Journal of Management and Creative Business
Volume 4 Nomor 4 Oktober 2026
E-ISSN : 2962-0856; P-ISSN :2962-1119, Hal. 670-691
DOI: https://doi.org/10.30640/jmcbus.v4i4.7697
Tersedia: https://jurnaluniv45sby.ac.id/index.php/jmcbus

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Komunikasi Internal terhadap Produktivitas Karyawan CV Tritera Kendal

Hari Fitriyanto[1*] Sri Isnowati[2]
[1,2]Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Stikubank Semarang, Indonesia
Email: harifitriyanto@0100mhs.unisbank.ac.id[1], isnowati@edu.unisbank.ac.id[2]
**Penulis Korespondensi: harifitriyanto@0100mhs.unisbank.ac.id*

Abstract. *Employee productivity is an important indicator of organizational effectiveness and is influenced by organizational factors such as leadership, work environment, and internal communication. This study aims to analyze the effect of leadership style, work environment, and internal communication on employee productivity at CV. Tritera Kendal. The study used a quantitative approach with a survey method. The population consisted of 105 employees of CV. Tritera Kendal, and saturated sampling was used so that all 105 employees became respondents. Primary data were collected through questionnaires using a five-point Likert scale and analyzed using multiple linear regression with IBM SPSS. The results show that leadership style has a positive but not significant effect on employee productivity. Work environment has a positive and significant effect, while internal communication also has a positive and significant effect. Simultaneously, the three independent variables significantly affect employee productivity. These findings indicate that improvements in work environment and internal communication are important priorities for increasing employee productivity at CV. Tritera Kendal.*

Keywords: *Employee Productivity; Internal Communication; Leadership Style; Multiple Linear Regression; Work Environment.*

Abstrak. Produktivitas karyawan merupakan salah satu indikator penting dalam menilai efektivitas organisasi dan dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi, antara lain gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan komunikasi internal. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan komunikasi internal terhadap produktivitas karyawan pada CV. Tritera Kendal. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian terdiri atas 105 karyawan CV. Tritera Kendal dan seluruh anggota populasi digunakan sebagai sampel melalui teknik sampling jenuh. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert lima poin dan dianalisis menggunakan regresi linear berganda dengan bantuan IBM SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap produktivitas karyawan. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan, sedangkan komunikasi internal juga berpengaruh positif dan signifikan. Secara simultan, ketiga variabel independen berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa perbaikan lingkungan kerja dan komunikasi internal merupakan prioritas penting untuk meningkatkan produktivitas karyawan pada CV. Tritera Kendal.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan; Komunikasi Internal; Lingkungan Kerja; Produktivitas Karyawan; Regresi Linear Berganda.

1. LATAR BELAKANG

Produktivitas karyawan merupakan salah satu indikator penting dalam menilai keberhasilan perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia. Tingkat produktivitas yang tinggi mencerminkan kemampuan organisasi dalam memanfaatkan sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Sutrisno (2021), produktivitas kerja merupakan kemampuan individu dalam menghasilkan output secara optimal berdasarkan kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu. Sementara itu, Robbins dan Judge (2022) menyatakan bahwa produktivitas tidak hanya diukur dari jumlah hasil kerja, tetapi juga dari kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta efisiensi penggunaan sumber daya. Oleh karena itu,

Naskah Masuk: 12 Juni 2026; Revisi: 09 Juli 2026; Diterima: 28 Agustus; Terbit: 01 Oktober 2026

peningkatan produktivitas menjadi salah satu fokus utama setiap organisasi dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompetitif.

