

**MODEL KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI MEDIASI PADA
PT. ASURANSI JIWA MANULIFE SURABAYA**

SKRIPSI



**OLEH :
YENITA PERMATASARI
NIM. 20151221080**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURABAYA
JULI 2019**

**MODEL KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI MEDIASI PADA
PT. ASURANSI JIWA MANULIFE SURABAYA**

SKRIPSI

**Diajukan untuk memenuhi
Salah satu persyaratan dalam menyelesaikan
Program Sarjana Ekonomi**

OLEH :

YENITA PERMATASARI

NIM. 20151221080

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURABAYA**

JULI 2019

PERNYATAAN TIDAK MELAKUKAN PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Yenita Permatasari

NIM : 20151221080

Program Studi : Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya tulis ini benar-benar tulisan saya, dan bukan merupakan plagiasi baik sebagian atau seluruhnya.

Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan skripsi ini hasil plagiasi, baik sebagian atau seluruhnya, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Muhammadiyah Surabaya.

Surabaya, 08 Juli 2018

Yang membuat pernyataan,



Yenita Permatasari

Persetujuan Untuk Ujian Skripsi

**MODEL KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN MOTIVASI SEBAGAI MEDIASI PADA
PT. ASURANSI JIWA MANULIFE SURABAYA**

Oleh:

Yenita Permatasari

20151221080

Skripsi ini telah memenuhi persyaratan dan disetujui untuk diujikan

Surabaya,

Dosen Pembimbing I,



Dr. Drs. Ec. Sentot Iman Wahjono, M.Si.

Dosen Pembimbing II,



Andi Wardana, SH., M.Si.

Mengetahui,

Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Anita Roosmawarni, SE., M.SE

PENGESAHAN PANITIA PENGUJI

Skripsi ini telah diujikan dan disyahkan dihadapan Komisi Penguji.
Judul : **MODEL KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI MEDIASI PADA PT.ASURANSI JIWA MANULIFE SURABAYA**

Nama : Yenita Permatasari

Nim. 20151221080

Program Studi : Manajemen

Fakultas Ekonomi dan Bisnis


Universitas Muhammadiyah Surabaya

Pada Hari / Tanggal : Selasa / 16 Juli 2019

Pukul : 11.00 Sampai Dengan 12.00

Komisi Penguji terdiri dari :

Ketua Penguji :



Dr.Siti Maro'ah, M.Pd

Anggota



Dr. Drs. Ec. Sentot Imam Wahjono, M.Si.

Anggota



Andi Wardhana, SH., M.Si.

Mengetahui,


Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Dr. Dra. Anna Marina, M.Si., Ak., CA

Kaprodi Manajemen


Anita Roosmawarni, SE., M.SE

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah, karena hanya dengan izin ALLAH SWT, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Model Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Mediasi Pada PT Asuransi Jiwa Manulife Surabaya”, sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (SE) bagi mahasiswa S1 program studi manajemen di Universitas Muhammadiyah Surabaya. Penulis berharap skripsi ini bermanfaat bagi kita semua dan menjadi bahan masukan dalam dunia pendidikan.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap penyelesaian skripsi ini. Oleh karena itu, tak lupa ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada:

1. Alm. Bambang Soegiharto dan Ibu Istiningsih Widyawati, kedua orang tua tercinta terima kasih atas curahan kasih sayang yang tak terhingga dan support sampai akhirnya penulis bisa menyelesaikan laporan skripsi ini.
2. Ibu Dr. Dra. Anna Marina, M.Si., Ak., CA. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surabaya beserta jajarannya.
3. Ibu Anita Roosmawarni, SE., M.SE. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surabaya beserta jajarannya.

4. Bapak Dr. Drs. Ec. Sentot Imam Wahjono, M.Si. selaku dosen pembimbing I yang telah memberikan ilmu, bimbingan, dukungan moral serta meluangkan waktu untuk membantu penyelesaian penyusunan laporan skripsi.
5. Bapak Andi Wardana, SH., M.Si. selaku dosen pembimbing II yang telah memberikan ilmu, bimbingan, dukungan moral serta meluangkan waktu untuk membantu penyelesaian penyusunan laporan skripsi.
6. Ibu Dr. Siti Maro'ah, M.Pd. selaku dosen penguji seminar proposal yang telah meluangkan waktu untuk memberikan masukan dan pendapat untuk penyempurnaan laporan skripsi.
7. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surabaya yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat bagi penulis.
8. Teristimewa kepada keluarga besar penulis, terutama kakak bagi yang telah memberikan dukungan dan semangat kepada penulis.
9. Kekasih tercinta Anggi Adetyan Kurniawan, yang selalu memberikan motivasi, dukungan, semangat, dan juga cinta sehingga penulis bisa menyelesaikan laporan skripsi ini.
10. Friday Yanti, sahabat yang selalu setia menemani dan menunggu proses penulisan skripsi. Nisma Yunita, Lailatul Barokah, Lutfiah Hafsa, Maya Perdana Saputri yang telah membantu dalam doa sehingga penulis dapat menyelesaikan laporan ini dengan lancar.

