

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap
Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel
Mediasi Pada CV. Bali Image Collection**

Skripsi

Untuk memenuhi persyaratan Mencapai Derajat Sarjana (S1)

Program Studi Manajemen

Fakultas Bisnis Dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta



Disusun Oleh:

Yakobus Samasta Pradhana

170323487

Fakultas Bisnis Dan Ekonomika

Universitas Atma Jaya Yogyakarta

2022

Skripsi

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja
Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Pada CV. Bali
Image Collection**



Disusun oleh:

Yakobus Samasta Pradhana

170323487

Telah dibaca dan disetujui oleh:

Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to be "Th. Diah Widiastuti".

Th. Diah Widiastuti, SE., M.Si.

15 Maret 2022



SURAT KETERANGAN

No. 465/J/I

Berdasarkan dari Ujian Pendadaran yang diselenggarakan pada hari Jumat, 1 April 2022 dengan susunan penguji sebagai berikut:

1. Th. Agung M. Harsiwi, SE., M.Si. (Ketua Penguji)
2. Th. Diah Widiastuti, SE., M.Sc. (Anggota)
3. Tegar Satya Putra, SE., M.Sc. (Anggota)

Tim Penguji Pendadaran Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta telah memutuskan bahwa:

Nama : Yakobus Samasta Pradhana

NPM : 170323487

Dinyatakan

Lulus Dengan Revisi

Pada saat ini skripsi Yakobus Samasta Pradhana telah selesai direvisi dan revisian tersebut telah diperiksa dan disetujui oleh semua anggota panitia penguji.

Surat Keterangan ini dibuat agar dapat digunakan untuk keperluan Yudisium kelulusan Sarjana Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika UAJY.

Dekan


Drs. Budi Suprpto, MBA., Ph.D.

Alamat

Kampus III Gedung Bonaventura
Jalan Babarsari 43 Yogyakarta 55281

URL

<https://fbe.uajy.ac.id>

Kontak

Telepon : +62-274-487711 ext. 3120, 3127
Fax : +62-274-485227
Surel : fbe@uajy.ac.id



LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan dibawah ini dengan sesungguhnya menyatakan bahwa penulisan skripsi dengan judul:

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL
MEDIASI PADA CV. BALI IMAGE COLLECTION**

Benar merupakan hasil karya sendiri. Pernyataan ide, maupun kutipan baik secara langsung maupun tidak langsung yang bersumber dari tulisan ataupun ide orang lain dinyatakan secara tertulis dalam penulisan skripsi ini dalam daftar pustaka. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa saya melakukan plagiasi sebagian atau seluruhnya dari skripsi ini, maka saya sanggup menanggung dan menerima hukuman atau sanksi sesuai peraturan yang berlaku.

Yogyakarta, 14 Maret 2022

Yang menyatakan



Yakobus Samasta Pradhana

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa karena atas kasih dan rahmatnya penulis dapat menyelesaikan skripsi berjudul **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA CV. BALI IMAGE COLLECTION”** sebagai syarat untuk memperoleh gelar sarjana manajemen (S.M.) di Universitas Atma Jaya Yogyakarta. Keberhasilan yang diraih dalam penulisan skripsi ini tidak lepas dari berbagai bantuan, dukungan, dan doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta yang telah mendukung penelitian ini.
2. Ibu Th. Diah Widiastuti, SE., M.Si. selaku pembimbing yang telah memberikan bimbingan, saran, dan kritik dari awal hingga akhir proses penyusunan skripsi ini.
3. Bapak Ni Ketut Mas Artini selaku owner CV. Bali Image Collection yang telah membantu dan memperbolehkan penulis untuk melakukan penelitian di CV. Bali Image Collection.
4. Bapak atau Ibu dosen penguji yang telah membantu dan mendukung pelaksanaan dan penyusunan skripsi ini.
5. Seluruh dosen dan staff Universitas Atma Jaya Yogyakarta yang telah membantu proses pembelajaran.
6. Keluarga tercinta Bapak Ir. Candra Gunawan, Ibu Lucia Fatmawati, Deta, Dika, Sizel, dan Moka yang telah banyak membantu, memberi semangat, dan mendoakan penulis dalam proses menyelesaikan tugas akhir skripsi.
7. Veronika Daphne Pangkado yang selalu menemani, memberikan semangat, serta membantu proses menyelesaikan tugas akhir skripsi.

8. Teman dan seluruh pihak yang turut andil dalam penulisan skripsi ini, yang tidak dapat diucapkan namanya satu per satu yang telah membantu, mendukung, dan memberikan semangat selama proses penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih sangat jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu penulis sangat mengharapkan berbagai kritik dan saran yang dapat membangun serta memperbaiki skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi setiap pembacanya. Terima kasih.

