itu terlihat dari jumlah rata-rata sebesar 2.56. Sebagian kecil dari karyawan juga masih ada yang ragu-ragu.

Indikator kelima menunjukkan tanggapan responden termasuk tinggi hal itu terlihat dari rata-rata sebesar 2.48. Tetapi banyak dari mereka juga kurang setuju dengan indikator ini.

Indikator keenam karyawan dengan senang hati menerima segala kebijakan meski tidak sesuai dengan harapan, banyak juga karyawan yang kurang setuju dengan indikator ini hal itu terlihat dari jumlah nilai pada pilihan kurang setuju sebesar 18, meskipun begitu indikator ini termasuk tinggi dalam tanggapan responden.

Indikator ketujuh karyawan selalu mempertimbangkan hal terbaik demi kemajuan perusahaan, rata-rata indikator ini termasuk tinggi terlihat dari jumlah rata-rata sebesar 255. Meskipun tergolong tinggi namun masih ada sedikit karyawan yang kurang setuju dengan indikator ini.

Indikator kedelapan karyawan selalu memiliki semangat yang tinggi dalam mencapai tujuan perusahaan, indikator ini menunjukkan respon yang sangat tinggi dari para responden hal itu terlihat dari rata-rata sebesar 2.59. Meskipun masih ada sebagian kecil para responden memiliki tanggapan yang kurang setuju.

Indikator kesembilan menunjukkan karyawan selalu mengingatkan sesama rekan kerja untuk menyelesaikan tugasnya, pada indikator ini tingkat rata-rata responden menunjukkan tanggapan yang sangat tinggi, hal itu terlihat dari jumlah rata-rata sebesar 2.57, meskipun menunjukkan dengan rata-rata seperti itu tetapi masih ada sebagian karyawan yang masih ragu-ragu dengan indikator ini

Indikator terakhir dari variabel ini adalah karyawan selalu menjaga hubungan baik dengan sesama karyawan, pada indikator ini tanggapan responden sangat setuju hal itu terlihat dari jumlah rata-rata sebesar 2.59.

Tabel 4 menunjukkan tanggapan responden mengenai kinerja karyawan dimana pekerjaan yang dilakukan sudah sesuai dengan prosedur dan kebijakan perusahaan, hal ini dapat dilihat dari persepsi jawaban responden lebih banyak didominasi oleh jawaban setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja pada PT. Nindya Karya Cabang Makassar sudah melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur dan kebijakan perusahaan. kemudian tanggapan responden mengenai pengetahuan karyawan yang bekerja di PT. Nindya Karya Cabang Makassar sudah memiliki pengetahuan dengan pekerjaan yang ditangani selama ini.

Kemudian tanggapan responden dengan pertanyaan bahwa kinerja karyawan dapat tercapai dengan adanya kerjasama antara karyawan, hal ini didasari dari hasil penelitian melalui hubungan kerja sama, dimana lebih banyak responden memberikan jawaban setuju, sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap pegawai yang bekerja di PT. Nindya Karya Cabang Makassar telah memiliki hubungan kerja sama yang baik antara karyawan dalam pengelolaan pekerjaannya. Kemudian pertanyaan bahwa karyawan dapat melakukan pekerjaan secara tepat waktu maka responden memberikan jawaban setuju sebab pegawai dalam penyelesaian pekerjaan sudah tepat waktu.

## **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, sedangkan kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pada Kantor PT. Nindya Karya. Pempinannya telah memberikan komunikasi dua arah dan penjelasan, selain itu dari rata-rata jawaban para responden mereka selalu dilibatkan dalam pengambilan keputusan dan dilibatkan dalam pemberian gagasan sehingga para karyawan merasa memiliki andil dalam aktivitas perusahaan berdampak pada kepuasan mereka dalam bekerja namun hal ini belum maksimal bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja. Dalam quisioner yang telah dibagikan secara umum para karyawan sangat setuju dengan adanya kebebasan menggunakan keahlian dalam bekerja. Hal inilah yang memacu extra-role seorang karyawan dalam bekerja, sehingga mereka tetap berpandangan untuk mengutamakan kepentingan proyek dan bertanggung jawab atas tugas yang diberikan sehingga dalam penelitian ini kepemimpinan situasional member pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Bibing Fonda (2015:6) bahwa kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sehingga dalam penelitian ini mendukung dari penelitian sebelumnya namun berbanding terbalik dengan hasil penelitian yang dilakukan Ida Ayu Brahmawati (2008) yang menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. 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. Nindya Karya. Hal tersebut tidak terlepas dari kondisi PT. Nindya Karya sebagai perusahaan BUMN, tentu karyawan memiliki standar gaji yang cukup tinggi dan jaminan masa depan, hal inilah yang menjadikan apa yang diperolehnya selama ini termasuk gaji dan penghargaan dianggap biasa-biasa saja. Sehingga kepuasan mereka bekerja tidak bisa mendorong peningkatan kinerja. Penelitian ini bertolak belakang yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya, dalam penelitian yang dilakukan oleh Ria Mardiana, et al (2012) terkait kepuasan

dengan kinerja bahwa kepuasan karyawan berubah, perubahan ini akan membawa perubahan bagi kinerja karyawan.