11. Teman-teman Jurusan Manajemen Universitas Muhammadiyah Surabaya khususnya angkatan 2015 yang selalu menemani penulis selama masa perkuliahan.
12. Serta semua pihak lain yang telah membantu dalam penyusunan laporan Skripsi yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih banyak kekurangannya. Oleh karena itu penulis tidak menutup diri terhadap kritik dan saran demi kesempurnaan skripsi ini. Demikian skripsi ini dibuat, semoga bermanfaat untuk kita semua. Aamiin

Surabaya, 16 Juli 2019

Peneliti,

Yenita Permatasari

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
DAFTAR LAMPIRAN.....	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian	8
1.5 Sistematika Penulisan Skripsi.....	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA	11
2.1 Landasan Teori	11
2.1.1 Kepemimpinan	11
2.1.2 Motivasi	20
2.1.3 Kinerja Karyawan	30
2.2 Penelitian Terdahulu	33
2.3 Kerangka Konseptual	35
2.4 Hipotesis	40
BAB III METODE PENELITIAN	42
3.1 Pendekatan Penelitian	42
3.2 Unit Analisis.....	42
3.2.1 Populasi	42
3.2.2 Sampel	43
3.2.3 Teknik Pengambilan Sampel	44
3.3 Definisi Operasional Variabel.....	45
3.3.1 Variabel Bebas	45

3.3.2	Variabel Mediasi	47
3.3.3	Variabel Terikat	48
3.4	Instrumen Penelitian	50
3.5	Distribusi dan Pengumpulan Data	51
3.5.1	Distribusi Kuesioner	51
3.5.2	Metode Pengumpulan Data	51
3.6	Teknik Pengolahan Data	51
3.7	Analisis Data	52
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		60
4.1	Gambaran Umum Subyek Penelitian	60
4.1.1	Sejarah Perusahaan	60
4.1.2	Visi dan Misi Perusahaan.....	61
4.1.3	Struktur Organisasi	62
4.1.4	Deskripsi dan Aktivitas Perusahaan	62
4.2	Deskripsi Hasil Responden	64
4.2.1	Deskripsi Identitas Responden	64
4.2.2	Deskripsi Variabel Penelitian.....	72
4.2.3	Deskriptif Statistik Sampel Penelitian	85
4.2.4	Hasil Uji Asumsi Klasik	87
4.2.5	Uji Analisis Path.....	90
4.3	Pengujian Hipotesis	94
4.4	Pembahasan.....	97
BAB V PENUTUP		100
5.1	Kesimpulan.....	100
5.2	Saran.....	100
DAFTAR RUJUKAN.....		102
LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
2.1	Empat Fase Gaya Kepemimpinan Heseey-Blanchard	17
2.2	Peta Hubungan Kematangan dan Keefektifan Kepemimpinan.....	19
2.3	Penelitian Terdahulu	34
3.1	Komposisi Anggota Sampel Divisi Platinum	44
3.2	Pengukuran Variabel	50
4.1	Identifikasi Jenis Kelamin.....	65
4.2	Identifikasi Usia	67
4.3	Identifikasi Pendidikan	68
4.4	Identifikasi Masa Kerja	70
4.5	Identifikasi Pengeluaran Perbulan	71
4.6	Distribusi Frekuensi Berdasarkan Kepemimpinan Situasional	73
4.7	Gaya Kepemimpinan Yang Dipraktekkan	76
4.8	Tingkat Kematangan Bawahan	77
4.9	Matriks Keefektifan Kepemimpinan	79
4.10	Nilai Keefektifan Kepemimpinan	80
4.11	Distribusi Frekuensi Berdasarkan Motivasi Kerja	80
4.12	Distribusi Frekuensi Berdasarkan Kinerja Karyawan.....	82
4.13	<i>Descriptive Statistics</i>	86
4.14	Uji Multikolinieritas.....	88
4.15	Hasil Analisis Regresi Pengaruh X terhadap Z	90
4.16	Hasil Analisis Regresi Pengaruh X dan Z terhadap Y	91
4.17	Tabel Temuan Penelitian.....	93
4.18	Hasil Uji t: Pengaruh X terhadap Y	94

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1	Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard16
2.2	Kepemimpinan Situasional digabungkan dengan Kematangan Bawahan ..20
2.3	Teori Hierarki Kebutuhan26
2.4	Motivasi dalam Rentang Tingkah Laku39
2.5	Kerangka Konseptual40
3.1	Model Diagram Path.....55
4.1	Struktur Organisasi PT Asuransi Jiwa Mnulife Surabaya63
4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin66
4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia68
4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan69
4.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja70
4.6	Karakteristik Responden Berdasarkan Pengeluaran Perbulan.....72
4.7	Hasil Perhitungan Uji Normalitas87
4.8	Hasil Uji Heteroskedastisitas89
4.9	Model Lintasan Pengaruh93

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

- 1 Kuesioner Penelitian
- 2 Tabulasi Data Penelitian.....
- 3 Deskripsi Identitas Responden
- 4 Hasil Uji Validitas
- 5 Hasil Uji Reliabilitas dengan R Tabel.....
- 6 Hasil Uji Asumsi Klasik.....
- 7 Hasil Path Analysis

