

# **MEDIASI MOTIVASI KERJA PADA PENGARUH KEPEMIMPINAN KEWIRAUSAHAAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA CV MANDALA UTAMA**

Enjang Suherman<sup>1</sup>, Suroso<sup>2</sup>

enjangsuherman@ubpkarawang.ac.id<sup>1</sup>, suroso@ubpkarawang.ac.id<sup>2</sup>

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Buana Perjuangan Karawang.

## **ABSTRAK**

Berbagai penelitian dilakukan untuk mengetahui beberapa faktor yang menyebabkan produktivitas kerja rendah. Salah satunya kepemimpinan, namun terdapat inkonsistensi pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas. Oleh sebab itu diperlukan variabel antara yang menghubungkan kepemimpinan dengan produktivitas yaitu motivasi kerja. Di samping itu budaya organisasi dapat mempengaruhi produktivitas melalui motivasi kerja. Kepemimpinan yang efektif pada saat ini yaitu kepemimpinan yang memiliki karakteristik kewirausahaan. Dengan demikian, tujuan penelitian ini akan mengkaji keberartian motivasi kerja sebagai mediasi pada kepemimpinan kewirausahaan dan budaya organisasi terhadap produktivitas kerja.

Metode penelitian ini adalah deskriptif verifikatif yang menguji kausalitas antar variabel dengan menggunakan analisis SEM SMART PLS. Populasi penelitian ini sejumlah 132 karyawan dengan sampel sejumlah 99.

Hasil penelitian menyatakan kepemimpinan kewirausahaan cukup baik, budaya organisasi memiliki kategori cukup kuat, motivasi kerja dan produktivitas kerja cukup tinggi. Adapun kepemimpinan kewirausahaan dan budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Motivasi kerja secara signifikan mempengaruhi produktivitas kerja, dan motivasi kerja menjadi mediasi pada kepemimpinan kewirausahaan dan budaya organisasi mempengaruhi produktivitas kerja.

**Kata kunci: Kepemimpinan kewirausahaan; Budaya Organisasi; Motivasi Kerja; Produktivitas.**

## **ABSTRACT**

*Some research were done to determine several factors that cause low work productivity. One of them is leadership, but there are inconsistencies in the influence of leadership on productivity. Therefore, an intermediate variable that links leadership with productivity is needed, namely work motivation. Besides, organizational culture can affect productivity through work motivation. Effective leadership at this time is leadership that has entrepreneurial characteristics. Thus, the purpose of this study will be to examine the significance of work motivation as a mediator on entrepreneurial leadership and organizational culture on work productivity.*

*This research method is descriptive verification that examines causality between variables using SMART PLS-SEM analysis. The population of this study is 132 employees and a sample of 99.*

*The results of the study state that entrepreneurial leadership is quite good, organizational culture is quite strong, work motivation and work productivity are high enough. Entrepreneurial leadership and organizational culture partially have a significant effect on work motivation. work motivation significantly affects work productivity, and work motivation mediates entrepreneurial leadership and organizational culture affects work productivity.*

**Keywords: Entrepreneurial Leadership; Organizational Culture; Work Motivation; Productivity**

## PENDAHULUAN

Tingkat produktivitas usaha di Indonesia sangat terdampak pada masa pandemik, beberapa usaha sudah tutup, nyaris tutup, dan segera tutup. Hal ini disebabkan karena larangan pemerintah untuk masyarakat, konsumen dan pegawai beraktivitas di luar rumah, semua pekerjaan harus dikerjakan di rumah atau dengan istilah *work from home*. Pelaksanaan WFH apabila tidak didukung dengan peralatan kerja, jaringan internet dan komunikasi yang memadai, maka akan berdampak pada penurunan produktivitas pegawai (Ma'rifah, 2020).

Penelitian ini dilakukan pada sebuah perusahaan di daerah Karawang. CV. Mandala Utama merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang kontraktor, menjual material *spare part*, bidang mekanik ataupun elektrik. Perusahaan juga menerima jasa perbaikan servis. Dalam perjalanan usahanya tingkat produktivitas target usaha selalu tidak terealisasi, pencapaian realisasi target hanya mencapai 70% s/d 90% (sumber: CV. Mandala Utama, 2022). Hal tersebut menunjukkan bahwa produktivitas kerja belum optimal.

Produktivitas sumber daya manusia merupakan salah satu ukuran dalam menggunakan tenaga kerja secara efektif dan efisien dalam suatu proses produksi. Unsur penunjang tingkat naik turunnya produktivitas pekerja dapat berupa usia produktif pekerja, paham akan penggunaan teknologi, kemampuan fisik atau keterampilan penggunaan alat dan mudahnya beradaptasi dengan teknologi (Ukkas, 2017).

Hasil analisis dan pembahasan dari suatu penelitian menyatakan bahwa produktivitas dipengaruhi oleh variabel internal (Kualitas SDM & Motivasi). Pengawasan juga sangat diperlukan untuk mengawasi pegawai yang tidak serius bekerja, terlambat masuk kerja, dan mengerjakan pekerjaan yang sudah ditugaskan saja karena hal itu akan mempengaruhi produktivitas kerja (Ulinuha, 2016). Fungsi pengawasan merupakan fungsi yang ada pada diri seorang pemimpin. Maka dengan demikian kepemimpinan memiliki kontribusi yang banyak atas produktivitas kerja karyawan.

Sebuah penelitian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan dapat mempengaruhi produktivitas kerja. Kepemimpinan diterapkan di perusahaan dapat membuat karyawan nyaman dalam pelaksanaan pekerjaannya. Pimpinan pun dapat memberikan program peningkatan kompetensi karyawan sehingga karyawan dapat memiliki kemampuan dalam

bekerja. Apabila kepemimpinan di perusahaan baik, maka karyawan akan bekerja dengan baik (Nengsih, 2015) . Penelitian lain menegaskan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh dominan terhadap produktivitas kerja. Kepemimpinan yang efektif dapat memandu dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan seperti mengajak pegawai berpartisipasi dalam kegiatan organisasi yang ada hubungannya dengan pekerjaan, memberikan kesempatan pegawai mengambil keputusan, dan memberikan perhatian atas kemampuan/kemauan karyawan dalam melaksanakan tugas (Rini, 2021).

Fungsi kepemimpinan pada dasarnya memberikan dukungan kepada bawahan untuk selalu bekerja. Kepemimpinan yang memberikan dukungan kepada pegawai yaitu pimpinan yang bisa mengarahkan kemampuan dan kapasitas pegawai supaya mau bekerja secara produktif dalam mencapai tujuan. Pegawai akan lebih giat dalam melaksanakan pekerjaannya (Subiyanto et al., 2020).

Hasil Penelitian lain menggambarkan mengenai kepemimpinan transformasional yang tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa pemberian perhatian, pemberian inspirasi dan pengarahan tidak ada pengaruhnya kepada produktivitas pegawai. Namun dengan memberikan rasa bangga, kepercayaan dan memotivasi pegawai dapat merangsang gairah untuk bekerja lebih semangat sehingga meningkatkan produktivitas kerja (Arsyad et al., 2015). Hasil penelitian yang lain juga menegaskan bahwa produktivitas tidak dipengaruhi signifikan oleh kepemimpinan, hal ini karena pimpinan belum berkomunikasi intens dengan pegawai dalam hal motivasi, dan orientasi kepemimpinannya kurang demokratis sehingga partisipasi pegawai kurang (Rumondor, 2013).