Adapun OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada Kantor PT. Nindya Karya. Hal tersebut ditunjang oleh tingkat kesadaran setiap karyawan dalam menjalankan tugasnya, tentu hal ini akan meningkatkan kinerja. Selain itu kesadaran karyawan untuk menyelesaikan proyek dalam jangka waktu yang direncanakan memberikan pengaruh pada diri karyawan untuk bekerja lebih keras. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori dari Robbins dan Judge (2008:40) yang menunjukkan 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 belum tentu juga akan diiringi dengan meningkatnya kinerja karyawan pada PT. Nindya Karya. Sedangkan OCB dapat memediasi pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Penelitian yang dilakukan pada kantor PT. Nindya Karya Cabang Makassar, dengan jumlah sebanyak 60 responden. Berdasarkan hasil analisa statistik dan pembahasan pada bab 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.
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.
3. Kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian penerapan gaya kepemimpinan situasional terhadap karyawan tidak selalu meningkatkan kinerja karyawan.

4. Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian semakin menurun kepuasan kerja karyawan tidak selalu meningkatkan kinerja karyawan.
5. Organization Citizenship Behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian semakin tinggi OCB karyawan semakin meningkatkan kinerja karyawan.
6. 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.
7. 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.

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 alangkah lebih baik jika dilakukan penelitian terhadap variabel lain yang diduga mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Nindya Karya sehingga

perusahaan melakukan perbaikan yang lebih baik untuk menunjang kinerja yang tinggi yang pada akhirnya meningkatkan kinerja perusahaan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Alamdar Hussain Khan, et al. (2012). *Impact Of Job Satisfaction On Employee Performance: An Empirical Study Of Autonomous Medical Institutions Of Pakistan*. African Journal of Business Management. 6 (7). 2697-2705. DOI:10.5897/AJBM11.2222 ISSN 1993-8233 ©2012 Academic Journals
- Handoko, T. Hani. 2000. *Manajemen. Edisi 2*. Yogyakarta: BPFPE.
- Heriyanti, Dewita. 2007. *Analisis pengaruh budaya organisasi, Kepuasan kerja, dan gaya kepemimpinan Terhadap kinerja karyawan dengan Komitmen organisasional sebagai variable Intervening (studi PT.PLN (persero) APJ Semarang)*. Pasca Sarjana, Universitas Diponegoro. Dipublikasikan.
- Ida Ayu, Brahmasari, dan Agus Suprayetno. 2008. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hei International Wiratama Indonesia)*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan. Vol. 10, September: 124-135.
- Mangkunegara A.A. Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Meylia Elizabeth Ranu. (2012). Pengaruh Servant Leadership terhadap Komitmen Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior. Jurnal Manajemen
- Octaviannand, Ramona; Pandjaitan, Nurmala K.; Kuswanto, Sadikin. (2017). *Effect of Job Satisfaction and Motivation towards Employee's Performance in XYZ Shipping Company*. Journal of Education and Practice [www.iiste.org](http://www.iiste.org) ISSN 2222-1735 (Paper) ISSN 2222-288X (Online) Vol.8, No.8
- Ria Mardiana, et al (2012). The Influence of Occupational Safety and Health on Performance with Job Satisfaction as Intervening Variables (Study on the Production Employees in PT. Mahakarya Rotanindo, Gresik). American Journal of Economics June 2012, Special Issue: 136-140 DOI: 10.5923/j.economics.20120001.30
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi* Edisi ke-. 12, Jakarta: Salemba Empat.
- Sani, Hasriana dkk. 2017. *Analisis Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai pada Kantor Distrik Navigasi Kelas I Makassar*. Jurnal Mirai Management Vol. 2 No. 2 hal. 270-282
- 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 Untung Sriwidodo Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia Vol. 2 No. 1 Desember 36 2007: 35 – 43*