Yogyakarta, 14 Maret 2022



Yakobus Samasta Pradhana

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
LEMBAR PERNYATAAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
ABSTRAK.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	4
C. Batasan Masalah.....	4
D. Tujuan Penelitian.....	7
E. Manfaat Penelitian.....	7
F. Sistematika Penulisan.....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	9
A. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	9
1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	9
2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	10
3. Tugas Manajemen Sumber Daya Manusia.....	12

B. Kepemimpinan.....	14
1. Pengertian Kepemimpinan.....	14
2. Gaya Kepemimpinan.....	15
C. Motivasi.....	18
1. Pengertian Motivasi.....	18
2. Teori Motivasi ERG.....	19
D. Kinerja.....	20
1. Pengertian Kinerja.....	20
2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.....	21
3. Indikator Kinerja Karyawan.....	22
E. Penelitian Terdahulu.....	23
F. Kerangka Berfikir.....	28
G. Hipotesis.....	30
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	33
A. Jenis, Tempat & Waktu Penelitian.....	33
B. Populasi.....	33
C. Sampel & Teknik Pengambilan Sampel.....	33
D. Metode Pengumpulan Data.....	34
E. Metode Pengukuran Data.....	35
F. Uji validitas & Reliabilitas.....	35
1. Uji Validitas.....	35
2. Uji Reliabilitas.....	35
G. Metode Analisis Data.....	36
1. Karakteristik Responden.....	36
2. Tingkat Penilaian Karyawan.....	36
3. Metode Analisis Data.....	37
3.1. Analisis Jalur.....	37
3.2. Uji-T.....	37

3.3. Uji Mediasi.....	38
BAB IV HASIL PENELITIAN & PEMBAHASAN.....	41
A. Tingkat Pengambilan Kuisisioner.....	41
B. Uji Validitas & Uji Reliabilitas.....	41
1. Uji Validitas.....	41
2. Uji Reliabilitas.....	43
C. Deskripsi Karakteristik Responden.....	44
1. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	44
2. Deskripsi Responden Berdasarkan Usia.....	45
3. Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	45
4. Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	46
5. Deskripsi Tanggapan Responden Terhadap Variabel.....	47
5.1. Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional.....	47
5.2. Variabel Kinerja Karyawan.....	49
5.3. Variabel Motivasi.....	51
D. Analisis Data.....	52
1. Analisis Jalur.....	52
2. Uji-T.....	54
3. Menghitung Jalur.....	55
3.1. Pengaruh Langsung.....	56
3.2. Pengaruh Tidak Langsung.....	57
E. Pembahasan.....	57
1. Pengaruh Langsung Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Motivasi.....	57
2. Pengaruh Langsung Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan.....	58
3. Pengaruh Langsung Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	59

4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi.....	61
F. PENGGUNAAN GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL.....	61
1. Gaya Kepemimpinan <i>Telling</i>	61
2. Gaya Kepemimpinan <i>Selling</i>	62
3. Gaya Kepemimpinan <i>Participating</i>	62
4. Gaya Kepemimpinan <i>Delegating</i>	63
BAB V KESIMPULAN & SARAN.....	65
A. Kesimpulan.....	65
B. Implikasi Manajerial.....	66
C. Keterbatasan Penelitian.....	67
D. Saran.....	68
DAFTAR PUSTAKA.....	70

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Perbedaan Penelitian Terdahulu.....	25
Tabel 2 Tingkat Kuisioner.....	41
Tabel 3 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan.....	42
Tabel 4 Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi.....	42
Tabel 5 Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional.....	43
Tabel 6 Hasil Uji Reliabilitas.....	44
Tabel 7 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	44
Tabel 8 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	45
Tabel 9 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	46
Tabel 10 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	46
Tabel 11 Distribusi Responden Berdasarkan Gaya Kepemimpinan Situasional.....	49
Tabel 12 Distribusi Responden Berdasarkan Kinerja.....	50
Tabel 13 Distribusi Responden Berdasarkan Motivasi.....	51
Tabel 14 Hasil Analisis Jalur.....	53
Tabel 15 Pengaruh Langsung.....	56

Tabel 16 Distribusi Penggunaan Gaya Kepemimpinan Telling.....	61
Tabel 17 Distribusi Penggunaan Gaya Kepemimpinan Selling.....	62
Tabel 18 Distribusi Penggunaan Gaya Kepemimpinan Participating.....	62
Tabel 19 Distribusi Penggunaan Gaya Kepemimpinan Delegating.....	63



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Gaya Kepemimpinan Situasional.....	17
Gambar 2 Piramida Motivasi ERG.....	19
Gambar 3 Kerangka Berfikir.....	29
Gambar 4 Uji Mediasi.....	39
Gambar 5 Menghitung Jalur.....	56

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL
MEDIASI PADA CV. BALI IMAGE COLLECTION**

Disusun oleh

Yakobus Samasta Pradhana

NPM: 170323487

Pembimbing

Th. Diah Widiastuti, SE., M.Si.

Abstrak

Gaya kepemimpinan dan motivasi merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori kontigensi (gaya kepemimpinan situasional) dan teori motivasi ERG. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel mediasi pada CV. Bali Image Collection. Dimana gaya kepemimpinan situasional menjadi variabel independen, kinerja menjadi variabel dependen, dan motivasi menjadi variabel mediasi.

Dalam penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari hasil pengisian kuisioner yang disebar melalui google form dan diisi oleh karyawan CV. Bali

Image Collection. Total populasi dalam penelitian ini berjumlah 50 karyawan, dan dengan sampel berjumlah 46 karyawan.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh motivasi dalam memediasi gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan menghasilkan pengaruh positif, yang menghasilkan hubungan *competitive mediation*, dimana pengaruh mediasi & pengaruh langsung keduanya ada dan menunjuk pada arah yang berlawanan.

Kata kunci: gaya kepemimpinan situasional, motivasi kerja, kinerja karyawan