Pada studi penelitian yang sudah dilakukan terjadinya perbedaan hasil penelitian antara kepemimpinan dengan produktivitas yang menunjukkan hasil inkonsistensi penelitian antara kepemimpinan dengan produktivitas kerja. Oleh sebab itu untuk melakukan pengujian ulang diperlukan sebuah variabel mediasi yang menghubungkan kepemimpinan dengan produktivitas.

Hasil kajian suatu penelitian didapatkan terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan dari kepemimpinan terhadap produktivitas kerja. Namun pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap produktivitas melalui motivasi berpengaruh positif dan signifikan. Mediasi motivasi dapat menentukan peranan sebagai variabel antara (Zinnurain et al., 2017). Pada umumnya konsep kepemimpinan mengenai fungsi kepemimpinan, peran kepemimpinan, maupun gaya kepemimpinan. Namun terdapat gaya kepemimpinan baru yang menjadi titik fokus pada sebuah penelitian yaitu kepemimpinan kewirausahaan. Kepemimpinan kewirausahaan dipercaya dapat memberikan kontribusi terhadap kemajuan organisasi. Dengan demikian motivasi kerja karyawan akan menjadi variabel mediasi antara kepemimpinan kewirausahaan dengan produktivitas.

Hubungan kepemimpinan kewirausahaan dengan motivasi kerja dapat dijelaskan pada penelitian Lisdiantini, (2013) yang hasilnya kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap motivasi pegawai yang memiliki makna bahwa semakin

baik kepemimpinan kewirausahaan maka semakin tinggi motivasi pegawai. Komunikasi pimpinan terhadap pegawai dapat memberikan motivasi secara langsung. Disisi lain kepemimpinan kewirausahaan dapat mengantisipasi berbagai karakteristik pegawai sesuai dengan situasi tertentu dengan tepat.

Peranan motivasi kerja sebagai mediasi bukan hanya pada pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas, namun peranan motivasi kerja juga dapat memediasi budaya organisasi terhadap produktivitas. Hal ini berdasarkan hasil penelitian bahwa motivasi intrinsik dapat menjadi mediasi budaya organisasi terhadap produktivitas dengan menggunakan uji sobel, dengan demikian budaya organisasi dapat mempengaruhi produktivitas dapat melalui motivasi intrinsik (Lestari, 2020b).

Kepemimpinan kewirausahaan dapat disandarkan pada status kewirausahaan seorang pemimpin. Karakteristik kewirausahaan dapat diterapkan pada pola kepemimpinan. Seperti evaluasi peluang, ambil risiko, berpikir inovasi, produktif bertukar pengetahuan dan berpikir strategis (Esmer & Dayi, 2017). Kepemimpinan kewirausahaan pada CV. Mandala Utama terlihat bagaimana seorang pemimpin memiliki pemikiran visi ke depan, dan berpikir inovasi. Hal tersebut tersirat dalam budaya organisasi CV. Mandala Utama yang memiliki nilai budaya organisasi di antaranya menjunjung nilai kejujuran, memiliki integritas, disiplin, komunikasi atau pergaulan yang profesional, berbagi pengetahuan dan informasi, dan berpikir inovasi. Budaya organisasi yang sudah ditetapkan oleh perusahaan harus diterapkan supaya menjadi kebiasaan menjadi budaya organisasi yang kuat.

Budaya organisasi berbagi pengetahuan, sikap profesional dan nilai kritis inovasi merupakan salah satu karakter dari kewirausahaan. Dalam hal ini, seorang pemimpin dan anggotanya di perusahaan tersebut sudah memiliki nilai kewirausahaan.

Keterkaitan budaya organisasi terhadap motivasi kerja terlihat pada penelitian (Mukrodi & Wahyudi, 2018) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara statistik terhadap motivasi kerja. Budaya yang menonjol merupakan budaya birokrasi yang mana pegawai bekerja atas perintah pimpinan. Budaya tersebut mampu mendorong semangat kerja pegawai dalam berprestasi.

Motivasi kerja karyawan CV. Mandala Utama cenderung menurun, hal ini bisa dilihat dari tingginya angka ketidakhadiran yang per tahunnya antara 28% s/d 33% menjadi tolak ukur pegawai cenderung kurang termotivasi. Terutama ketidakhadiran izin kerja yang mencapai 38 izin. Ketidakhadiran akan menyebabkan kekurangan tenaga kerja dalam suatu pekerjaan sehingga berdampak pada tingkat produktivitas

Berdasarkan hasil kajian teori, fenomena dan permasalahan pada pendahuluan penulis bertujuan untuk mengkaji, menganalisis dan mendeskripsikan keberartian motivasi kerja sebagai mediasi pada kepemimpinan kewirausahaan dan budaya organisasi terhadap produktivitas kerja.

## LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Kepemimpinan kewirausahaan memiliki jiwa kewirausahaan. Karakteristik pemimpin wirausaha seperti mempengaruhi orang lain, visi, keaslian, pengambilan risiko, menangkap peluang, inovasi dan strategis (Esmer & Dayi, 2017). Para pemimpin kewirausahaan tidak akan menghabiskan waktu dalam mengubah pikiran bawahnya, namun pimpinan akan menghabiskan waktu dalam mencari peluang. Pimpinan kewirausahaan akan berfokus dalam pencapaian visi. Kepemimpinan kewirausahaan yang efektif dapat dipraktikkan di segala jenis organisasi dengan berbagai model yang sudah dikembangkan (Selvaraja & Pihie, 2017).

Karakteristik kepemimpinan kewirausahaan menurut beberapa teori dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Young Entrepreneur Council* dalam (Esmer & Dayi, 2017) terdapat 12 karakter utama pada kepemimpinan kewirausahaan antara lain : (1) Fleksibel; (2) Kerendahan hati; (3) Fokus; (4) Berpengaruh; (5) Tetap berhubungan; (6) Memiliki visi; (7) Kepercayaan paranoid; (8) Kepemilikan; (9) Berpikir positif; (10) Pemasaran; (11) Kesadaran diri; dan (12) Mendengarkan orang lain.
2. Pola pikir kewirausahaan yang menjadi karakteristik seorang pimpinan dalam berperilaku sehari-hari. Pola pikirnya tersebut menurut Thornberry pada (Lisdiantini, 2013) meliputi: (1) Menjadi pusat kendali internal; (2) Bersikap toleransi untuk ambiguitas; (3) Bersedia mempekerjakan karyawan yang lebih pintar dari diri sendiri; (4) Konsisten memberikan dorongan dalam menciptakan, membangun, dan mengubah sesuatu; (5) Semangat untuk kesempatan; (6) Memiliki rasa urgensi; (7) Kegigihan; (8) Ketangguhan; (9) Optimis; (10) Memiliki rasa humor tentang dirinya.

Pada sebuah perusahaan bentuk implementasi budaya organisasi adalah perilaku karyawan yang sesuai dengan budaya yang telah ditetapkan (Giantari & Riana, 2017). Budaya organisasi dapat dikatakan sebagai suatu sistem, nilai, dan kepercayaan yang disetujui bersama di dalam organisasi berupa ilmu pengetahuan, moral, keyakinan, hukum, dan seluruh kemampuan pegawai, sehingga dapat membedakan organisasi satu dengan yang lainnya (Mukrodi & Wahyudi, 2018). Nilai-nilai organisasi yang menjadi panutan akan terbentuk ciri khas dari suatu organisasi tersebut dan dijadikan pembeda dengan organisasi lain. Nilai-nilai tersebut sangat berguna dalam mendorong perilaku karyawan dalam mencapai tujuan organisasi (Enggana et al., 2018).

