

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
PRODUKTIVITAS KERJA DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA  
KARYAWAN PT TELKOM AKSES SURABAYA SELATAN DIVISI OPERATION SERVICE  
HELPDESK**

*Anissatul Dziziyana.\*<sup>1)</sup>*

*Email:anissadziziyana@gmail.com*

*Nuzulul Fatimah,SE.,MM.\*<sup>2)</sup>*

*Email:Nuzulul.fatimah@stiemahardhika.ac.id*

*Dr. Asmirin Noor, SE., MM.\*<sup>3)</sup>*

*Email:asmirin.noor@stiemahardhika.ac.id*

**STIE MAHARDHIKA SURABAYA 2020**

**ABSTRACT**

*The purpose of this study is to learn and analyze the influence of leadership style and organizational culture on work productivity with motivation as an intervening variable on the employees of PT Telkom Akses Surabaya Selatan Operation Service Helpdesk Division. The analysis technique used in this study is path analysis with a quantitative approach method, and data processed using test equipment SPSS 24. This study uses a sampling method with saturated sampling which includes all employees in the operation service desk division of PT. Telkom Access Surabaya as many as 38 respondents. After testing the proposed hypothesis, the following values are obtained: 1) the significant value on the leadership style variable tested on the work motivation variable is  $0.038 < 0.05$  that the first hypothesis that has been formulated previously states that "Leadership Style has a significant and positive effect on motivation The work of PT. Telkom Access Surabaya "is accepted or proven. 2) significant value on organizational culture variables tested on work motivation variable is  $0.001 < 0.05$  that the second hypothesis that has been formulated previously states that "Organizational Culture has a significant and positive effect on Work Motivation at PT. Telkom Access Surabaya "accepted or proven. 3) the significant value of the leadership style variable tested on the productivity variable is  $0.044 < 0.05$  that the third hypothesis that was formulated previously stated that "Leadership style has a significant and positive effect on the Employee Productivity of PT. Telkom Access Surabaya "accepted or proven. 4) significant value on organizational culture variables tested on productivity variables is  $0.016 < 0.05$  that the fourth hypothesis that has been formulated previously states that "Organizational Culture has a significant and positive effect on the Employee Productivity of PT. Telkom Access Surabaya "accepted or proven. 5) the significant value of the work motivation variable tested on the productivity variable is  $0.005 < 0.05$  that the fifth hypothesis that was formulated previously stated that "Work Motivation has a significant and positive effect on the Employee Productivity of PT. Telkom Access Surabaya "accepted or proven. 6) Work Motivation in this research model mediates the influence of Leadership Style on Employee Productivity of PT. Telkom Access Surabaya. Work Motivation Variables lead to Leadership Styles affect the Employee Productivity variable indirectly. This can be seen from the value of the indirect influence between the Leadership Style on Employee Productivity through Work Motivation, the value is greater than the value of the direct influence between Leadership on Employee Productivity. 7) Work Motivation in this research model mediates the influence of Organizational Culture on the Productivity of PT. Telkom Access Surabaya. Work Motivation Variables lead to Organizational Culture variables do not affect Employee Productivity variables indirectly.*

**Keywords: Leadership style, Organizational Culture, Motivation, work productivity**

## **PENDAHULUAN**

Manajemen diperlukan dalam pengelolaan setiap organisasi, baik organisasi bisnis, organisasi sekolah, organisasi profesi, maupun organisasi sosial kemasyarakatan. Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumberdaya-sumberdaya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Di dalam era globalisasi seperti saat ini di mana untuk dapat mempertahankan eksistensinya setiap organisasi atau perusahaan harus dapat memenangkan persaingan. Sedangkan kunci untuk memenangkan persaingan sangat bergantung pada kompetensi dari sumber daya manusia yang dimiliki oleh sebuah organisasi atau perusahaan. Sebagian besar suatu perusahaan memiliki tujuan yang sama yaitu berorientasi untuk mendapatkan sejumlah laba semaksimal mungkin meskipun disamping misi-misi yang lainnya. Demikian halnya dengan PT Telkom Akses

salah satu anak perusahaan Telkom yang bergerak di bidang konstruksi pembangunan dan manage service infrastruktur jaringan harus bisa meningkatkan kualitas perusahaan. Kualitas perusahaan dapat dicapai salah satunya dengan meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Sumber daya manusia memegang peranan utama dalam proses peningkatan produktivitas. Produktivitas kerja merupakan salah satu masalah penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan.