Perkembangan dunia usaha yang semakin dinamis menuntut perusahaan untuk mampu meningkatkan daya saing melalui pengelolaan sumber daya manusia yang berkualitas. Badan Pusat Statistik (2025) menunjukkan bahwa produktivitas tenaga kerja Indonesia masih mengalami fluktuasi dari tahun ke tahun sehingga diperlukan upaya yang berkelanjutan dalam meningkatkan efektivitas kerja karyawan. Selain dipengaruhi oleh kemampuan individu, produktivitas juga dipengaruhi oleh faktor-faktor organisasi, seperti gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan komunikasi internal. Menurut Dessler (2024), pengelolaan sumber daya manusia yang efektif akan mampu meningkatkan motivasi, komitmen, dan produktivitas karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

Salah satu faktor yang diduga memengaruhi produktivitas karyawan adalah gaya kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam mengarahkan, memotivasi, dan memengaruhi perilaku karyawan agar mampu bekerja secara optimal. Yukl (2020) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang tepat mampu meningkatkan motivasi kerja, membangun komitmen organisasi, serta mendorong terciptanya produktivitas yang lebih tinggi. Secara empiris, Zulfa dan Abadiyah (2024) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif terhadap produktivitas karyawan melalui peningkatan motivasi dan budaya kerja. Namun, hasil tersebut tidak sepenuhnya konsisten dengan penelitian Pratama (2022) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas karyawan. Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya research gap, yaitu belum konsistennya bukti empiris mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan. Dengan demikian, pengaruh gaya kepemimpinan masih perlu diuji kembali pada konteks organisasi yang berbeda, khususnya pada CV. Tritera Kendal.

Selain gaya kepemimpinan, lingkungan kerja juga menjadi salah satu faktor yang dapat menentukan tingkat produktivitas karyawan. Sedarmayanti (2021) menyatakan bahwa lingkungan kerja merupakan keseluruhan kondisi fisik maupun nonfisik yang dapat memengaruhi kenyamanan dan semangat kerja karyawan. Lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan kondusif dapat meningkatkan konsentrasi serta efektivitas kerja. Hasil penelitian Tanti dan Situmorang (2023) serta Hartati (2024) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa semakin baik kondisi lingkungan kerja, semakin besar peluang meningkatnya produktivitas karyawan. Namun, Istiqomah dan Suji'ah (2024) menunjukkan

bahwa lingkungan kerja yang kurang baik dapat menimbulkan stres kerja yang pada akhirnya berdampak pada menurunnya produktivitas. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja dapat memberikan konsekuensi yang berbeda terhadap produktivitas bergantung pada kondisi lingkungan yang diterima karyawan. Perbedaan temuan tersebut menjadi bagian dari research gap yang menunjukkan perlunya pengujian lebih lanjut mengenai pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas karyawan.

Faktor berikutnya yang tidak kalah penting adalah komunikasi internal. Komunikasi internal merupakan proses penyampaian dan pertukaran informasi antaranggota organisasi yang bertujuan mendukung koordinasi pekerjaan dan pencapaian tujuan perusahaan. Menurut Mangkunegara (2021), komunikasi internal mencakup proses penyampaian informasi dari pimpinan kepada bawahan maupun antarpegawai dalam organisasi. Komunikasi yang efektif dapat mengurangi kesalahan informasi, mempercepat koordinasi, dan meningkatkan kerja sama antarpegawai. Penelitian Sari et al. (2024) dan Djiwillis et al. (2025) menunjukkan bahwa komunikasi internal berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan karena mampu meningkatkan koordinasi dan efisiensi kerja. Akan tetapi, Rahman (2022) menemukan bahwa komunikasi internal belum tentu memberikan pengaruh langsung terhadap produktivitas apabila terdapat faktor organisasi lain yang turut memengaruhinya. Perbedaan antara hasil penelitian yang menunjukkan pengaruh positif dan hasil yang menunjukkan tidak adanya pengaruh langsung tersebut menunjukkan adanya research gap mengenai konsistensi pengaruh komunikasi internal terhadap produktivitas karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, dapat diketahui bahwa masih terdapat perbedaan temuan empiris mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan komunikasi internal dengan produktivitas karyawan. Pada gaya kepemimpinan, terdapat penelitian yang menemukan pengaruh positif terhadap produktivitas, tetapi terdapat pula penelitian yang menunjukkan pengaruh tidak signifikan. Pada lingkungan kerja, penelitian terdahulu menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan produktivitas, sedangkan kondisi lingkungan yang kurang kondusif dapat memberikan dampak negatif melalui peningkatan stres kerja. Sementara itu, pada komunikasi internal ditemukan hasil positif terhadap produktivitas, tetapi terdapat pula temuan bahwa pengaruh tersebut tidak selalu terjadi secara langsung. Research gap tersebut menunjukkan bahwa pengaruh ketiga variabel tersebut masih belum sepenuhnya konsisten dan dapat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi maupun kondisi pekerjaan.