Dimensi pada budaya organisasi yang dapat diukur sebagai parameter (Mukrodi & Wahyudi, 2018) sebagai berikut:

1. Budaya birokrasi memiliki indikator taat perintah dan aturan serta selalu koordinasi.
2. Budaya inovasi dengan indikator berpikir inovasi, kebebasan pendapat, dan kebebasan berpikir.
3. Budaya suportif yang didukung dengan sikap keterbukaan, saling menghargai, saling membantu, berbagi pengetahuan dan pengalaman.

Motivasi dapat disangkutkan pada suatu perilaku. Beberapa pimpinan pada sebuah perusahaan menggunakan teori motivasi Frederick Herzberg yang dikenal teori dua faktor (Hegiene & Motivator) dalam memberikan motivasi karyawannya (Arsyad et al., 2015).

Faktor-faktor motivasi menurut Teori Herzberg (Triono et al., 2021) terdiri dari:

1. Faktor Intrinsik/ Motivator

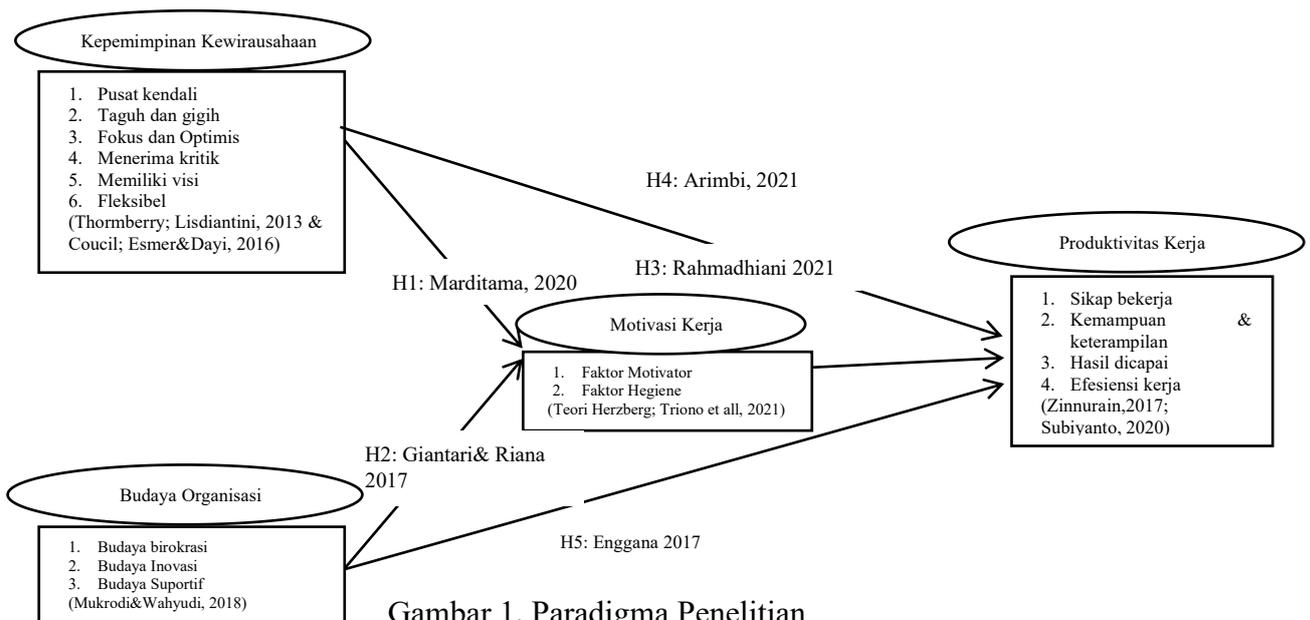
Faktor yang berada pada diri karyawan sebagai pendorong untuk bekerja dan berprestasi. Faktor ini meliputi: (1) *Achievement* atau capaian prestasi; (2) *Recognition* atau sebuah pengakuan; (3) *Advancement* atau pengembangan potensi ; (4) *Responsibility* atau tanggung jawab

2. Faktor Ekstrinsik/Hegiene

Faktor yang berada di luar diri pribadi karyawan yang bersifat kebijakan atau lingkungan yang dapat mempengaruhi motivasi di antaranya; (1) Gaji; (2) Kondisi lingkungan kerja; (3) Supervisi atau pengawasan dan bimbingan.

Perbandingan hasil *output* kerja karyawan melalui kemampuannya dari hasil pekerjaan dengan sumber daya organisasi sebagai *input* nya merupakan produktivitas kerja. Apabila karyawan dikatakan produktif dapat mampu menghasilkan barang dan jasa yang sesuai dengan harapan perusahaan dalam waktu yang ditentukan secara tepat secara efektif dan efisien (Arsyad et al., 2015) . Karyawan memiliki kemampuan untuk bekerja dan menghasilkan *output* sesuai dengan standar mutu dan waktu yang sudah ditetapkan (Enggana et al., 2018). Perihal mengenai produktivitas dapat berupa bentuk efisiensi dalam penggunaan sumber-sumber daya organisasi yang ada sehingga menciptakan hasil (*output*). Dengan kata lain hubungan perbandingan rasio masukan (*input*) dengan keluaran (*output*) berupa barang dan jasa (Nengsih, 2015).

Produktivitas kerja memiliki tiga dimensi yaitu (1) kemampuan personal menyelesaikan tugas; (2) meningkatkan hasil yang dicapai; (3) mutu dan efisiensi (Zinnurain et al., 2017). Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan (Subiyanto et al., 2020) yaitu (1) Bentuk sikap karyawan dalam bekerja; (2) Karyawan memiliki keterampilan dalam penyelesaian tugas; (3) Bentuk hubungan antara pimpinan dengan karyawan; (4) Melakukan efisiensi kerja pada saat karyawan bekerja.



Gambar 1. Paradigma Penelitian  
Sumber: Olah data 2022

**Hipotesis Penelitian**

- H1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial kepemimpinan kewirausahaan terhadap motivasi kerja di CV Mandala Utama.
- H2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial budaya organisasi terhadap motivasi kerja di CV Mandala Utama.
- H3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja di CV Mandala Utama.
- H4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan baik secara parsial maupun melalui mediasi motivasi kerja pada kepemimpinan kewirausahaan terhadap produktivitas kerja di CV Mandala Utama.
- H5. Terdapat pengaruh positif dan signifikan baik secara parsial maupun melalui mediasi motivasi kerja pada budaya organisasi terhadap produktivitas kerja di CV Mandala Utama.

**METODE PENELITIAN**

Objek penelitian merupakan aktivitas perilaku manusia dalam hal ini adalah karyawan CV Mandala Putra mengenai kepemimpinan kewirausahaan, budaya organisasi, motivasi kerja dan produktivitas kerja karyawan. Sedangkan jenis penelitian ini adalah kuantitatif deskriptif verifikatif.

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan CV. Mandala Utama berjumlah 132 responden. Sedangkan sampel yang akan dijadikan responden menggunakan rumus slovin dengan taraf 5% yaitu 99. Sedangkan Teknik *sampling* adalah *random sampling*.

## Analisis Data

Analisis deskriptif yang digunakan adalah analisis deskriptif statistik dan Tingkat Capaian Responden dengan tujuan memberikan gambaran mengenai karakteristik kepemimpinan kewirausahaan, budaya organisasi, motivasi kerja, dan produktivitas kerja secara umum yang diteliti yang dilihat dari nilai *mean*, *median*, *modus*, standar deviasi dari olahan tabulasi data angket. Tingkat capaian responden memiliki rumus

$$\frac{\text{Rata rata skor}}{\text{angka maksimum}} \times 100\%$$

Analisis verifikatif data menggunakan aplikasi statistik SEM Smart PLS dengan langkah-langkah sebagai berikut:

### 1. Uji Kualitas Instrumen/ Outer Model

Tahapan menguji outer model dari sebuah instrument penelitian dilakukan uji stastistik sebagai berikut:

- a. Uji Validitas Konvergen dilihat dengan hasil outer loading setiap indikator memiliki nilai  $> 0,7$ . Nilai *Average variance extracted* (AVE)  $> 0,5$ .
- b. Uji Validitas Diskriminan dilihat hasil nilai cross loading  $> 0,7$  dalam satu variabel.
- c. Uji Reliabilitas dilihat dari hasil nilai Cronbach's alpha  $> 0,6$ . Dan hasil nilai dari *Composite reliability*  $> 0,7$ .