Hubungan pemimpin dan karyawan juga akan memengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari di dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Bagaimana pandangan pemimpin terhadap karyawan, sejauh mana karyawan diikutsertakan dalam penentuan tujuan. Sikap yang saling jalin-menjalin telah mampu meningkatkan produktivitas karyawan dalam bekerja. Dengan demikian jika karyawan diperlakukan secara baik, maka karyawan tersebut akan berpartisipasi dengan baik pula dalam proses produksi, sehingga akan

berpengaruh pada tingkat produktivitas kerja (Sutrisno,2009).

Selain itu, Prasetyo (p.28) dalam Djafri dan Badu, 2017:33) berpendapat “gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan dalam proses kepemimpinan yang diimplementasikan dalam perilaku kepemimpinan seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk bertindak sesuai dengan apa yang dia inginkan”. Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu dan lainnya. Cara pandang mengenai isu-isu tertentu menjadi kapasitas kepemimpinan individu. Tidak bisa dipungkiri bahwa menjadi seorang pemimpin harus bertanggung jawab dan memiliki peran yang berat dan berpengaruh.

Setiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang didorong oleh suatu kekuasaan dalam diri orang tersebut. Kekuatan pendorong inilah yang diebut dengan motivasi. Motivasi merupakan salah satu komponen dalam pelaksanaan kerja-kerja organisasi. Sebaliknya tanpa motivasi yang baik dari semua komponen organisasi maka

organisasi tersebut tidak dapat berjalan dengan baik (Djafri dan Badu, 2017:84).

Dalam suatu organisasi atau perusahaan diperlukan suatu acuan buku sehingga sumber daya manusia dapat diberdayakan secara optimal, artinya agar karyawan dapat berfungsi secara professional dengan integritas yang tinggi. Acuan buku tadi dapat dimanifestasikan dalam bentuk budaya organisasi yang secara sistematis menuntun para karyawan untuk meningkatkan komitmen kerjanya bagi organisasi dan pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas karyawan.

Budaya yang ada dalam perusahaan merupakan faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Budaya dalam organisasi atau perusahaan bisa di jelaskan sebagai sebuah sistem bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lainnya (Robbins dan Judge, 2013:256).

Berdasarkan uraian diatas, Penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan

dan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja dengan Motivasi sebagai variabel intervening pada karyawan PT Telkom Akses Surabaya Selatan Divisi Operation Service Helpdesk.”

## **METODE PENELITIAN**

### **Desain Penelitian**

Menurut Sugiyono (2017:2) Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Metode penelitian dalam penelitian ini menggunakan metode kuantitatif karena fokus dari penelitian ini adalah untuk mengetahui angka dari hubungan Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Produktivitas Kerja Karyawan PT Telkom Akses Surabaya Selatan Divisi Operation Service Helpdesk. Dengan pengumpulan datanya menggunakan serangkaian pertanyaan tersusun dalam suatu daftar pertanyaan kuisisioner.

### **Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di PT Telkom Akses Witel Surabaya Selatan. Waktu yang

diperlukan untuk menyelesaikan penelitian ini adalah selama enam bulan, berlangsung dari bulan Agustus 2019 hingga Januari 2020.

### **Definisi Operasional Variabel Penelitian**

#### **a. Variabel Independen (Bebas)**

Menurut Sujarweni (2018:95) variabel independen merupakan variabel yang memengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Simbol variabel independen adalah X, dalam penelitian ini yang menjadi variabel independen adalah Gaya Kepemimpinan (X1) dan Budaya Organisasi (X2).

Menurut Veithzal Rivai (2004) dalam Sudaryono (2017:172) gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun tidak tampak oleh bawahannya. Variabel Gaya Kepemimpinan memiliki 6 item pernyataan yang terdiri dari 6 indikator dan diambil dari Kartono (2008) dalam Riadi (2019) yaitu Kemampuan Mengambil Keputusan, Kemampuan

Memotivasi, Kemampuan Komunikasi, Kemampuan Mengendalikan Bawahan, Tanggung Jawab, Kemampuan Mengendalikan Emosional.