Kondisi tersebut relevan dengan keadaan CV. Tritera Kendal sebagai perusahaan manufaktur skala menengah yang masih menghadapi permasalahan produktivitas karyawan.

Berdasarkan data internal perusahaan, produktivitas mengalami penurunan rata-rata sebesar 15% pada triwulan III tahun 2024, tingkat absensi mencapai 8%, dan target produksi hanya tercapai sebesar 82%. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa produktivitas karyawan belum optimal dan mengindikasikan adanya permasalahan yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dalam kondisi tersebut, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan komunikasi internal menjadi faktor yang relevan untuk dikaji karena ketiganya berkaitan dengan bagaimana karyawan diarahkan, bagaimana kondisi kerja yang diterima karyawan, serta bagaimana informasi dan koordinasi berlangsung di dalam organisasi.

Berdasarkan fenomena perusahaan dan adanya perbedaan hasil penelitian terdahulu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan komunikasi internal terhadap produktivitas karyawan pada CV. Tritera Kendal. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memperjelas hubungan antara ketiga faktor organisasi tersebut dengan produktivitas karyawan sekaligus memberikan informasi empiris bagi perusahaan dalam menentukan strategi yang tepat untuk meningkatkan produktivitas karyawan.

2. KAJIAN TEORITIS

Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan merupakan salah satu indikator yang menunjukkan tingkat keberhasilan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia untuk mencapai tujuan perusahaan. Produktivitas menggambarkan kemampuan karyawan dalam menghasilkan output secara optimal dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara efektif dan efisien. Tingkat produktivitas yang tinggi akan memberikan dampak positif terhadap peningkatan daya saing perusahaan, kualitas produk maupun jasa, serta keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang.

Menurut Sutrisno (2021), produktivitas kerja merupakan kemampuan seseorang dalam menghasilkan pekerjaan yang lebih baik dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara efektif dan efisien. Produktivitas tidak hanya diukur dari jumlah hasil kerja yang dihasilkan, tetapi juga memperhatikan kualitas hasil kerja, ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, serta penggunaan sumber daya yang optimal. Pendapat tersebut sejalan dengan Robbins dan Judge (2022) yang menyatakan bahwa produktivitas merupakan kombinasi antara efektivitas dan efisiensi kerja, sehingga karyawan dituntut mampu menghasilkan pekerjaan berkualitas dengan penggunaan waktu, tenaga, dan biaya yang seminimal mungkin.

Dessler (2024) menjelaskan bahwa produktivitas karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain kompetensi, motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, sistem komunikasi, serta budaya organisasi. Oleh karena itu, peningkatan produktivitas tidak hanya menjadi tanggung jawab individu, tetapi juga menjadi tanggung jawab organisasi dalam menciptakan kondisi kerja yang mampu mendukung kinerja karyawan.

Menurut Samarina et al. (2020), produktivitas tenaga kerja merupakan salah satu indikator utama yang menentukan daya saing organisasi maupun negara. Organisasi yang mampu meningkatkan produktivitas secara berkelanjutan akan memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis dan perkembangan teknologi.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa produktivitas karyawan merupakan kemampuan individu dalam menghasilkan pekerjaan secara efektif, efisien, berkualitas, dan tepat waktu sehingga mampu memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Indikator Produktivitas Karyawan

Menurut Robbins dan Judge (2022), indikator produktivitas kerja meliputi kuantitas kerja, kualitas kerja, ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, efisiensi penggunaan sumber daya, dan kemampuan bekerja sama dalam tim.