### 2. Uji Model Struktural/ Inner Model

Untuk melihat uji model struktural maka dapat dilihat dari koefisien determinan ( $R^2$ ). Adapun kriteria dalam pengajuan dapat dilihat sebagai berikut: Nilai  $R^2$  sebesar 0,67 dikategorikan substansial, Nilai  $R^2$  sebesar 0,33 dikategorikan moderate, Nilai  $R^2$  sebesar 0,19 dikategorikan lemah, dan Nilai  $R^2$  sebesar  $> 0,7$  dikategorikan kuat.

### 3. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan melihat hasil perhitungan t-statistik  $> t$  tabel. Dan p-value  $< 0,05$  jika taraf signifikansi 0,05.

## HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### Deskriptif Kepemimpinan kewirausahaan, budaya organisasi, motivasi kerja, dan produktivitas kerja.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif didapatkan pembahasan sebagai berikut:

#### 1. Deskriptif kepemimpinan kewirausahaan

Kepemimpinan kewirausahaan pada kategori cukup baik, hal ini ditunjukkan oleh nilai TCR pada nilai 70,2%. Nilai TCR yang paling kecil yaitu indikator Tangguh dan gigih, seorang pemimpin yang memiliki jiwa kewirausahaan diperlukan jiwa yang tangguh dan gigih, walaupun nilainya terkecil tapi masih pada kategori cukup baik. Nilai TCR paling besar yaitu indikator visioner, pemimpin yang visioner yaitu memiliki cara pandang ke depan dan ingin tercapainya tujuan organisasi secara seutuhnya. Hasil kajian deskriptif kepemimpinan kewirausahaan pada penelitian ini mulai dari pemimpin menjadi pusat kendali, Tangguh, fokus optimis, menerima kritikan dan saran, pandangan visi ke depan

dan fleksibel situasi pada kategori cukup baik. Hal ini ada beberapa deskripsi hasil penelitian terdahulu mengenai deskriptif kepemimpinan kewirausahaan sebagai perbandingan dengan kajian penelitian ini.

Kepemimpinan kewirausahaan bukan hanya memiliki kualitas memimpin organisasi tetapi juga memiliki jiwa kewirausahaan seperti mempengaruhi anggota, keaslian keberanian, visi ke depan, mengambil risiko, inovasi, mengambil peluang dan strategik (Esmer & Dayi, 2017). Dalam pengukuran kepemimpinan kewirausahaan setidaknya harus memiliki enam parameter di antaranya: 1) Pemimpin yang menstimulus intelektual anggotanya dalam upaya meningkatkan dorongan pengambilan keputusan pemecahan masalah dan sadar atas norma serta kreativitas; 2) Pemimpin yang menginspirasi dan memotivasi anggotanya dalam memfokuskan mencapai tujuan; 3) Kepemimpinan yang berpengaruh dan ideal yang menjadi panutan bagi pengikutnya; 4) Pemimpin yang memberikan pertimbangan individual berupa perhatian pribadi kepada anggotanya atas kebutuhan, aspiran dan sarannya; 5) Pemimpin memberikan penghargaan hadiah dengan menjanjikan imbalan apabila tugas yang diperintahkan berjalan dengan baik; 6) dan Manajemen pengecualian dengan mengatur pengawasan sedemikian cara sehingga kemungkinan kesalahan terkecil tidak terjadi dengan memastikan rencana dan actual hasilnya sama (Sundari & Mawardi, 2020).

## 2. Deskriptif budaya organisasi

Budaya organisasi penelitian ini pada kategori cukup kuat, hal ini ditunjukkan oleh nilai TCR pada nilai 71,6%. Nilai TCR yang paling kecil yaitu indikator bebas berpikir dan berpendapat, kebebasan berpikir dan berpendapat diperlukan dalam ruang lingkup organisasi yang demokratis dan terbuka, walaupun masih dipandang karyawan masih relatif kurang yang ditunjukkan dengan nilainya terkecil tapi masih pada kategori cukup kuat untuk dipertahankan sebagai budaya organisasi. Nilai TCR paling besar yaitu indikator koordinasi, pembagian tugas yang berbeda akan memiliki hubungan satu sama lain, oleh sebab itu diperlukan koordinasi sebagai penghubung dan komunikasi antar jabatan satu dengan jabatan lain, hal ini yang dipandang sebagai budaya organisasi yang paling disorot oleh karyawan, namun kategorinya masih cukup kuat.

Menurut (Herminingsih, 2011) berpendapat bahwa budaya yang kuat memiliki nilai-nilai yang dianut oleh pengikutnya, budaya yang kuat dapat menyelaraskan tujuan Bersama, budaya yang kuat dapat memotivasi para anggotanya karena kenyamanan dalam bekerja. Selain itu Herminingsih berpendapat bahwa ukuran budaya organisasi yang dapat mendorong kinerja pegawai setidaknya harus memiliki beberapa kriteria di antaranya 1) misi merupakan penjabaran dari tujuan yang perlu diimplementasikan sehingga kejelasan arah dan tujuan organisasi dapat dipahami dan dikerjakan; 2) konsistensi terhadap aturan memberikan rasa percaya atas nilai-nilai yang dibentuk sehingga semua aktivitas dapat berjalan dengan lancar; 3) adaptabilitas terhadap permasalahan yang muncul seperti pengambilan keputusan yang memiliki risiko tinggi atau pun adaptasi belajar dari kesalahan; dan 4) keterlibatan karyawan dapat berupa pemberdayaan pegawai dengan

membangun tim yang solid sehingga pekerjaan selesai dan keterlibatan karyawan dapat memiliki rasa kepemilikan atas organisasi .

Kaitan hasil penelitian tersebut dengan kajian riset ini adalah konsistensi dalam menjalankan aturan, keterlibatan karyawan dengan melakukan inovasi, bebas berpikir dan berpendapat, saling menghargai dan berbagi pengetahuan. Sedangkan adaptabilitas terdapat pada koordinasi dalam memecahkan permasalahan.

### 3. Deskriptif motivasi kerja

Motivasi kerja pada kategori cukup tinggi, hal ini ditunjukkan oleh nilai TCR pada nilai 73,1%. Nilai TCR yang paling kecil yaitu indikator supervisi, pengawasan dan penilaian seorang pimpinan memiliki beberapa metode dan cara yang memberikan kesan tersendiri kepada karyawan, supervisi pimpinan merupakan faktor *hygiene* yang memberikan dampak terhadap motif karyawan untuk karyawan bekerja. walaupun nilainya terkecil tapi masih pada kategori cukup tinggi. Nilai TCR paling besar yaitu indikator capaian prestasi, rasa ingin lebih baik dari yang lain merupakan motif dari capaian prestasi. Mencapai suatu prestasi merupakan salah satu faktor motivator yang ada dalam diri karyawan, yang saat masih menjadi motif karyawan untuk bekerja yang paling tinggi.