Menurut Schein (1992:12) dalam Djafri dan Badu (2017:110), “budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi”. Budaya Organisasi memiliki 6 item pernyataan yang terdiri dari 6 indikator dan diambil dari Wulan (2017:13) yaitu Inovatif memperhitungkan resiko, Memberikan perhatian pada setiap masalah secara detail didalam melakukan pekerjaan, Berorientasi pada hasil yang akan dicapai, Berorientasi kepada semua kepentingan karyawan, Agresif dalam

bekerja, Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja.

b. Variabel Dependen (Terikat)

Menurut Sujarweni (2018:96) variabel dependen merupakan variabel yang dipengaruhi atau akibat, karena adanya variabel bebas. Simbol variabel dependen adalah Y, dalam penelitian ini yang menjadi variabel dependen adalah Produktivitas Kerja (Y).

Menurut Mulyadi (2016:100) produktivitas dapat didefinisikan, merupakan hasil kerja seseorang atau karyawan yang membandingkan antar input dan output. Maka seorang pekerja menghasilkan hasil yang tinggi tetapi belum tentu produktivitasnya naik. Dikarenakan  $Y = C \cdot X$  yang dikeluarkan lebih besar dari pada apa yang dihasilkan. Produktivitas Kerja memiliki 6 item pernyataan yang terdiri dari 6 indikator dan diambil dari Edi Sutrisno (2014:104) dalam Mulyadi (2016:105) yaitu Kemampuan, Meningkatkan hasil yang dicapai, Semangat kerja, Membangun diri, Mutu, Efisiensi.

### c. Variabel Intervening (Antara)

Menurut Sujarweni (2018:97) variabel intervening merupakan variabel yang menghubungkan antara variabel independen dengan variabel dependen yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan namun tidak dapat diamati atau diukur. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel intervening adalah Motivasi Kerja (Z). Menurut RA. Supriyono dalam dalam Djafri dan Badu (2017:84), motivasi adalah “kemampuan untuk berbuat” sesuatu sedangkan motif adalah “kebutuhan, keinginan, dorongan untuk berbuat sesuatu”. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi, di antaranya stimuli kekuatan dan aspek instrinsik seorang individu. Hal ini tidak menutup kemungkinan bahwa stimuli eksternal dapat mempengaruhi motivasi, hanya saja motivasi adalah cerminan dari reaksi seseorang terhadap suatu stimuli. Motivasi memiliki 6 item pernyataan dari 3 indikator dan diambil dari McClelland dalam Kautsar (2016:32) yaitu Kebutuhan untuk berprestasi, Kebutuhan untuk menjain

hubungan antar personal, Kebutuhan untuk berkuasa dan berpengaruh pada orang lain.

### **Populasi**

Menurut Sugiyono (2017:80) 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. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Telkom Akses Surabaya Selatan Divisi Operation Service Helpdesk yang berjumlah 38 responden.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Menurut Sujarweni (2018:118) teknik pengumpulan data merupakan cara yang dilakukan peneliti untuk mengungkap atau menjangkau informasi kuantitatif dari responden sesuai lingkup penelitian.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dengan dua cara, yaitu studi kepustakaan (*Library Research*) dan studi lapangan (*Field Research*). Pengumpulan data primer dan

sekunder dilakukan dengan cara: Studi kepustakaan yaitu data ini diperoleh dari buku-buku sumber yang dapat dijadikan acuan yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti. Dan studi lapangan yaitu dengan wawancara, observasi, kuesioner dan dokumentasi.

### **Teknik Analisis Data**

#### 1) Uji Validitas

Menurut Sujarweni (2018:178) uji validitas digunakan untuk mengukut sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan sah atau valid jika pertanyaan pada kesioner tersebut mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner itu. Bila korelasi tiap faktor tersebut positif dan besarnya 0,3 ke atas maka faktor tersebut merupakan construct yang kuat. Jadi berdasarkan analisis faktor itudapat disimpulkan bahwa instrument tersebut memiliki validitas kontruksi yang baik. Dari hasil uji validitas dapat diketahui bahwa seluruh item dari variabel Gaya Kepemimpinan (X1), Budaya Orgnanisasi (X2), Motivasi (Z) dan Produktivitas Kerja (Y) adalah semuanya valid karena nilai r

hitung masing-masing item lebih besar dari nilai kritis 0,300.