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, membimbing, dan memotivasi bawahan agar mampu mencapai tujuan organisasi. Keberhasilan seorang pemimpin dalam mengelola bawahannya sangat ditentukan oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan. Pemimpin yang mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis akan mendorong meningkatnya motivasi, disiplin, dan produktivitas kerja karyawan.

Yukl (2020) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai pola perilaku yang digunakan pemimpin dalam memengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2022), gaya kepemimpinan merupakan kemampuan pemimpin dalam memberikan arahan, mengambil keputusan, memberikan motivasi, dan membangun hubungan kerja yang efektif dengan bawahan.

Bass dan Riggio (2023) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi intrinsik karyawan melalui pemberian inspirasi, perhatian individual, serta kemampuan pemimpin dalam membangun visi organisasi. Sementara itu, Northouse (2024) menyatakan bahwa pemimpin yang efektif tidak hanya mampu mengendalikan

organisasi, tetapi juga mampu menjadi teladan bagi bawahannya sehingga tercipta kepercayaan dan komitmen kerja.

Penelitian Zulfa dan Abadiyah (2024) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas karyawan melalui peningkatan motivasi dan budaya kerja. Namun demikian, Pratama (2022) menemukan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas belum tentu signifikan apabila dipengaruhi oleh faktor lain seperti pengalaman kerja dan sistem organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin memengaruhi bawahan melalui pengarahan, motivasi, komunikasi, dan pengambilan keputusan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif.

Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Yukl (2020), indikator gaya kepemimpinan terdiri atas kemampuan memberikan arahan, kemampuan mengambil keputusan, kemampuan memotivasi bawahan, kemampuan berkomunikasi, dan keteladanan pemimpin.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan segala kondisi yang berada di sekitar karyawan ketika melaksanakan pekerjaan, baik berupa kondisi fisik maupun nonfisik. Lingkungan kerja yang baik akan menciptakan rasa aman, nyaman, dan meningkatkan semangat kerja karyawan sehingga produktivitas dapat meningkat.

Sedarmayanti (2021) menjelaskan bahwa lingkungan kerja merupakan seluruh alat, bahan, metode kerja, serta kondisi lingkungan yang berada di sekitar pekerja dan memengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Nitisemito (2023) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang nyaman akan meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi kelelahan, dan meningkatkan efektivitas kerja karyawan.

Menurut Istiqomah dan Suji'ah (2024), lingkungan kerja yang kurang kondusif dapat menimbulkan stres kerja yang akhirnya berdampak terhadap penurunan produktivitas. Sebaliknya, Hartati (2024) menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang baik mampu meningkatkan kenyamanan, konsentrasi, dan motivasi kerja karyawan. Penelitian Tanti dan Situmorang (2023) juga membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan seluruh kondisi fisik maupun nonfisik yang memengaruhi kenyamanan, keamanan, dan efektivitas kerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2021), indikator lingkungan kerja meliputi kondisi fisik tempat kerja, fasilitas kerja, hubungan antarpegawai, keamanan kerja, dan suasana kerja.

Komunikasi Internal

Komunikasi internal merupakan proses pertukaran informasi yang terjadi di dalam organisasi untuk mendukung koordinasi pekerjaan, pengambilan keputusan, serta pencapaian tujuan organisasi. Komunikasi yang berjalan secara efektif akan mengurangi kesalahan informasi, mempercepat koordinasi, serta meningkatkan kerja sama antarpegawai.