Motivasi kerja karyawan akan tumbuh Ketika pemimpin menyadari atas kewajibannya seperti membimbing, membina, dan menghargai setiap usaha dari anggota. Ketika karyawan memiliki semangat yang tinggi, merasa senang atas pekerjaan maka karyawan sudah termotivasi. Motivasi pada penelitian ini memiliki kategori baik yang diukur berdasarkan beberapa indikator seperti merasa aman dan terlindungi oleh pimpinan, kebutuhan dasar lainnya (Ramadhani et al., 2021).

Hasil penelitian terdahulu tersebut memiliki beberapa kesamaan dan sedikit perbedaan, persamaan tersebut motivasi karyawan akan selalu melibatkan pimpinan sebagai penggerak dan pendorong karyawan, sedangkan perbedaan terlihat pada teori yang digunakan untuk penelitian ini menggunakan teori Herzberg sedangkan penelitian terdahulu tersebut menggunakan teori Maslow.

### 4. Deskriptif produktivitas kerja

Produktivitas kerja pada kategori cukup tinggi, hal ini ditunjukkan oleh nilai TCR pada nilai 72,5%. Nilai TCR yang paling kecil yaitu indikator skala prioritas pekerjaan, kuantitas hasil kerja, dan efisiensi kerja yang dipandang paling rendah tingkat produktivitas nya hal tersebut juga yang menyebabkan keterlambatan selesainya proyek, namun demikian masih dalam kategori cukup tinggi. Nilai TCR paling besar yaitu indikator kualitas kerja yang dipandang paling tinggi tingkat produktivitasnya, hasil yang memuaskan sesuai ekspektasi yang diharapkan dalam hal kualitas yang menjadi tingkat produktivitas utama kerja karyawan.

Tingkat produktivitas yang rendah menurut penelitian Ulinnuha disebabkan beberapa faktor di antaranya kondisi lingkungan yang berbahaya akan menimbulkan kecemasan bekerja sehingga bekerja tidak maksimal, selanjutnya beban tugas yang diserahkan kepada

temannya untuk dikerjakan merupakan salah satu bentuk ketidakmampuan bekerja sehingga penyelesaian pekerjaan tidak tepat waktu. Hasil temuan lainnya yang menyebabkan produktivitas rendah sering bercanda atau tidak serius dalam bekerja (Ulinuha, 2016).

Upaya dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan yang lebih tinggi maka diperlukan dorongan motivasi, dukungan dan upaya apa saja yang dapat memaksimalkan hasil pekerjaan dengan teliti dan mengurangi kesalahan bekerja dalam mencapai tujuan (Enggana et al., 2018).

Kaitan penelitian terdahulu dengan hasil penelitian ini menitik beratkan pada tepat waktu dan efisiensi kerja serta hasil pekerjaan sesuai dengan target dan kualitas yang memadai yang didukung oleh keterampilan kerja dan inisiatif dari karyawan tersebut.

### Uji Analisis Instrumen/ Outer Model

#### Uji Validitas Konvergen

**Tabel 1**  
**Outer Loadings dan Nilai AVE**

Indikator	Kepemimpinan Kewirausahaan	Budaya Organisasi	Motivasi Kerja	Produktivitas kerja
1	0,775	0,701	0,732	0,725
2	0,733	0,731	0,720	0,704
3	0,730	0,705	0,741	0,720
4	0,717	0,741	0,737	0,711
5	0,715	0,763	0,712	0,752
6	0,715	0,739	0,705	0,718
Nilai AVE	0,534	0,533	0,525	0,521

Sumber: Olah data 2022

Didapatkan semua nilai indikator *outerloading* > 0,7 yang artinya indikator valid, dan hasil analisis nilai AVE untuk semua variabel > 0,5 yang memiliki arti variabel instrumen tersebut valid.

#### Uji Reliabilitas (*Cronbach's Alpha & Composite*)

**Tabel 2 Uji Reliabilitas**  
**Construct Reliability Validity**

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
Kepemimpinan Kewirausahaan	0,826	0,873
Budaya Organisasi	0,825	0,873
Motivasi Kerja	0,819	0,869
Produktivitas Kerja	0,817	0,876

Sumber: olah data 2022

*Cronbach's Alpha dan Composite Reliability* memiliki nilai lebih besar dari 0,6 untuk semua masing-masing variabelnya. Hal ini menunjukkan semua konstruk reliabel.

### Uji Validitas Deskriminan

Uji validitas deskriminan menggunakan nilai dari *cross loading* dari hasil analisis Smart-PLS, adapun ujinya sebagai berikut:

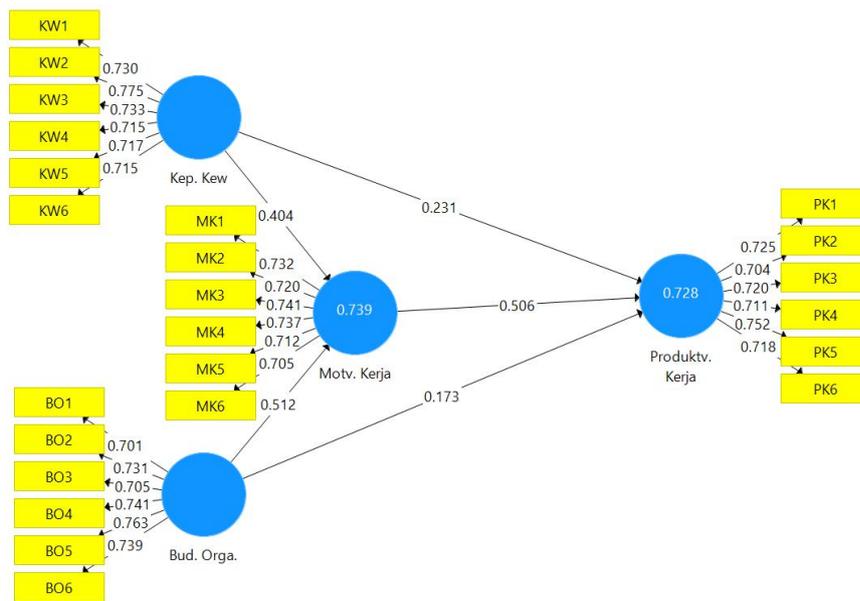
**Tabel 3 Cross loading**

Indikator	Kepemimpinan Kewirausahaan	Budaya Organisasi	Motivasi Kerja	Produktivitas Kerja
X1.1	<b>0,30</b>	0,482	0,593	0,564
X1.2	<b>0,775</b>	0,608	0,639	0,641
X1.3	<b>0,733</b>	0,501	0,533	0,456
X1.4	<b>0,715</b>	0,539	0,453	0,518
X1.5	<b>0,717</b>	0,547	0,558	0,566
X1.6	<b>0,715</b>	0,637	0,633	0,574
X2.1	0,508	<b>0,701</b>	0,555	0,531
X2.2	0,547	<b>0,731</b>	0,611	0,527
X2.3	0,474	<b>0,705</b>	0,542	0,495
X2.4	0,554	<b>0,741</b>	0,542	0,495
X2.5	0,619	<b>0,763</b>	0,544	0,568
X2.6	0,610	<b>0,739</b>	0,655	0,619
M1	0,592	0,629	<b>0,732</b>	0,549
M2	0,578	0,609	<b>0,720</b>	0,558
M3	0,580	0,559	<b>0,741</b>	0,632
M4	0,580	0,611	<b>0,737</b>	0,618
M5	0,602	0,566	<b>0,712</b>	0,606
M6	0,513	0,584	<b>0,705</b>	0,643
Y1	0,557	0,567	0,526	<b>0,725</b>
Y2	0,505	0,425	0,557	<b>0,704</b>
Y3	0,538	0,532	0,604	<b>0,720</b>
Y4	0,475	0,579	0,605	<b>0,711</b>
Y5	0,651	0,647	0,668	<b>0,752</b>
Y6	0,564	0,532	0,622	<b>0,718</b>

Sumber: olah data 2022

Uji validitas deskriminan didapat bahwa nilai *cross loading* pada setiap indikator variabelnya memiliki nilai *cross loading* lebih besar daripada nilai indikator pada lain variabel. Hal ini membuktikan bahwa uji validitas deskriminan valid.

