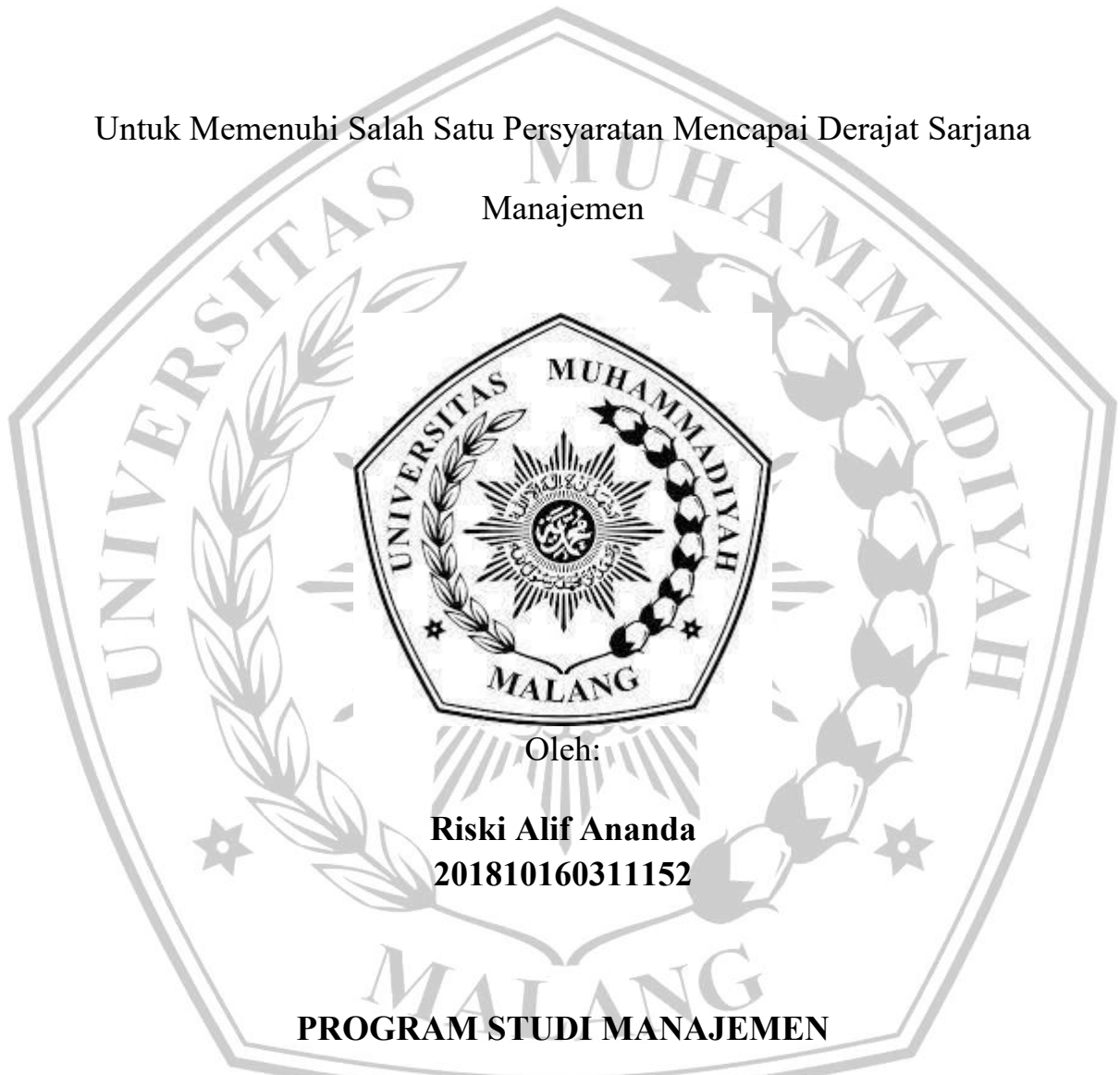


**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

SKRIPSI

Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Mencapai Derajat Sarjana

Manajemen



Oleh:

**Riski Alif Ananda
201810160311152**

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG

2025

LEMBAR PERSETUJUAN

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

SKRIPSI

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Oleh :
Riski Alif Ananda
 201810160311152

Diterima dan disetujui
 pada tanggal 23 Juli 2025

Pembimbing I,

Dr. Fien Zulfikarijah, M.M.