Mangkunegara (2021) menyatakan bahwa komunikasi internal merupakan proses penyampaian informasi dari pimpinan kepada bawahan maupun antarpegawai dalam organisasi untuk mendukung tercapainya tujuan bersama. Menurut DeVito (2023), komunikasi yang efektif ditandai dengan adanya kejelasan pesan, umpan balik, keterbukaan, dan pemahaman bersama antara pengirim dan penerima informasi.

Keyton (2023) menjelaskan bahwa komunikasi organisasi memiliki peran penting dalam membangun koordinasi, kerja sama, dan budaya organisasi yang sehat. Sementara itu, Luthans (2024) menyatakan bahwa komunikasi yang terbuka akan meningkatkan kepercayaan antarpegawai sehingga mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif.

Penelitian Sari et al. (2024) menunjukkan bahwa komunikasi internal berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karena mampu meningkatkan koordinasi dan pemahaman tugas. Hasil penelitian tersebut didukung oleh Djiwillis et al. (2025) yang menyatakan bahwa pemanfaatan teknologi komunikasi mampu meningkatkan efisiensi kerja karyawan.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa komunikasi internal merupakan proses penyampaian informasi secara efektif antaranggota organisasi untuk mendukung koordinasi, kerja sama, dan pencapaian tujuan perusahaan.

Indikator Komunikasi Internal

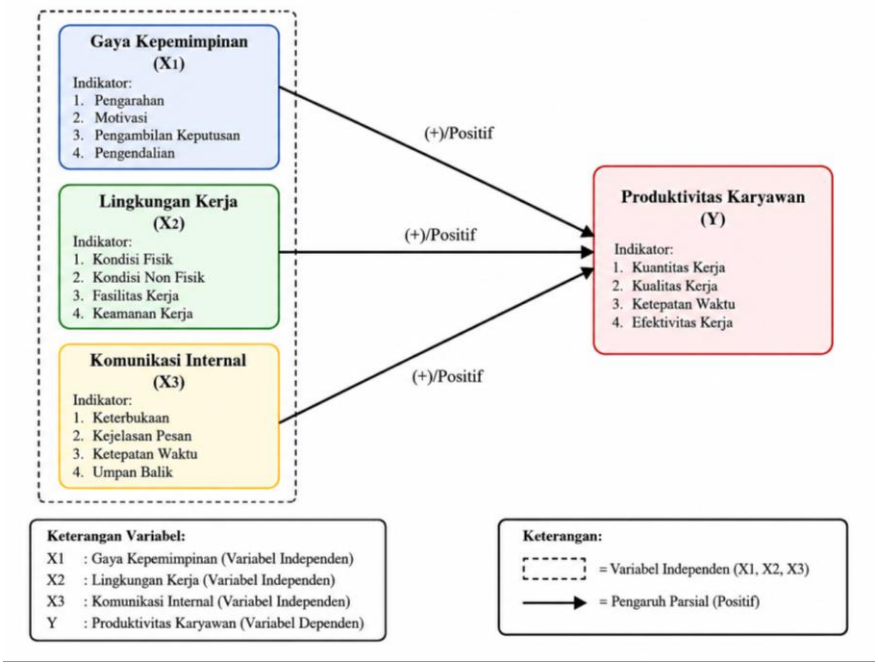
Menurut Mangkunegara (2021), indikator komunikasi internal meliputi kejelasan informasi, ketepatan penyampaian pesan, frekuensi komunikasi, umpan balik, dan keterbukaan komunikasi.

Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian terdahulu yang telah diuraikan, penelitian ini mengajukan dugaan mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan komunikasi internal terhadap produktivitas karyawan. Hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H1: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan.

H2: Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan.

H3: Komunikasi internal berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Objek penelitian adalah karyawan CV. Tritera Kendal. Populasi penelitian berjumlah 105 karyawan. Karena jumlah populasi relatif kecil, teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh sehingga seluruh 105 anggota populasi menjadi responden.