Adapun model struktural SEM SMART PLS dapat terlihat pada gambar berikut ini



Gambar 2. Struktur SEM SMART PLS  
Sumber: Olah data 2022

Uji Model Struktural / Inner Model

**Tabel 4**  
**Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung, dan Pengaruh Total**

	Sampel Asli (O)	Sampel Mean (M)	Standar Deviasi	T-statistik ( O/STDEV )	P Values
<b>Pengaruh Langsung</b>					
Kep. Kew → Motv. Kerja	0,404	0,404	0,082	4,907	0,000
Bud. Orga. → Motv. Kerja	0,512	0,511	0,083	6,175	0,000
Motv. Kerja → Produktv. Kerja	0,506	0,502	0,139	3,632	0,000
Kep. Kew → Produktv. Kerja	0,231	0,230	0,094	2,464	0,014
Bud. Orga. → Produktv. Kerja	0,173	0,179	0,100	1,726	0,085
<b>Pengaruh Tidak Langsung</b>					
Kep. Kew → Produktv. Kerja	0,204	0,203	0,072	2,849	0,005
Bud. Orga. → Produktv. Kerja	0,259	0,255	0,079	3,281	0,001
<b>Pengaruh Total</b>					
Kep. Kew → Motv. Kerja	0,404	0,404	0,082	4,9788	0,000
Bud. Orga. → Motv. Kerja	0,512	0,511	0,083	6,175	0,000
Motv. Kerja → Produktv. Kerja	0,506	0,502	0,139	3,632	0,000
Kep. Kew → Produktv. Kerja	0,435	0,433	0,075	5,788	0,000
Bud. Orga. → Produktv. Kerja	0,432	0,434	0,073	5,949	0,000

Sumber: Olah data 2022

Pada tabel tersebut didapatkan suatu informasi sebagai berikut

**1. Kepemimpinan Kewirausahaan terhadap Motivasi Kerja**

Koefisien jalur diperoleh dari nilai sampel asli pada pengaruh kepemimpinan kewirausahaan terhadap motivasi kerja menunjukkan nilai sebesar 0,404, yang memiliki makna pengaruh positif dan nilai p value menunjukkan  $0,000 < 0,05$ . Besaran pengaruh

parsial kepemimpinan kewirausahaan terhadap motivasi kerja diperoleh dari  $0,404 \times 0,404 = 0,163$  , atau besaran pengaruhnya sebesar 16,3%

## **2. Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja**

Koefisien jalur diperoleh dari nilai sampel asli pada pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja menunjukkan nilai sebesar 0,512, yang memiliki makna pengaruh positif dan nilai p value menunjukkan  $0,000 < 0,05$ . Besaran pengaruh parsial budaya organisasi terhadap motivasi kerja diperoleh dari  $0,512 \times 0,512 = 0,262$ , atau besaran pengaruhnya sebesar 26,2%.

## **3. Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja**

Koefisien jalur diperoleh dari nilai sampel asli pada pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja menunjukkan nilai sebesar 0,506, yang memiliki makna pengaruh positif dan nilai p value menunjukkan  $0,000 < 0,05$ . Besaran pengaruh parsial motivasi kerja terhadap produktivitas kerja diperoleh dari  $0,506 \times 0,506 = 0,256$ , atau besaran pengaruhnya sebesar 25,6%.

## **4. Kepemimpinan Kewirausahaan terhadap Produktivitas Kerja Melalui Motivasi Kerja**

Koefisien jalur diperoleh dari nilai sampel asli pada pengaruh langsung kepemimpinan kewirausahaan terhadap produktivitas kerja menunjukkan nilai sebesar 0,231, yang memiliki makna pengaruh positif dan nilai p value menunjukkan  $0,014 < 0,05$ . Sedangkan Pengaruh tidak langsung kepemimpinan kewirausahaan terhadap produktivitas kerja melewati motivasi kerja memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,204 pada sampel asli analisis SMARTPLS yang memiliki arti terdapat pengaruh positif dan nilai p value  $0,005 < 0,05$ . Besaran pengaruh parsial kepemimpinan kewirausahaan terhadap produktivitas kerja baik secara langsung atau tidak langsung diperoleh dari  $0,435 \times 0,435 = 0,189$  , atau besaran pengaruhnya sebesar 18,9%.

## **5. Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Melalui Motivasi Kerja**

Koefisien jalur diperoleh dari nilai sampel asli pada pengaruh langsung budaya organisasi terhadap produktivitas kerja menunjukkan nilai sebesar 0,173, yang memiliki makna adanya indikasi pengaruh positif namun berdasarkan hasil analisis tidak terjadi pengaruh karena nilai p value menunjukkan  $0,085 > 0,05$ . Sedangkan Pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap produktivitas kerja melewati motivasi kerja memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,259 pada sampel asli analisis SMARTPLS yang memiliki arti terdapat pengaruh positif dan nilai p value  $0,001 < 0,05$ .

Besaran pengaruh parsial budaya organisasi terhadap produktivitas kerja baik secara langsung atau tidak langsung diperoleh dari  $0,432 \times 0,432 = 0,187$  , atau besaran pengaruhnya sebesar 18,7%.

Adapun hipotesis dan pembahasan verifikatif terdapat pada kajian berikut ini

### **H1. Pengaruh Kepemimpinan Kewirausahaan Terhadap Motivasi Kerja**

Kepemimpinan kewirausahaan memiliki pengaruh secara parsial, positif dan signifikan terhadap motivasi kerja yang dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,404, atau dibuktikan dengan uji hipotesis  $p \text{ value } 0,000 < 0,05$  yang memiliki arti semakin baik kepemimpinan kewirausahaan maka akan semakin tinggi motivasi kerja. Besaran pengaruh secara parsial kepemimpinan kewirausahaan terhadap motivasi kerja dilihat dari koefisien determinasi parsial yaitu 0,163 atau besaran pengaruhnya adalah 16,3%. Pada penelitian ini motivasi kerja dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan kewirausahaan hanya sebesar 16,3%.

Lisdiantini, (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, semakin baik kepemimpinan kewirausahaan maka semakin tinggi motivasi karyawan dengan besaran pengaruh  $0,40 \times 0,40 = 0,16$  atau 16 %. Karakteristik kepemimpinan kewirausahaan ini diukur oleh teori Thornberry seperti kontrol internal, toleransi, optimis dan sebagainya. Sedangkan motivasi karyawan diukur dengan teori Maslow dengan lima tingkat kebutuhan

### **H2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja**

Budaya organisasi memiliki pengaruh secara parsial, positif dan signifikan terhadap motivasi kerja yang dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,512, atau dibuktikan dengan uji hipotesis  $p \text{ value } 0,000 < 0,05$  yang memiliki arti semakin kuat budaya organisasi maka akan semakin tinggi motivasi kerja.

Besaran pengaruh secara parsial budaya organisasi terhadap motivasi kerja dilihat dari koefisien determinasi parsial yaitu 0,262 atau besaran pengaruhnya adalah 26,2%. Pada penelitian ini motivasi kerja dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi hanya sebesar 26,2%. Secara simultan pengaruh kepemimpinan kewirausahaan dan budaya organisasi mempengaruhi motivasi kerja besaran pengaruhnya adalah 0,739 atau 73,9% sedangkan pengaruh variabel lain yang mempengaruhi motivasi kerja adalah 26,1%.