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,

Prof. Dr. Idah Zuhroh, M.M.

Ketua Program Studi,

Dr. Nurul Asfiah, M.M.



LEMBAR PENGESAHAN

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Yang disiapkan dan disusun oleh:

Nama : Riski Alif Ananda
NIM : 201810160311152
Jurusan : Manajemen

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 23 Juli 2025 dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar Sarjana Manajemen pada Universitas Muhammadiyah Malang.

Susunan Tim Penguji:

Pembimbing I : Dr. Fien Zulfikariyah, M.M.
Penguji I : Dra. Sandra Irawati, M.M.
Penguji II : Dr. Rizki Febriani, S.E., M.M.

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,

Ketua Program Studi,

Prof. Dr. Idah Zuhroh, M.M.

Dr. Nurul Asfiah, M.M.

LEMBAR ORISINALITAS

PERNYATAAN ORISINILITAS

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Riski Alif Ananda
NIM : 201810160311152
Program Studi : Manajemen
Surel : electricrainbox@gmail.com

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Skripsi ini adalah asli dan benar-benar hasil karya sendiri, baik sebagian maupun keseluruhan, bukan hasil karya orang lain dengan mengatasnamakan saya, serta bukan merupakan hasil penjiplakan (plagiarism) dari hasil karya orang lain;
2. Karya dan pendapat orang lain yang dijadikan sebagai bahan rujukan (referensi) dalam skripsi ini, secara tertulis dan secara jelas dicantumkan sebagai bahan/sumber acuan dengan menyebutkan nama pengarang dan dicantumkan di daftar pustaka sesuai dengan ketentuan penulisan ilmiah yang berlaku;
3. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan atau ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademis, dan sanksi-sanksi lainnya yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Malang, 20 Agustus 2025

Yang Menyatakan,



Riski Alif Ananda

**Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja
Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening
(Studi Pada Karyawan Cenderawasih Pos)**

Riski Alif Ananda
Department of Management, FEB UMM
E-mail: electricrainbox@gmail.com

ABSTRACT

This research aims to analyze the influence of leadership style and organizational culture on employee performance with work motivation as an intervening variable at Cenderawasih Pos company. The research uses a quantitative approach with Structural Equation Model (SEM) analysis technique via SmartPLS software. The study involved 47 employees. The results show that leadership style has a significant positive effect on work motivation, but does not have a significant effect on employee performance. Organizational culture has a significant positive effect on both work motivation and employee performance. Work motivation is not proven to significantly mediate the relationship between leadership style and employee performance, nor between organizational culture and employee performance. This research contributes to human resource management theory development and provides practical implications for organizational management.

Keywords: Leadership, Organizational Culture, Employee Performance, Motivation

**Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja
Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening
(Studi Pada Karyawan Cenderawasih Pos)**

Riski Alif Ananda
Program Studi Manajemen, FEB UMM
E-mail: electricrainbox@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada perusahaan Cenderawasih Pos. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis Structural Equation Model (SEM) melalui software SmartPLS. Penelitian ini melibatkan 47 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan baik terhadap motivasi kerja maupun kinerja karyawan. Motivasi kerja tidak terbukti sebagai mediasi signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan maupun budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori manajemen sumber daya manusia dan implikasi praktis bagi pengelolaan organisasi.

**Kata kunci: Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan,
Motivasi**

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim,

Puji syukur penulis ucapkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan berbagai macam nikmat, baik itu berupa kesehatan, ilmu, serta keberkahan dan juga kelancaran dalam melakukan segala aktivitas. Sholawat serta salam semoga senantiasa tercurahkan kepada junjungan besar kita, yaitu Nabi Muhammad SAW yang telah menunjukkan kepada kita jalan yang lurus berupa ajaran agama Islam yang sempurna dan menjadi anugerah serta rahmat bagi seluruh alam semesta. Berkat rahmat Allah SWT, penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening”.