#### 2) Uji Reliabilitas

Instrumen yang reliabel belum tentu valid, sedangkan instrumen yang valid umumnya reliabel, tetapi pengujian reabilitas instrumen harus tetap dilakukan karena sebagai syarat untuk melakukan pengujian validitas instrumen. Pengukuran yang memiliki reliabilitas yang tinggi, yaitu pengukuran yang mampu memberikan hasil ukur yang terpercaya (reliable)., Peneliti menggunakan uji reliabilitas dengan teknik Alpha Cronbach dimana suatu butir pernyataan dapat dikatakan reliabel jika memiliki koefisien reliabilitas sebesar 0,6 atau lebih. Dari hasil uji reliabilitas dapat diketahui bahwa semua variabel baik variabel variabel Gaya Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2), Motivasi Kerja (Z), dan Produktivitas Kerja (Y) adalah reliabel karena nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,6.

#### 3) Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel bebas, variabel terikat, atau keduanya memiliki hubungan distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal/mendekati normal. Cara untuk mendeteksi normalitas yaitu dengan melihat nilai sig. Asymp pada tabel Kolmogorov-Smirnov jika nilainya lebih dari 0,05 maka data berdistribusi Normal dan jika nilainya kurang dari 0,05 maka data tidak berdistribusi normal. Dari hasil uji normalitas diketahui bahwa besarnya nilai asymp. Sig (2-tailed) sebesar 0,200 > 0,05, hal ini sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Maka dapat disimpulkan bahwa data pada substruktur 1 dan substruktur 2 telah berdistribusi normal dan dapat digunakan dalam penelitian.

#### 4) Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen (Ghozali,2013). Jika terjadi

korelasi, maka dinamakan terdapat problem Multikolinearitas didalam model regresi adalah dengan melihat nilai Variance Inflation Factor (VIF). Nilai cutoff yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya Multikolinearitas adalah nilai tolerance < 0,10 atau sama dengan nilai VIF >10. Jika nilai VIF >10, maka menunjukkan adanya gejala Multikolinearitas. Dari hasil uji multikolinearitas bahwa setiap variabel mempunyai nilai VIF < 10 sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas dalam model regresi di dalam substruktur 1 dan substruktur 2.

#### 5) Uji Autokorelasi

Uji Autokorelasi digunakan untuk mengetahui ada tidaknya penyimpangan asumsi klasik autokorelasi yaitu korelasi yang terjadi antara residua pada satu pengamatan dengan pengamatan lain pada model regresi. Dari hasil uji autokorelasi nilai Durbin Watson Hitung pada



substruktur1 adalah sebesar 1,568. Dan substruktur 2 sebesar 1,890 Maka DW 1,568 dan 1,890 berada di antara -2 dan 2 yang artinya tidak terjadi autokorelasi.

#### 6) Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terdapat ketidaksamaan variance dari residual satu pengamat ke pengamat lain (Ghozali, 2013:134). Sedangkan apabila variance dari residul satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas, dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Dari hasil uji heteroskedastisitas terlihat bahwa titik – titik menyebar secara acak serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka nol pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan bahwa pada substruktur 1 dan substruktur 2 tidak terjadi heterokedastisitas pada model regresi.

#### 7) Uji Hipotesis

Tahap selanjutnya dalam penelitian ini adalah analisis pengujian hipotesis penelitian. Pengujian hipotesis ini

menggunakan analisis regresi linear dan analisis jalur (*path analysis*).

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja. Hal ini dapat dilihat dari nilai t hitung 2,151 lebih besar dari t tabel 2,034 signifikan 0,038 < 0,05. Dengan kata lain bahwa hipotesis pertama yang telah dirumuskan sebelumnya menyatakan bahwa “Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap Motivasi Kerja PT.Telkom Akses Surabaya” diterima atau terbukti.

#### b. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja. Hal ini dapat dilihat dari nilai t hitung 3,448 lebih besar dari t tabel 2,034 signifikan 0,001 < 0,05.