**Lampiran**

**Tabel 1. Deskripsi Tanggapan Responden Kepemimpinan Situasional**

Kode	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Rata-Rata
		STS	TS	KS	S	SS	
X1.1	Atasan selalu mengawasi bawahan bekerja			3	136	125	264
X1.2	Atasan selalu melakukan pengarahan secara spesifik			3	148	110	261
X1.3	Atasan bersedia mendengar pendapat dan saran bawahan				148	115	263
X1.4	Komunikasi antara bawahan dan atasan			3	148	110	261
X1.5	Atasan selalu melibatkan bawahan dalam membuat keputusan				152	110	262
X1.6	Atasan selalu memberikan gagasan				148	115	263
X1.7	Atasan selalu mengevaluasi pekerjaan				148	115	263
X1.8	Atasan selalu menjelaskan tugas baru kepada bawahan				136	130	266

X1.9	Bawahan selalu bertanggung jawab atas tugas yang diberikan			3	140	120	263
<b>Rata-Rata Skor</b>							<b>263</b>

Sumber : Data primer, 2018

**Tabel 2. Deskripsi Tanggapan Responden Kepuasan kerja**

Kode	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Rata-Rata
		STS	TS	KS	S	SS	
Y1.1	Karyawan selalu berinovasi dalam bekerja			6	160	90	256
Y1.2	Karyawan bebas menggunakan keahlian dan kemampuan dalam bekerja			3	168	85	256
Y1.3	Karyawan bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan dengan lingkungan kerjanya				164	95	259
Y1.4	Karyawan bekerja dalam lingkungan kerja yang aman, bersih dan nyaman				144	120	264
Y1.5	Karyawan menerima jaminan masa depan dalam bekerja				136	130	266
Y1.6	Karyawan menerima gaji sesuai dengan beban kerja				144	120	264
Y1.7	Karyawan selalu melakukan komunikasi dengan karyawan			3	160	95	258

	dalam menyelesaikan pekerjaan						
Y1.8	Karyawan termotivasi dengan rekan kerja yang memiliki semangat yang tinggi bekerja			3	156	100	259
<b>Rata-Rata Skor</b>							<b>260</b>

Sumber : Data primer, 2018

**Tabel 3. Deskripsi Tanggapan Responden Organizational Citizenship Behavior**

Kode	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Rata-Rata
		STS	TS	KS	S	SS	
Y2.1	Karyawan selalu siap membantu ketika ada karyawan yang membutuhkan bantuan			51	112	75	238
Y2.2	Karyawan bersedia bekerja lembur untuk membantu rekan kerja menyelesaikan pekerjaan meski tidak mendapatkan imbalan		4	51	60	140	255
Y2.3	Karyawan sering datang lebih awal ke kantor, sehingga siap bekerja pada saat jam kerja dimulai		2	12	156	80	250
Y2.4	Karyawan selalu bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan			3	168	85	256

Y2.5	Karyawan selalu mengutamakan kepentingan perusahaan meski mengorbankan kepentingan pribadi			18	160	70	248
Y2.6	Karyawan dengan senang hati menerima segala kebijakan meski tidak sesuai dengan harapan			18	152	80	250
Y2.7	Karyawan selalu mempertimbangkan hal terbaik demi kemajuan perusahaan			3	172	80	255
Y2.8	Karyawan selalu memiliki semangat yang tinggi dalam mencapai tujuan perusahaan			3	164	90	259
Y2.9	Karyawan selalu mengingatkan sesama rekan kerja untuk menyelesaikan tugasnya			6	156	95	257
Y2.10	Karyawan selalu menjaga hubungan baik dengan sesama karyawan				164	95	259
<b>Rata-Rata Skor</b>							<b>252</b>

Sumber : Data primer, 2018

**Tabel 4. Deskripsi Tanggapan Responden kinerja**

Kode	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Rata-Rata
		STS	TS	KS	S	SS	

Y3.1	Karyawan selalu menyelesaikan tugas lebih banyak dari target perusahaan			3	184	65	252
Y3.2	Karyawan melaksanakan pekerjaan secara tepat waktu				180	75	255
Y3.3	Karyawan bekerja sesuai dengan kualitas pekerjaan yang telah ditentukan				176	80	256
Y3.4	Karyawan selalu menjalin kerja sama antar pekerjaan terkait pekerjaan				180	75	255
Y3.5	Karyawan mengerjakan tanpa perintah			12	168	70	250
Y3.6	Karyawan dapat dipercaya untuk mengatasi masalah dalam pekerjaan			3	172	80	255
Y3.7	Karyawan memiliki pengetahuan terkait dengan pekerjaan				172	85	257
Y3.8	Karyawan selalu menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan				220	80	300
<b>Rata-Rata Skor</b>							<b>260</b>

*Sumber : Data primer, 2018*