Penyusunan skripsi ini merupakan salah satu persyaratan untuk kelulusan dan memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di Universitas Muhammadiyah Malang. Dalam penyusunan skripsi ini, penulis banyak sekali menemui hambatan akan tetapi berkat doa, semangat, motivasi, bantuan dan dorongan dari berbagai pihak sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Oleh sebab itu, pada kesempatan kali ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar besarnya kepada:

1. Allah SWT atas segala rahmat dan karunia yang telah diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Prof. Dr. Nazaruddin Malik, S.E., M.Si. selaku rektor Universitas Muhammadiyah Malang.
3. Prof. Dr. Idah Zuhroh, M.M., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Malang.

4. Dra. Triningsih Supriyati. M.P, selaku dosen wali kelas Manajemen C angkatan 2018.
5. Fien Zulfikarijah, Dr., MM., selaku dosen pembimbing 1saya yang telah membimbing dengan saya dengan sangat baik dalam melakukan penelitian ini.
6. Seluruh dosen Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Malang.
7. Kedua orang tua, Imam Mansur dan Lilik Rodiyah yang selalu memberi doa di setiap waktu, kasih sayang yang tak terhingga, dan semangat yang luar biasa sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
8. Adik tercinta, Rifki Lukmanul Alim yang selalu memberi semangat, doa dan dukungan kepada penulis selama ini.
9. Teman-teman kuliah khususnya di kelas Manajemen C 2018 yang berjuang bersama-sama dalam menyelesaikan penyusunan tugas skripsi.
10. Umi Khoirunnisah dan Ainan Miftanul Nazhira yang sudah membantu saya dalam menyelesaikan penelitian ini.
11. Teman-teman kos samiri G23, Rizky Ubaidillah, Wildan Ardi Firman Ramadhan, Irvan Mahardika Syahputra, Alamsyah Rizaldi Oktorizki, Fahri Dimas Maulana, Muhammad Faris Senoaji, Zavier Aimaryansyah, Hadiid Thanthawi Sairun, Dyvac Akbar Fiqrillah, dan Rizki Aditya Putra, yang sudah membantu dan memberikan motivasi kepada saya dalam menyelesaikan skripsi ini.

12. Tim basket FEB UMM yang sudah memberikan pengalaman luar biasa kepada saya dalam mengukir prestasi non akademik.
13. Perusahaan Cenderwasih Pos yang sudah bersedia mengizinkan saya untuk menjadikan Cenderwasih Pos sebagai objek penelitian saya.
14. Terima kasih kepada diri saya sendiri Riski Alif Ananda yang sudah berjuang untuk kuat sampai dengan sejauh ini untuk menyelesaikan skripsi.
15. Seluruh pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu-persatu yang telah membantu peneliti dalam menyelesaikan penyusunan skripsi ini, dan kepada seluruh pihak yang telah melangitkan doa-doa kepada peneliti demi kelancaran penyusunan skripsi ini baik secara terang-terangan maupun secara diam-diam.

Semoga Allah subhaanahu wa ta'aala selalu menjaga kalian dimanapun kalian berada.



DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
LEMBAR ORISINALITAS	iii
ABSTRACT	iv
ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	9
1.4.1 Manfaat Bagi Perusahaan.....	9
1.4.2 Manfaat Bagi Akademisi.....	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	11
2.1 Landasan Teori (Teori Pendukung).....	11
2.1.1 Kinerja Karyawan	11
2.1.1.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan..	12
2.1.1.2 Indikator Kinerja Karyawan.....	13
2.1.2 Kepemimpinan	14
2.1.2.1 Jenis Kepemimpinan	15
2.1.2.2 Indikator Kepemimpinan.....	17
2.1.3 Budaya Organisasi	18
2.1.3.1 Jenis Budaya Organisasi.....	20
2.1.4 Motivasi Kerja.....	22
2.1.4.1 Jenis Motivasi Kerja.....	23
2.1.4.2 Indikator Motivasi Kerja	25

