

**MOTIVASI SEBAGAI MEDIASI HUBUNGAN ANTAR GAYA KEPEMIMPINAN  
SITUASIONAL, BUDAYA ORGANISASI, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI DI IZI KANTOR CABANG SURABAYA**

**SKRIPSI**



**Disusun Oleh :**

**LISMA ROSMAWATI**

**20012010326/FEB/EM**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS UNIVERSITAS**

**PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"**

**JAWA TIMUR**

**2024**

**MOTIVASI SEBAGAI MEDIASI HUBUNGAN ANTAR GAYA KEPEMIMPINAN  
SITUASIONAL, BUDAYA ORGANISASI, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI DI IZI KANTOR CABANG SURABAYA**

**SKRIPSI**

**Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen**

**Prodi Studi Manajemen**



**Disusun Oleh :**

**LISMA ROSMAWATI**

**20012010326/FEB/EM**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS UNIVERSITAS  
PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"**

**JAWA TIMUR**

**2024**

**MOTIVASI SEBAGAI MEDIASI HUBUNGAN ANTAR GAYA KEPEMIMPINAN  
SITUASIONAL, BUDAYA ORGANISASI, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI DI IZI KANTOR CABANG SURABAYA**

**Disusun Oleh :**

**LISMA ROSMAWATI**  
**20012010326 / FEB / EM**

**Telah Dipertahankan dan Diterima oleh Tim Penguji Skripsi  
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur  
Pada Tanggal : 19 Juli 2024**

**Koordinator Program Studi Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis**



**Dr. Wiwik Handayani, SE, M.Si**  
**NIP. 196901132021212003**

**Pembimbing Utama**



**Dr. Drs. Ec. Gendut Sukarno, M.S.CHRA**  
**NIP. 1959070119870310001**

**Mengetahui,**

**Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur**



**Dr. Dra. Ec. Tri Kartika Pertiwi, M.Si.CRP**  
**NIP. 196304201991032001**

## SURAT PERNYATAAN TIDAK PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Lisma Rosmawati

NPM : 20012010326

Fakultas /Program Studi : Ekonomi dan Bisnis/ Manajemen

Judul Skripsi/Tugas Akhir : Motivasi Sebagai Mediasi Hubungan Antar Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di IZI Kantor Cabang Surabaya

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Hasil karya yang saya serahkan ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik baik di UPN "Veteran" Jawa Timur maupun di institusi pendidikan lainnya.
2. Hasil karya saya ini merupakan gagasan, rumusan, dan hasil pelaksanaan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain kecuali arahan pembimbing akademik.
3. Hasil karya saya ini merupakan hasil revisi terakhir setelah diujikan yang telah diketahui dan di setujui oleh pembimbing.
4. Dalam karya saya ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali yang digunakan sebagai acuan dalam naskah dengan menyebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.

Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila di kemudian hari terbukti ada penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini maka saya bersedia menerima konsekuensi apapun, sesuai dengan ketentuan yang berlaku di UPN "Veteran" Jawa Timur.

Surabaya, 18 Juli 2024

Yang Menyatakan

  
(Lisma Rosmawati)

## **KATA PENGANTAR**

Puji Syukur kami panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, karena berikan kelimpahan Rahmat dan Karunia-Nya sehingga skripsi yang berjudul “Motivasi sebagai Mediasi Hubungan antar Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di IZI Kantor Cabang Surabaya”.

Tujuan penyusunan skripsi ini untuk memenuhi sebagian syarat memperoleh gelar Sarjana Manajemen (SM) bagi mahasiswa program S-1 di Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.

Dalam Penyusunan skripsi ini penulis juga mendapat bantuan dari berbagai pihak baik secara moril maupun secara materil. Sehingga pada kesempatan ini dengan segala kerendahan hati dan penuh rasa hormat penulis mengucapkan terimakasih khususnya kepada:

1. Bapak Prof. DR. Ir. Akhmad Fauzi, MT selaku rector Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
2. Ibu Dr. Dra. Ec. Tri Kartika P, M.Si, CRP selaku dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
3. Ibu Dr. Wiwik Handayani, S.E., M.Si. selaku kordinator program studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
4. Bapak Dr. Drs. Ec. Gendut Sukarno, M.S, CHRA selaku Pembimbing yang memberikan waktu bimbingan, saran, dan arahan selama menyusun skripsi

5. Seluruh Dosen dan Staff Jurusan Manajemen yang telah memberikan ilmu pengajaran selama penulis masih duduk di bangku perkuliahan.
6. Orang tua beserta keluarga yang telah memberikan dukungan, doa, semangat, kasih sayang, dan motivasi, baik materi maupun moral untuk keberhasilan, kelancaran serta kesuksesan dalam penulisan skripsi.
7. Evan Saka Akhfan, sebagai seseorang yang selalu sabar mendengarkan keluh kesah saya, sehingga saya bisa terus semangat dalam penyelesaian skripsi tepat pada waktunya.
8. Sahabat saya penagih grup Kuliah Nangis, Bjir Girls, sebagai, sahabat saya yang memberikan semangat serta dukungan yang sangat besar saat mengerjakan skripsi dan menemani saya di seluruh proses pengerjaan skripsi hingga selesai
9. Dan terakhir untuk diri saya sendiri, terima kasih telah menjadi kuat dalam setiap hari dan terima kasih telah mempercayai Tuhan dalam semua kekhawatiran yang telah terjadi.