Data yang digunakan merupakan data primer yang diperoleh melalui kuesioner. Instrumen menggunakan skala Likert lima poin, yaitu 1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju. Variabel penelitian terdiri atas gaya kepemimpinan (X1), lingkungan kerja (X2), komunikasi internal (X3), dan produktivitas karyawan (Y).

Pengujian instrumen dilakukan dengan uji validitas dan reliabilitas. Validitas diuji dengan membandingkan r hitung dengan r tabel pada taraf signifikansi 5%; dengan 105 responden, r tabel sebesar 0,1918. Reliabilitas diuji menggunakan Cronbach's Alpha dengan kriteria lebih besar dari 0,70. Analisis utama menggunakan regresi linear berganda dengan model $Y = \beta1X1 + \beta2X2 + \beta3X3 + e$. Kelayakan model dievaluasi melalui Adjusted R^2 dan uji F, sedangkan pengaruh parsial diuji dengan uji t pada tingkat signifikansi 5%.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Objek Penelitian

CV. Tritera Kendal merupakan perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur dengan fokus pada kegiatan produksi berbagai kebutuhan industri sesuai permintaan pelanggan. Perusahaan berlokasi di Kabupaten Kendal, Provinsi Jawa Tengah, dan telah beroperasi sebagai perusahaan yang mengedepankan kualitas produk, ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, serta kepuasan pelanggan. Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, CV. Tritera Kendal menerapkan sistem kerja yang mengutamakan efektivitas, efisiensi, serta koordinasi yang baik antarbagian sehingga mampu menghasilkan produk yang sesuai dengan standar kualitas perusahaan.

Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini menggambarkan profil 105 responden yang berpartisipasi dalam penelitian. Karakteristik responden yang dianalisis meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan status responden. Data karakteristik responden diperoleh melalui pengolahan data menggunakan program IBM SPSS Statistics.

Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.2 berikut.

Tabel 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1	Laki-laki	32	30,5
2	Perempuan	73	69,5
Total		**105**	**100,0**

Sumber: Data primer diolah menggunakan SPSS, 2026.

Berdasarkan Tabel 1, dapat diketahui bahwa dari 105 responden penelitian, sebanyak 32 responden atau 30,5% berjenis kelamin laki-laki dan sebanyak 73 responden atau 69,5% berjenis kelamin perempuan. Dengan demikian, mayoritas responden dalam penelitian ini adalah perempuan.

Karakteristik Berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada Tabel 4.3 berikut.

Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.

No.	Usia (Tahun)	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1	17	1	1,0
2	18	3	2,9
3	19	15	14,3
4	20	17	16,2
5	21	23	21,9
6	22	21	20,0
7	23	7	6,7
8	24	9	8,6

9	25	6	5,7
10	26	1	1,0
11	27	2	1,9
Total		**105**	**100,0**

Sumber: Data primer diolah menggunakan SPSS, 2026.

Berdasarkan Tabel 2, diketahui bahwa usia responden berada pada rentang 17 sampai dengan 27 tahun. Responden dengan usia 21 tahun merupakan kelompok terbanyak, yaitu sebanyak 23 orang atau 21,9%, diikuti responden berusia 22 tahun sebanyak 21 orang atau 20,0%. Selanjutnya, responden berusia 20 tahun sebanyak 17 orang atau 16,2% dan berusia 19 tahun sebanyak 15 orang atau 14,3%.

Sementara itu, jumlah responden paling sedikit terdapat pada kelompok usia 17 tahun dan 26 tahun, masing-masing sebanyak 1 orang atau 1,0%. Berdasarkan data tersebut, dapat diketahui bahwa mayoritas responden berada pada kelompok usia dewasa awal dengan rata-rata usia responden sebesar 21,41 tahun.

Karakteristik Berdasarkan Pendidikan

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir dapat dilihat pada Tabel 4.4 berikut.

Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.

No.	Pendidikan Terakhir	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1	D3	7	6,7
2	S1	65	61,9
3	S2	9	8,6
4	SMA/SMK	24	22,9
Total		**105**	**100,0**

Sumber: Data primer diolah menggunakan SPSS, 2026.