2.2 Penelitian Terdahulu.....	26
2.3 Kerangka Konsep	32
2.4 Hipotesis	33
BAB III METODE PENELITIAN	37
3.1 Jenis Desain Penelitian	37
3.2 Lokasi/Obyek dan Waktu Penelitian	38
3.3 Populasi dan Sample.....	38
3.4 Definisi Operasional Variabel	39
3.5 Pengembangan Instrumen Penelitian.....	41
3.6 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data.....	42
3.7 Metode Analisis Data	42
3.7.1 Analisis Rentang Skala	42
3.7.2 Analisis <i>Outer Model</i>	44
3.7.2.1 Uji Validitas Konvergen	44
3.7.2.2 Uji Validitas Diskriminan.....	45
3.7.2.3 Uji Reliabilitas.....	46
3.7.3 Analisis <i>Inner Model</i>	47
3.7.3.1 Uji <i>R-Square</i>	48
3.7.3.2 Uji <i>F-Square</i>	48
3.7.4 Uji Hipotesis	49
3.7.5 Uji Mediasi.....	49
BAB IV PEMBAHASAN.....	51
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	51
4.1.1 Profil Perusahaan	51
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan.....	51
4.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan	53
4.2 Tempat dan Waktu Penelitian.....	53
4.3 Hasil Temuan Penelitian.....	54
4.3.1 Hasil Analisis Rentang Skala	54
4.3.1.1 Variabel Kepemimpinan	54
4.3.1.2 Variabel Budaya Organisasi	55

4.3.1.3 Variabel Motivasi	56
4.3.1.4 Variabel Kinerja Karyawan	57
4.3.2 Hasil Uji <i>Outer Model</i>	58
4.3.2.1 Hasil Uji <i>Convergent Validity</i>	58
4.3.2.2 Hasil Uji <i>Discriminant Validity</i>	61
4.3.2.3 Hasil Uji <i>Reliability</i>	63
4.3.3 Hasil Uji Inner Model	64
4.3.3.1 Hasil Uji <i>R-Square</i>	64
4.3.3.2 Hasil Uji <i>F-Square</i>	65
4.3.4 Hasil Hipotesis	67
4.4 Pembahasan	69
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	78
5.1 Kesimpulan.....	78
5.2 Saran.....	79
5.2.1 Bagi Perusahaan Cenderawasih Pos.....	79
5.2.2 Bagi Peneliti Selanjutnya	80
DAFTAR PUSTAKA.....	81
LAMPIRAN.....	84

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Penelitian Terdahulu	26
Tabel 2. Definisi Operasional Variabel.....	39
Tabel 3. Rentang Skala	43
Tabel 4. Analisis Variabel Kepemimpinan	54
Tabel 5. Analisis Variabel Budaya Organisasi	55
Tabel 6. Analisis Variabel Motivasi.....	56
Tabel 7. Analisis Variabel Kinerja Karyawan	57
Tabel 8. Outer Loading	58
Tabel 9. Outer Loading Modifikasi.....	59
Tabel 10. Hasil Pengujian Discriminant Validity	61
Tabel 11. Hasil Pengujian Reliability	63
Tabel 12. Hasil Pengujian R-Square	65
Tabel 13. Hasil Pengujian F-Square	66
Tabel 14. Hasil Pengujian Hipotesis 1-5.....	67
Tabel 15. Hasil Pengujian Hipotesis 6-7.....	69

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Kerangka Konsep	33
Gambar 2. Struktur Organisasi PT. Cenderawasih Arena Intim Press	53
Gambar 3. Outer Loading Modifikasi.....	60



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Draft Kuesioner Penelitian	84
Lampiran 2. Hasil Jawaban Responden	90
Lampiran 3. Hasil Outer Loading	97
Lampiran 4. Hasil Inner Loading	100
Lampiran 5. Hasil Uji Hipotesis.....	101
Lampiran 6. Hasil Uji Mediasi.....	101