Giantari & Riana, (2017) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki peran dalam mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Peran tersebut dapat berupa pendorong bagi individu yang berada dalam organisasi dalam menjalankan tugas kerjanya masing-masing. Adapun besaran pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja sebesar  $0,929 \times 0,929 = 0,863$  atau 86,3%.

### **H3. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja**

Motivasi kerja memiliki pengaruh secara parsial, positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja yang dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,506, atau dibuktikan dengan uji hipotesis  $p \text{ value } 0,000 < 0,05$  yang memiliki arti semakin tinggi motivasi kerja maka akan semakin tinggi produktivitas kerja. Besaran pengaruh secara parsial motivasi kerja terhadap produktivitas kerja dilihat dari koefisien determinasi parsial

yaitu 0,256 atau besaran pengaruhnya adalah 25,6%. Pada penelitian ini produktivitas kerja dapat dipengaruhi oleh motivasi kerja hanya sebesar 25,6%.

Hasil penelitian ini mendukung dari penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa produktivitas dapat dipengaruhi oleh motivasi kerja secara signifikan. Semakin tinggi motivasi kerja maka semakin tinggi produktivitas kerja. Hal ini dikarenakan bahwa motivasi yang menjadi faktor produktivitas. Motivasi yang terjadi baik dari faktor internal dan eksternal individu dapat mempengaruhi karyawan untuk bekerja secara optimal dalam mencapai produktivitas kerja tinggi. Tugas yang banyak akan dikerjakan oleh karyawan jika karyawan termotivasi (Arsyad et al, 2015).

Motivasi kerja dapat memberikan pengaruh positif terhadap produktivitas karyawan. Ketika karyawan sudah termotivasi maka tugas yang diberikan akan dikerjakan sebaik mungkin yang didorong rasa senang dan nyaman yang pada akhir karyawan tersebut produktif. Besaran pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja yaitu  $0,84 \times 0,84 = 0,705$  atau 70,5%. (Ramadhani et al., 2021).

#### **H4. Pengaruh Kepemimpinan Kewirausahaan Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Motivasi Kerja**

Kepemimpinan kewirausahaan memiliki pengaruh secara parsial, signifikan dan langsung terhadap produktivitas kerja yang dibuktikan dengan uji hipotesis p value  $0,014 < 0,05$  dan memiliki nilai koefisien jalur langsung sebesar 0,231, sedangkan pengaruh tidak langsung kepemimpinan kewirausahaan terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan yang dibuktikan dengan uji hipotesis pengaruh tidak langsung p value  $0,005 < 0,05$  dan memiliki nilai koefisien jalur tidak langsung sebesar 0,204.

Adanya pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan kewirausahaan terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja diperoleh pengaruh total koefisien 0,435 atau besaran pengaruh 0,189 atau 18,9%. Maka dapat dikatakan bahwa kepemimpinan kewirausahaan dapat mempengaruhi secara positif dan signifikan produktivitas kerja baik secara langsung atau tidak langsung melalui motivasi kerja.

Hasil penelitian ini serupa dengan penelitian (Arimbi, 2017) yang menyatakan bahwa nilai koefisien jalur pengaruh langsung kepemimpinan terhadap produktivitas kerja sebesar 0,553. Sedangkan nilai koefisien jalur pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas kerja melalui motivasi sebesar 0,225. Dengan demikian nilai pengaruh total kepemimpinan terhadap produktivitas kerja melalui motivasi sebesar 0,777 atau dengan koefisien determinan  $0,777 \times 0,777 = 0,603$  atau 60,3 %.

Berdasarkan kedua hasil penelitian tersebut memiliki persamaan nilai pengaruh langsung memiliki nilai koefisien jalur lebih besar dari pada nilai koefisien jalur tidak langsung. Yang memiliki Makna kepemimpinan dapat mempengaruhi secara langsung lebih baik dari pada pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja. Hal tersebut dikarenakan

kepemimpinan tidak hanya dapat memberikan motivasi kerja, intervensi, perintah dan pengaruh kuat yang dapat berdampak kepada produktivitas kerja.

#### **H5. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Motivasi Kerja**

Budaya organisasi tidak memiliki pengaruh secara parsial, signifikan dan langsung terhadap produktivitas kerja yang dibuktikan dengan uji hipotesis  $p$  value  $0,085 > 0,05$  dan memiliki nilai koefisien jalur langsung yang rendah yaitu sebesar  $0,173$ , sedangkan pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan yang dibuktikan dengan uji hipotesis pengaruh tidak langsung  $p$  value  $0,001 < 0,05$  dan memiliki nilai koefisien jalur tidak langsung sebesar  $0,259$ .

Adanya pengaruh langsung dan tidak langsung budaya organisasi terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja diperoleh pengaruh total koefisien  $0,432$  atau besaran pengaruh  $0,187$  atau  $18,7\%$ . Maka dapat dikatakan bahwa walaupun budaya organisasi tidak bisa mempengaruhi produktivitas kerja secara langsung, akan tetapi dengan melalui motivasi kerja, budaya organisasi dapat mempengaruhi produktivitas kerja secara tidak langsung. Sedangkan pengaruh total budaya organisasi terhadap produktivitas kerja berpengaruh secara positif dan signifikan.

Secara simultan pengaruh kepemimpinan kewirausahaan, budaya organisasi dan motivasi kerja mempengaruhi produktivitas kerja besaran pengaruhnya adalah  $0,728$  atau  $72,8\%$  sedangkan pengaruh variabel lain yang mempengaruhi produktivitas kerja adalah  $27,2\%$ .

Penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian (Lestari, 2020) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas dengan nilai koefisien jalur  $0,476$ . Sedangkan budaya organisasi mempengaruhi produktivitas dengan mediasi motivasi intrinsik sebesar  $0,277 \times 0,851 = 0,235$  atau dengan uji sobel nilai sig  $0,000 < 0,05$ .

Hasil perbedaan penelitian tersebut terlihat jelas pada pengaruh langsung budaya organisasi terhadap produktivitas. Berdasarkan hasil penelitian ini budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja secara langsung dikarenakan budaya organisasi perusahaan tersebut cukup kuat dan belum optimal dalam penerapannya di dalam organisasi berdasarkan analisis deskriptif TCR. Sehingga dalam mempengaruhi produktivitas kerja tidak bisa dilakukan secara langsung diperlukan variabel lain sebagai perantara dalam mempengaruhi produktivitas.

Adapun hasil penelitian kedua tersebut pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap produktivitas kerja melalui motivasi berpengaruh signifikan, begitu juga dengan pengaruh total budaya organisasi terhadap produktivitas kerja melalui motivasi berpengaruh signifikan.

## **PENUTUP**

### **Simpulan**

1. Kepemimpinan kewirausahaan cukup baik, budaya organisasi memiliki kategori cukup kuat, motivasi kerja dan produktivitas kerja cukup tinggi pada CV. Mandala Utama.
2. Kepemimpinan kewirausahaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.
3. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.
4. Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.
5. Kepemimpinan kewirausahaan memiliki pengaruh positif dan signifikan baik secara parsial maupun melalui mediasi motivasi kerja terhadap produktivitas kerja.
6. Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan melalui mediasi motivasi kerja terhadap produktivitas kerja.