Akhir kata, penulis sadar bahwa skripsi ini jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu kritik dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan skripsi penelitian ini sangat diharapkan. Besar harapan semoga skripsi ini bisa bermanfaat bagi orang lain.

Surabaya, 19 Juli 2024

Penulis

## DAFTAR ISI

|   |           |
|---|-----------|
| <b>KATA PENGANTAR.....</b>  | <b>i</b>  |
| <b>BAB I.....</b>   | <b>1</b>  |
| 1.1 Latar Belakang Masalah .....  | 1         |
| 1.2 Rumusan Masalah .....   | 15        |
| 1.3 Tujuan Penulisan .....  | 15        |
| 1.4 Manfaat Penelitian.....   | 16        |
| <b>BAB II .....</b>   | <b>18</b> |
| 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu .....                                      | 18        |
| 2.2 Landasan Teori .....  | 24        |
| 2.2.1 Kinerja .....   | 24        |
| 2.2.2 Gaya Kepemimpinan Situasional.....                                  | 30        |
| 2.2.3 Budaya Organisasi .....   | 38        |
| 2.2.4 Motivasi .....  | 42        |
| 2.2.5 Lingkungan Kerja .....  | 46        |
| 2.3 Hubungan Antar Variabel .....   | 50        |
| 2.3.1 Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja .    | 50        |
| Pegawai.....  | 50        |
| 2.3.2 Hubungan Antar Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai.....      | 51        |
| 2.3.3 Hubungan Antar Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.....       | 52        |
| 2.3.4 Hubungan Antar gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja ..... | 53        |
| pegawai melalui mediasi variabel motivasi. ....                           | 53        |
| 2.3.5 Hubungan Antar Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui   |           |
| .....   | 54        |
| Mediasi Variabel Motivasi.....  | 54        |
| 2.3.6 Hubungan antar Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui    |           |
| Mediasi Variabel Motivasi.....  | 55        |
| 2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis.....                                      | 56        |
| 2.5 Hipotesis .....   | 56        |
| <b>BAB III.....</b>   | <b>58</b> |
| 3.1 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....                    | 58        |

|   |           |
|---|-----------|
| 3.1.1 Definisi Operasional .....                    | 58        |
| 3.1.2 Pengukuran Variabel.....                      | 62        |
| 3.2 Teknik Penentuan Populasi dan Sampel.....       | 63        |
| 3.2.1 Populasi.....                                 | 63        |
| 3.2.2 Sampel .....                                  | 63        |
| 3.3 Teknik Pengumpulan Data .....                   | 64        |
| 3.3.1 Jenis Data.....                               | 64        |
| 3.3.2 Metode Pengumpulan data.....                  | 64        |
| 3.4 Uji Validitas dan Reabilitas.....               | 65        |
| 3.4.1 Uji Validitas .....                           | 65        |
| 3.4.2 Uji Reabilitas .....                          | 66        |
| 3.5 Teknik Analisis Data .....                      | 67        |
| 3.5.1 Analisis Data.....                            | 67        |
| <b>BAB IV .....</b>                                 | <b>73</b> |
| 4.1 Deskripsi Objek Penelitian .....                | 73        |
| 4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan .....                | 73        |
| 4.1.2 Visi Misi Perusahaan .....                    | 74        |
| 4.2 Deskripsi Hasil Penelitian dan Pembahasan ..... | 74        |
| 4.2.1 Penyebaran Kuisisioner .....                  | 75        |
| 4.2.2 Deskripsi Karakteristik Responden .....       | 75        |
| 4.2.3 Jenis Kelamin.....                            | 75        |
| 4.2.4 Usia .....                                    | 76        |
| 4.2.5 Tingkat Pendidikan .....                      | 76        |
| 4.2.6 Masa Kerja.....                               | 77        |
| 4.3 Deskripsi Variabel Penelitian .....             | 77        |
| 4.3.1 Kinerja Pegawai .....                         | 77        |
| 4.3.2 Gaya Kepemimpinan Situasional.....            | 79        |
| 4.3.3 Budaya Organisasi .....                       | 81        |
| 4.3.4 Lingkungan Kerja .....                        | 83        |
| 4.3.5 Motivasi .....                                | 84        |
| 4.4 Analisis Data .....                             | 86        |
| 4.4.1 Model PLS .....                               | 86        |