Berdasarkan Tabel 3, dapat diketahui bahwa mayoritas responden memiliki pendidikan terakhir S1, yaitu sebanyak 65 orang atau 61,9%. Selanjutnya, responden dengan pendidikan terakhir SMA/SMK sebanyak 24 orang atau 22,9%, pendidikan S2 sebanyak 9 orang atau 8,6%, dan pendidikan D3 sebanyak 7 orang atau 6,7%. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini memiliki latar belakang pendidikan Strata 1 (S1).

Karakteristik Berdasarkan Status Responden

Berdasarkan output SPSS, karakteristik responden yang tersedia selain jenis kelamin, usia, dan pendidikan adalah status responden. Oleh karena itu, karakteristik ini digunakan sebagai pengganti karakteristik berdasarkan lama bekerja yang tidak tersedia dalam output data penelitian. Karakteristik responden berdasarkan status dapat dilihat pada Tabel 4.5 berikut.

Tabel 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Status.

No.	Status	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1	Belum bekerja	8	7,6
2	Freelancer	5	4,8
3	Karyawan Swasta	15	14,3
4	Mahasiswa	69	65,7
5	Wirausaha	8	7,6
Total		**105**	**100,0**

Sumber: Data primer diolah menggunakan SPSS, 2026.

Berdasarkan Tabel 4, diketahui bahwa mayoritas responden berstatus sebagai mahasiswa, yaitu sebanyak 69 orang atau 65,7%. Selanjutnya, responden yang berstatus sebagai karyawan swasta sebanyak 15 orang atau 14,3%. Responden yang belum bekerja dan berstatus sebagai wirausaha masing-masing berjumlah 8 orang atau 7,6%, sedangkan responden yang berstatus sebagai freelancer berjumlah 5 orang atau 4,8%.

Dengan demikian, mayoritas responden dalam penelitian ini adalah mahasiswa. Hal tersebut menunjukkan bahwa karakteristik responden penelitian didominasi oleh individu yang berada pada kelompok mahasiswa, meskipun penelitian juga melibatkan responden dengan status pekerjaan lainnya.

Berdasarkan hasil analisis karakteristik responden, dapat diketahui bahwa penelitian ini melibatkan 105 responden. Berdasarkan jenis kelamin, mayoritas responden adalah perempuan sebanyak 73 orang atau 69,5%. Berdasarkan usia, mayoritas responden berusia 21 tahun sebanyak 23 orang atau 21,9%, dengan rata-rata usia sebesar 21,41 tahun. Berdasarkan pendidikan terakhir, mayoritas responden berpendidikan S1 sebanyak 65 orang atau 61,9%. Sementara itu, berdasarkan status, mayoritas responden berstatus sebagai mahasiswa sebanyak 69 orang atau 65,7%.

Karakteristik tersebut memberikan gambaran bahwa responden penelitian didominasi oleh perempuan, berusia dewasa awal, memiliki pendidikan terakhir S1, dan berstatus sebagai mahasiswa.

Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran mengenai karakteristik data dari variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian. Variabel penelitian terdiri atas Gaya Kepemimpinan (X1), Lingkungan Kerja (X2), Komunikasi Internal (X3), dan Produktivitas Karyawan (Y).

Hasil analisis deskriptif dilakukan dengan melihat nilai minimum, maksimum, mean, dan standar deviasi dari masing-masing variabel. Hasil analisis deskriptif dapat dilihat pada Tabel 4.7 berikut.

Tabel 5. Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.

No.	Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1	Gaya Kepemimpinan (X1)	105	2,25	5,00	4,1381	0,64299
2	Lingkungan Kerja (X2)	105	2,60	5,00	4,1619	0,61525
3	Komunikasi Internal (X3)	105	2,60	5,00	4,1524	0,56468
4	Produktivitas Karyawan (Y)	105	2,80	5,00	4,1543	0,58786

Sumber: Data primer diolah menggunakan SPSS, 2026.