DAFTAR PUSTAKA

- Agustin, A. P., Suharso, P., & Sukidin, S. (2019). Strategi Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT.PLN (Persero) Area Situbondo. *Jurnal Pendidikan Ekonomi: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan, Ilmu Ekonomi Dan Ilmu Sosial*, 13(1), 20. <https://doi.org/10.19184/jpe.v13i1.10415>
- Akhsan, L., & Pendrian, O. (2024). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Era Industri 4.0*. 13(1).
- Al-Ayyubi, S. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening
- Alphinia, A., Sudaryanti, D., & Sari, A. F. K. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan bagian Keuangan Organisasi Sektor Publik dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening.
- Antika, N. D., Nataraningtyas, M. F., Lonikat, E. V. T., & Dwiridotjahjono, J. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Displin Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan PTPN X Pabrik Gula Lestari Kertosono The Influence of Work Motivation and Work Discipline on Employee Performance in PTPN X Sugar Factory Lestari Kertosono. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi (JMO)*, 12(2), 99–108.
- Asrul, A., Mustari, N., & Muhammadiyah. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Kolaka Utara. <https://journal.unismuh.ac.id/index.php/kimap/index>
- Astamega, T. (2020). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening (Studi: Bank Muamalat Indonesia Cabang Fatmawati).
- Batubara, S. S. (2020). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Departemen Pengadaan PT Inalum (Persero). 3(1), 40–58. <https://doi.org/10.30596/liabilities.v3i1.4581>
- Caksana, N. P. E. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada SMAN 1 Tulungagung.
- Febrianawati, Y. (2018). Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian Kuantitatif. *Januari-Juni*, 7(1), 17–23.
- Febrianti, B., Sawitri, N. N., Navanti, D., Ali, H., & Khan, M. A. (2024). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Interevening Pada Pengadilan Agama Bekasi Kelas 1A.

- Fitri, N. A., Basri, H., Andriyani, I., & Even, N. (2023). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan Kanca Bank Syariah Indonesia Palembang). *Jurnal Ekombis Review*, 11(2), 1087–1094. <https://doi.org/10.37676/ekombis.v11i2>
- Irfan, A., Aminah, A., & Armelia, C. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Liny Jaya Informatika Makassar. *Jurnal Manuhara: Pusat Penelitian Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 107–121. <https://doi.org/10.61132/manuhara.v2i1.439>
- Mangkunegara, A. P. (2014). *Evaluasi Kinerja SDM* (R. Refika, Ed.). PT Refika Aditama.
- Novia Ruth, S., Syamsuriansyah, Reni, C., Maya Rizki, S., Elida, M., Rahman, T., Diana, T., Anne, H., Anis, M., Dewa Gede, S., Ambar Sri, L., Opan, A., Zackharia, R., & Surya, P. (2021). *Kinerja Karyawan*. Widina Bhakti Persada Bandung.
- Pratiwi, A., Soraya, F., & Anshori, M. I. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di BPJS Ketenagakerjaan Bangkalan. *Lokawat: Jurnal Penelitian Manajemen Dan Inovasi Riset*, 2(3), 43–55. <https://doi.org/10.61132/lokawati.v2i3.861>
- Rizal, M., Basalamah, M., Yantu, I., & Podungge, R. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Penanaman Modal ESDM Dan Transmigrasi Provinsi Gorontalo. *JAMBURA*, 5(2). <http://ejurnal.ung.ac.id/index.php/JIMB>
- Silaen, N. R., Syamsuriansyah, Cahirunnisah, R., Sari, M. R., Mahriani, E., Tanjung, R., Triwardhani, D., Haerany, A., Masyuroh, A., Satriawan, D. G., Lestari, A. S., Arifudin, O., Rialmi, Z., & Putra, S. (2021). *Kinerja Karyawan*. Widina Bhakti Persada Bandung.
- Siregar, S. H., Tanjung, B. N., & Sabrina, R. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v7i1.19361>
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. CV. Alfabeta.

Sutoro, S. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja Pegawai BPSDM Provinsi Jambi. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 20(1), 104. <https://doi.org/10.33087/jiubj.v20i1.863>

Syafitri, A., Akseptori, R., & Dewi, A. (2024). *Proceeding Maritime Business Management Conference Program Studi D4 Manajemen Bisnis-Politeknik Perkapalan Negeri Surabaya* Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening.

Zaky, M. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus pada Industri Manufaktur di Indonesia. In *KOMITMEN: Jurnal Ilmiah Manajemen* (Vol. 2, Issue 1).





Lembaga Informasi dan Publikasi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Malang
Tanda Terima Cek Plagiasi

Tanggal : 30/6/2025

Kode : 2708239855
Nama : Riski Alif Ananda
NIM : 201810160311152
Prodi : Manajemen
Judul Penelitian : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening
Persentase Plagiasi : 10%
Keterangan : **LULUS**

Kepala LIP



Rinaldy Achmad Roberth Fathoni, S.AB., M.M