Dengan kata lain bahwa hipotesis kedua yang telah dirumuskan sebelumnya menyatakan bahwa “Budaya Organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap Motivasi Kerja PT. Telkom Akses Surabaya” diterima atau terbukti.

c. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Karyawan. Hal ini dapat dilihat dari nilai t hitung 2,092 lebih besar dari t tabel 2,034 signifikan  $0,044 < 0,05$ . Dengan kata lain bahwa hipotesis ketiga yang telah dirumuskan sebelumnya menyatakan bahwa “Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap Produktivitas Karyawan PT. Telkom Akses Surabaya” diterima atau terbukti.

d. Pengaruh Budaya Organisasi Kerja terhadap Produktivitas Karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap

Produktivitas Karyawan. Hal ini dapat dilihat dari nilai t hitung 2,531 lebih besar dari t tabel 2,034 signifikan  $0,016 < 0,05$ . Dengan kata lain bahwa hipotesis ke empat yang telah dirumuskan sebelumnya menyatakan bahwa “Budaya Organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap Produktivitas Karyawan PT. Telkom Akses Surabaya” diterima atau terbukti.

e. Pengaruh Motivasi Kerja Kerja terhadap Produktivitas Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Karyawan. Hal ini dapat dilihat dari nilai t hitung 3,019 lebih besar dari t tabel 2,034 signifikan  $0,005 < 0,05$ . Dengan kata lain bahwa hipotesis ke lima yang telah dirumuskan sebelumnya menyatakan bahwa “Motivasi Kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap Produktivitas Karyawan PT. Telkom Akses Surabaya” diterima atau terbukti.

- f. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Karyawan melalui Motivasi Kerja.

Motivasi Kerja dalam model penelitian ini memediasi pengaruh antara Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Karyawan PT. Telkom Akses Surabaya. Variabel Motivasi Kerja mengakibatkan Gaya Kepemimpinan mempengaruhi variabel Produktivitas Karyawan secara tidak langsung. Hal ini dapat dilihat dari nilai pengaruh tidak langsung antara Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Karyawan melalui Motivasi Kerja nilainya lebih besar daripada nilai pengaruh secara langsung antara Kepemimpinan terhadap Produktivitas Karyawan. Hasil penelitian ini menguatkan penelitian yang dilakukan oleh Wahyuni (2015:108) yang berjudul pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening.

Dengan kata lain bahwa hipotesis ke enam yang telah dirumuskan sebelumnya menyatakan bahwa “Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap Produktivitas Karyawan melalui Motivasi Kerja PT. Telkom Akses Surabaya” diterima atau terbukti.

- g. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Karyawan melalui Motivasi Kerja.

Motivasi Kerja dalam model penelitian ini memediasi pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Karyawan PT. Telkom Akses Surabaya. Variabel Motivasi Kerja mengakibatkan variabel Budaya Organisasi mempengaruhi variabel Produktivitas Karyawan secara tidak langsung. Dalam hal ini produktivitas kerja karyawan semakin baik apabila budaya organisasi dalam bentuk tidak membeda-bedakan antar karyawan, kebersamaan antar karyawan juga baik. Hal lain yang diperhatikan karyawan adalah kebutuhan karyawan yang

berupa motivasi dari pimpinan. Maka dapat disimpulkan bahwa selain kenyamanan antar karyawan, juga diperlukan suatu dorongan dari pimpinan. Hasil penelitian ini menguatkan penelitian yang dilakukan oleh Wahyuni (2015:108) yang berjudul pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening.

Dengan kata lain bahwa hipotesis ke tujuh yang telah dirumuskan sebelumnya menyatakan bahwa “Budaya Organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap Produktivitas Karyawan melalui Motivasi Kerja di Telkom Akses Surabaya” di terima.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Bedasarkan analisis dan hasil analisis yang telah dibahas sebelumnya, maka dapat ditarik simpulan sebagai jawaban terhadap ke tujuh persoalan dalam penelitian ini :

- 1) Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap Motivasi Kerja
- 2) Budaya Organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap Motivasi Kerja
- 3) Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap Produktivitas Karyawan
- 4) Budaya Organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap Produktivitas Karyawan
- 5) Motivasi Kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap Produktivitas Karyawan
- 6) Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Karyawan melalui Motivasi Kerja. Dengan kata lain bahwa variabel Motivasi Kerja terbukti memediasi pengaruh antara variabel Gaya Kepemimpinan terhadap variabel Produktivitas Karyawan.
- 7) Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Karyawan melalui Motivasi Kerja.