### **Implikasi penelitian**

Implikasi penelitian ini secara teoritis dapat berupa peran kepemimpinan kewirausahaan dapat mempengaruhi secara langsung dan tidak langsung terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja. Yang memiliki makna produktivitas kerja dapat ditingkatkan baik secara langsung oleh kepemimpinan kewirausahaan ataupun melalui motivasi kerja. Sedangkan budaya organisasi tidak dapat mempengaruhi produktivitas kerja secara langsung. Akan tetapi, budaya organisasi dapat mempengaruhi produktivitas kerja melalui motivasi kerja.

Implikasi penelitian secara praktis berupa perlunya penguatan budaya organisasi kepada pegawai CV. Mandala Utama sehingga apabila budaya kuat tujuan organisasi pun akan tercapai. Sedangkan untuk produktivitas kerja dapat ditingkatkan melalui motivasi kerja sebagai variabel antara peran kepemimpinan kewirausahaan dan budaya organisasi.

### **Keterbatasan dan Saran Penelitian**

Hasil penelitian menyatakan bahwa motivasi kerja menjadi mediasi penuh atas intervening budaya organisasi terhadap produktivitas kerja. Oleh karena itu, hasil penelitian ini bersebrangan dengan beberapa penelitian lainnya seperti penelitian (Lestari, 2020) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas. Walaupun demikian, setiap perusahaan memiliki budaya organisasi yang berbeda-beda begitu juga permasalahan yang muncul sebagai fenomenanya maka hasil penelitian akan berbeda juga. Pada hasil penelitian ini, keterbatasan penelitiannya hanya meneliti satu perusahaan, diharapkan bagi peneliti yang lainnya dapat meneliti lokus penelitian yang lebih luas lagi atau meneliti beberapa perusahaan yang homogen untuk pengujian budaya organisasi terhadap produktivitas kerja yang dimediasi oleh variabel motivasi kerja atau variabel lainnya yang relevan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arimbi. (2017). Dampak Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan PT. Tjandisewu Baru Desa Penataran Kecamatan Nglegok, Kabupaten Blitar). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*, 5(2), 1–8. <https://jimfeb.ub.ac.id/index.php/jimfeb/article/view/3642>
- Arsyad, A., Siwi, M. O., & Sumampouw, H. J. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Bintang Sewu Sejahtera Di Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 3(11), 1–13. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jab/article/view/8790>
- Enggana, J., Lie, D., Efendi, E., & Julyanthry, J. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT Bank Mestika Dharma, Tbk. Cabang Pematangsiantar. *SULTANIST: Jurnal Manajemen Dan Keuangan*, 5(1), 11–20. <https://doi.org/10.37403/sultanist.v5i1.80>
- Esmer, Y., & Dayi, F. (2017). Entrepreneurial Leadership: a Theoretical Research. *International Academic Conference Oecd Paris, January 2016*. <https://doi.org/10.20472/iac.2016.025.020>
- Giantari, I. A. I., & Riana, I. G. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan Klumpu Bali Resort Sanur. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 6(12), 6471–6498.
- Herminingsih, A. (2011). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Budaya Organisasi. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Manajemen Dan Kewirausahaan "Optimal,"* 5(1), 22–37.
- Lestari, N. H. I. (2020a). Pengaruh Kompensasi dan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas dengan Mediasi Motivasi Kerja (Studi Kasus Pada PT. Hutan Rindang Banua). *Jurnal Berbasis Sosial*, 1(2), 26–42. <http://jurnal.stkipalmaksum.ac.id/index.php/jbs/article/view/119/129>
- Lestari, N. H. I. (2020b). Pengaruh Kompensasi dan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas dengan Mediasi Motivasi Kerja (Studi Kasus pada PT. Hutan Rindang Banua). *JBS (Jurnal Berbasis Sosial)*, 1(2), 26–42. <http://jurnal.stkipalmaksum.ac.id/index.php/jbs/article/view/119>
- Lisdiantini, N. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Kewirausahaan terhadap Motivasi Karyawan dan Dampaknya pada Peningkatan Kinerja Organisasi (Studi Pada PT Industri Kereta Api/INKA Madiun). *Widya Warta*, 01, 342–350.
- Ma'rifah, D. (2020). Implementasi Work From Home: Kajian Tentang Dampak Positif, Dampak Negatif Dan Produktivitas Pegawai. *Civil Service*, 14(2), 53–64.
- Mukrodi, & Wahyudi. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Serta Implikasinya Pada Komitmen Pegawai Di Kantor-Kantor Kementerian Agama Se Propinsi Banten. *Jurnal Ekonomi Kreatif*, 1(1), 272–282.
- Nengsih, V. S. (2015). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Komitmen Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Marketing PT. Asuransi Bumi Putra. *JOM FEKON*, 2(2), 1–13.
- Ramadhani, I., Badriatin, T., & Rinandiyana, L. R. (2021). Menentukan Produktivitas Karyawan Dengan Melihat Budaya Kerja Dan Motivasi Kerja. *Journal of Management Review*, 5(3), 671–680. <https://jurnal.unigal.ac.id/index.php/managementreview/article/view/6680%0Ahttps://jurnal.unigal.ac.id/index.php/managementreview/article/download/6680/4468>

- Rini, E. S. (2021). Pengaruh Efektifitas Kepemimpinan, Budaya Kerja dan Karakter Individu terhadap Produktivitas Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Lingkungan Kantor Camat se Kabupaten Tapin. *Kindai*, 17(3), 347–361.
- Rumondor, V. W. (2013). Motivasi, Disiplin Kerja, dan Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Minahasa Selatan. *Jurnal EMBA*, 1(4), 1042–1052.
- Selvaraja, K., & Pihie, Z. A. L. (2017). Conceptualization of Entrepreneurial Leadership Models and its Suitability towards Educational Settings. *International Journal of Humanities, Social Sciences and Education*, 4(11), 153–158. <https://doi.org/10.20431/2349-0381.0411017>
- Subiyanto, D., Herawati, J., & Tursino, A. (2020). Studi Persepsi Kepemimpinan yang Positif, Kepemimpinan yang Mendukung, Persepsi Karyawan yang Positif dan Berpengaruh terhadap Produktivitas Sumber Daya Manusia pada Karyawan PT. Wahana Kasih Mulia. *Jurnal Among Makarti*, 13(2), 27–41.
- Sundari, S., & Mawardi, A. A. K. (2020). Kepemimpinan Kewirausahaan, Budaya Kewirausahaan, Pengaruhnya Terhadap Nilai Pelanggan Serta Dampaknya Pada Keunggulan Kompetitif Wisata Kuliner. *Jurnal Altasia*, 2(2), 70–81.
- Triono, Agustang, A., Idkhan, A. M., & Rifdan. (2021). Motivasi Kerja Pegawai Dalam Pelayanan Publik. *Ilmu Sosial Dan Pendidikan*, 5(4), 1627–1631. <https://doi.org/10.36312/jisip.v5i4.2583/http>
- Ukkas, I. (2017). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Tenaga Kerja Industri Kecil Kota Palopo. *Kelola: Journal of Islamic Education Management*, 2(2), 187–198. <https://doi.org/10.24256/kelola.v2i2.440>
- Ulinnuha, M. (2016). Analisis Faktor Internal Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Pada PT. Segara Timber Di Samarinda. *Ejournal.Adbisnis.Fisip-Unmul.Ac.Id, Vol 4 no.2(2)*, 506–520.
- Zinnurain, Asmony, T., & Hermanto. (2017). Peran Mediasi Motivasi Dalam Pengaruh Tunjangan Kinerja Dan Kepemimpinan Terhadap Produktivitas (Studi Pada Pegawai Komisi Pemilihan Umum Kabupaten/Kota Se-Pulau Lombok). *Jmm Unram - Master of Management Journal*, 6(1), 1–21. <https://doi.org/10.29303/jmm.v6i1.249>