DAFTAR RUJUKAN

- Akbar, Alfian Amidhan (2015). Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV. Cemara production Surabaya. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*. Vol.4 No.10.
- Atkinson, J. W. & D. Birch. (1978). *Introduction to Motivation*. New York: D. Van Nostrand Company.
- Batool, I., Yousaf, I., Zaheer, A., Fatima, A., & Imran, R. (2012). How to Boost Employee Performance: Investigating the Influence of Transformational Leadership and Work Environment in a Pakistan Perspective. *Journal of Scientific Research*, 11(10), 1455–1462. <https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2012.11.10.741>.
- Bono, J.E., & Judge, T.A. (2003). Self – Concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of Transformational Leaders. *Academy of Management Journal*, Vol. 46, No 5, 554 – 571.
- Dharma, Agus. (2003). *Manajemen Supervisi: Petunjuk Praktis Bagi Para Supervisor*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Edson, V., Nyasha, M., & Martin, C. (2014). Leadership Styles and Organizational Performance: A Case Study of LG Finances, Bindura, Zimbabwe. *Journal of Innovative Research Development*, 3(6), 145–151.
- Fahmi, I. (2013). *Perilaku Organisasi Teori, Aplikasi dan Kasus*. Bandung: Alfabeta.
- Fuad Mas'ud. (2004). *Survai Diagnosis Organisasional*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: Grasindo.
- Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth. (1988) *Management of Organizational behavior; Utilizing Human Resources*. Fifth Edition: Singapura, Prentice-Hill
- Hersey Paul, Blanchard. Ken, (2002) *Manajemen Perilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Edisi Keempat Penerjemah Agus Dharma, Penerbit Erlangga, Jakarta.

- Indriantoro, Nurdan Supomo, Bambang (1999). *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen*. Yogyakarta : Penerbit BPFE.
- Kasmiruddin & Ardelia, S. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pertamina (PERSERO) UP II Sungai Pakning. 2(2), 1-12.
- Mahmood, K., & Awan, M. R. (2010). Relationship among leadership style, organizational culture and employee commitment in university libraries, 31(45), 253-266. <https://doi.org/10.1108/01435121011046326>
- Mohamed, A. I., Elmi, H. O, & Ali, A. S. A. (2013). the Effect of Leadership Behaviours on Staff Performance in Somalia. *Educational Research International*, 2(2), 2307–3713. Retrieved from www.savap.org.pk5Cnwww.erint.savap.org.pk.
- Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary. (2010). *Manajemen Edisi Kesepuluh*. Jakarta: Erlangga
- Rochaety E, dkk. (2007). *Metodologi Penelitian Bisnis: Dengan Aplikasi SPSS, Edisi Pertama*. Jakarta: Penerbit Mitra Wacana Media.
- Santoso, Singgih.2010. *Statistik Parametrik, Konsep dan Aplikasi dengan SPSS*. Cetakan Pertama, PT Elex Media Komputindo, Jakarta, PT Gramedia, Jakarta.
- Setiawan, R,& Santoso, P. S. (2013). Studi Deskriptif Gaya Kepemimpinan Dan Kinerja Karyawan Di PT. Galang Buana Sentosa.*Jurnal AGORA*, 1(3).
- Shaheen, A., Naqvi, S. M. H., & Khan, M. A. (2013). Employees Training and Organizational Performance : Mediation by Employees Performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(4), 490–503.
- Sopiah. (2008) . *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Stoner, James A.F., et al. (1996). *Manajemen*. Prenhalindo: Jakarta.
- Sugiyono. (2001). *Metode Penelitian*. Bandung: CV Alfa Beta.
- Sugiyono. (2002). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : CV Alfabeta.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

- Suharto dan Budhi Cahyono. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah. *Jurnal Riset & Bisnis Indonesia*, Vol.1, No.1.
- Suprihanto, John. dkk. (2003). *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Syah, Muh Addin (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *H Social Sciences*.
- Tovey, M. D., Uren, M. L., Sheldon, N. E., (2010). *Managing Performance Improvement*. Australia. Pearson.
- Veithzal Rivai, (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Grafindo.
- Wahjono, Sentot Imam. 2010a. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Wahjono, Sentot Imam. (2010b). Model Kepemimpinan Situasional Pada Perusahaan Keluarga. *Jurnal Bisnis dan Manajemen (BISMA)*, 3(1), 1-15
- Wahjono, Sentot Imam. (2013). Pengaruh Keefektifan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perusahaan Keluarga di Surabaya. *Jurnal of Business and Banking*, 3(1), 31-46
- Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Widianto, A. B. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Dan Prestasi Kerja Karyawan Rumah Sakit Anak Dan Bersalin Muhammadiyah Tuban. *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, 9(2), 154–183.
- Wiludjeng, Sri. (2007). *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Wirda, Fisla (2012). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Politeknik Negeri Padang. *POLI BISNIS*, 4(1), 24-33