Dengan kata lain bahwa variabel Motivasi Kerja terbukti memediasi pengaruh antara variabel Budaya Organisasi terhadap variabel Produktivitas Karyawan.

## **Saran**

### 1) Saran untuk perusahaan

Perusahaan harus tetap mempertahankan sistem atau cara kepemimpinannya. Dengan tetap menerapkan sistem demokrasi dan memotivasi para karyawan untuk keberhasilan serta kemajuan perusahaan.

Memberikan motivasi kepada karyawan secara rutin merupakan budaya yang baik dalam organisasi ataupun perusahaan, maka hal tersebut harus dipertahankan.

### 2) Saran Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi wacana baru untuk penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Produktivitas Karyawan dengan metode intervening karena belum

banyak penelitian yang meneliti akan hal ini sebelumnya. Diharapkan kedepannya, hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan atau referensi bahkan juga dasar pembentukan teori baru bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian yang berkaitan dengan Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Karyawan Melalui Motivasi Kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Badriyah, Mila, 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, CV Pustaka Setia, Bandung.
- Badu, Syamsu Q. dan Novianty Djafri. 2017, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Gorontalo.
- Feriyanto, Andri dkk. 2015. *Pengantar Manajemen (3 in 1)*. Kebumen : Mediaterra
- Ghozali, Imam. 2012. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program IBM SPSS*, Yogyakarta: Universitas Diponegoro
- \_\_\_\_\_ 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro
- Graha, Alexander Monte Christo Arta dan Edy Rahardjo, 2016, *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, dan Kompensasi Terhadap Kinerja dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan Bagian Penjualan LG Indonesia Semarang)*, Vol. 5, No. 2, Hal: 1-12.
- Kline, R . B. 2011. *Principles and Practice Of Structural Equation Modeling*, Third Edition. New York : Guildford Press.
- Manggis, I Wayan dkk, 2018, *The Effect of Career Development and Organizational Culture to Employee Performance with Motivation of Work as Intervening Variable in Cooperation in Denpasar Village*, Vol. 9, No. 7.
- Masram dan MU'AH. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*. Sidoarjo.
- Mulyadi. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor : In Media
- Noor, Juliansyah. 2014. *Metodologi Penelitian*. Kencana. Jakarta
- Priyono dan Marnis. 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo : Zifatama Publisher.
- Riadi, Muchlisin, *Teori, Indikator dan Jenis Gaya Kepemimpinan*, <https://www.kajianpustaka.com/2019/04/teori-indikator-dan-jenis-gaya-kepemimpinan.html> (diakses tanggal 07 April 2019).
- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. 2013. *Organizational Behavior* Edition 15. New Jersey: Pearson Education
- Sarinah. 2017. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta : Deepublish
- Sudaryono. 2017. *Pengantar Manajemen: Teori dan Kasus*. Yogyakarta : Center for Academic Publishing Service.
- Sugiyono, 2017, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*, Alfabeta, Bandung
- Sujarweni, V. Wiratna. 2018. *Metodologi Penelitian Bisnis dan Ekonomi Pendekatan Kuantitatif*. Yogyakarta : Pustakabarupress.
- Sumarno, Edi, 2013, *Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap*

*Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan Bagian Produksi PT. Estika Pulau Mas Tegal)*, Hal: 1-7.

Wahyuni, Evi, 2015, *Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Organisasi Sektor Publik dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Pegawai Pemerintah Kota Tasikmalaya)*, Vol. IV, No. 1.

Wibowo. (2010). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Press.

Wulan. 2017. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai variabel Intervening pada PT. Indonesia Marina Shipyard*. Surabaya.

Yudhistianto, Ary dkk, 2017, *The effect of styles of leadership and work discipline on performance through motivation as intervening variables at the information and data processing of TNI AD (Disinfohtad)*, Vol. 3, No. 12.