|  |            |
|--|------------|
| 4.4.2 Outer Model (Model Pengukuran).....  | 88         |
| 4.4.3 Inner Model (Pengujian Model Struktural) .....   | 94         |
| 4.4.4 Pengujian Hipotesis .....  | 95         |
| 4.5 Pembahasan .....   | 99         |
| 4.5.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai .....                  | 99         |
| 4.5.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai .....                              | 100        |
| 4.5.3 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai .....                               | 101        |
| 4.5.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi ..... | 102        |
| 4.5.5 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi .....             | 103        |
| 4.5.6 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi .....              | 104        |
| <b>BAB V.....</b>  | <b>106</b> |
| 5.1 Kesimpulan.....  | 106        |
| 5.2 Saran.....   | 107        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>  | <b>110</b> |

## DAFTAR GAMBAR

|   |    |
|---|----|
| Gambar 2.2 Teori Hersey & Blanchart (2013)..... | 34 |
| Gambar 2. 3 Kerangka Pemikiran .....            | 56 |
| Gambar 3.1 Model Kosntruk Penelitian.....       | 72 |
| Gambar 4. 1 Hasil Uji Validitas Pertama.....    | 86 |
| Gambar 4. 2 Hasil Uji Konvergen kedua .....     | 87 |

## DAFTAR TABEL

|   |    |
|---|----|
| Tabel 1.1 Penghimpunan Zakat, Infak, dan Sedekah (ZIS) 2021-2023..... | 8  |
| Tabel 1.2 Laporan Ketidakhadiran Pegawai 2023 .....                   | 10 |
| Tabel 1.3 Gaya Kepemimpinan.....                                      | 11 |
| Tabel 1.4 Pra Survey Budaya Organisasi.....                           | 12 |
| Tabel 1.5 Instrument Lingkungan Kerja .....                           | 13 |
| Tabel 3.1 Skor Skala Liket.....                                       | 63 |
| Tabel 4.1 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....        | 75 |
| Tabel 4.2 Distribusi Responden Berdasarkan Usia.....                  | 76 |
| Tabel 4.3 Distribusi Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan .....   | 76 |
| Tabel 4.4 Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja.....            | 77 |
| Tabel 4.5 Jawaban Responden Kinerja Pegawai.....                      | 78 |
| Tabel 4. 6 Jawaban Responden Gaya Kepemimpinan Situasional .....      | 80 |
| Tabel 4.7 Jawaban Responden Budaya Organisasi.....                    | 81 |
| Tabel 4.8 Jawaban Responden Lingkungan Kerja.....                     | 83 |
| Tabel 4.9 Jawaban Responden Motivasi .....                            | 85 |
| Tabel 4.10 Outer Loading (Mean, STDEV, T-Value) .....                 | 89 |
| Tabel 4.11 Cross Loading .....  | 91 |
| Tabel 4.12 Average Variance Extracted (AVE) .....                     | 92 |
| Tabel 4. 13 Composite Reliability .....                               | 93 |
| Tabel 4. 14 Latent Variable Correlations .....                        | 94 |
| Tabel 4. 15 R - Square.....   | 95 |
| Tabel 4. 16 Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values, P-Values).....  | 96 |
| Tabel 4.17 Specific Indirect effects .....                            | 97 |

**MOTIVASI SEBAGAI MEDIASI HUBUNGAN ANTAR GAYA  
KEPEMIMPINAN SITUASIONAL, BUDAYA ORGANISASI, DAN  
LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI IZI  
KANTOR CABANG SURABAYA**

**Oleh:**

**LISMA ROSMAWATI**  
**20012010326**

**ABSTRAK**

Studi ini melihat bagaimana budaya organisasi, lingkungan kerja, dan kepemimpinan situasional gaya berpengaruh terhadap motivasi karyawan pada IZI Kantor Cabang Surabaya dan kinerjanya. Partial Least Square (PLS) digunakan dalam analisis kuantitatif data, yang terlibatsampel jenuh sebanyak 35 karyawan. Itu Temuan menunjukkan hal itu, berbeda denganbudaya organisasi, kepemimpinan situasionalgaya dan lingkungan kerja mempunyai dampak langsung pada kinerja karyawan. Penelitian juga menemukan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan ketiga variabel dampak tidak langsung terhadap karyawan kinerja melalui motivasi. Hasil ini menyoroti pentingnya lingkungan kerja dan elemen kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja, tetapi mereka juga menyiratkan hal itu mungkin memiliki fungsi motivasi sebagai mediator dampaknya lebih kecil pada organisasi tertentu pengaturan.