Berdasarkan Tabel 5, dapat diketahui bahwa seluruh variabel penelitian memiliki jumlah responden sebanyak 105 orang. Variabel Gaya Kepemimpinan (X1) memiliki nilai minimum sebesar 2,25, nilai maksimum sebesar 5,00, nilai mean sebesar 4,1381, dan standar deviasi sebesar 0,64299.

Variabel Lingkungan Kerja (X2) memiliki nilai minimum sebesar 2,60, nilai maksimum sebesar 5,00, nilai mean sebesar 4,1619, dan standar deviasi sebesar 0,61525. Selanjutnya, variabel Komunikasi Internal (X3) memiliki nilai minimum sebesar 2,60, nilai maksimum sebesar 5,00, nilai mean sebesar 4,1524, dan standar deviasi sebesar 0,56468.

Sementara itu, variabel Produktivitas Karyawan (Y) memiliki nilai minimum sebesar 2,80, nilai maksimum sebesar 5,00, nilai mean sebesar 4,1543, dan standar deviasi sebesar 0,58786.

Berdasarkan nilai mean, variabel Lingkungan Kerja (X2) memiliki nilai rata-rata tertinggi, yaitu sebesar 4,1619. Selanjutnya, Produktivitas Karyawan (Y) memiliki nilai mean sebesar 4,1543, Komunikasi Internal (X3) sebesar 4,1524, dan Gaya Kepemimpinan (X1) sebesar 4,1381. Secara keseluruhan, nilai mean seluruh variabel berada di atas 4,00 yang menunjukkan bahwa responden memberikan penilaian yang cenderung tinggi terhadap seluruh variabel penelitian.

Nilai standar deviasi pada seluruh variabel lebih kecil dibandingkan nilai mean masing-masing variabel. Hal ini menunjukkan bahwa penyebaran data relatif rendah dan jawaban responden cenderung berada di sekitar nilai rata-rata. Dengan demikian, data penelitian memiliki tingkat variasi yang relatif terkendali.

Hasil Uji Instrumen

Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan setiap item pernyataan dalam mengukur variabel penelitian. Pengujian validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel. Dengan jumlah responden sebanyak 105 orang dan tingkat signifikansi 5%, diperoleh nilai r tabel sebesar 0,1918. Item pernyataan dinyatakan valid apabila nilai r hitung lebih besar daripada r tabel.

Tabel 6. Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian.

Variabel	Item	r Hitung	r Tabel	Sig.	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)	X1.2	0,744	0,1918	0,000	Valid
	X1.3	0,758	0,1918	0,000	Valid
	X1.4	0,779	0,1918	0,000	Valid
	X1.5	0,793	0,1918	0,000	Valid
Lingkungan Kerja (X2)	X2.1	0,727	0,1918	0,000	Valid
	X2.2	0,785	0,1918	0,000	Valid
	X2.3	0,730	0,1918	0,000	Valid
	X2.4	0,781	0,1918	0,000	Valid
	X2.5	0,687	0,1918	0,000	Valid
Komunikasi Internal (X3)	X3.1	0,756	0,1918	0,000	Valid
	X3.2	0,652	0,1918	0,000	Valid
	X3.3	0,694	0,1918	0,000	Valid
	X3.4	0,761	0,1918	0,000	Valid
	X3.5	0,638	0,1918	0,000	Valid
Produktivitas Karyawan (Y)	Y.1	0,743	0,1918	0,000	Valid
	Y.2	0,727	0,1918	0,000	Valid
	Y.3	0,687	0,1918	0,000	Valid
	Y.4	0,746	0,1918	0,000	Valid
	Y.5	0,722	0,1918	0,000	Valid

Sumber: Data primer diolah menggunakan SPSS, 2026.

Berdasarkan Tabel 6, seluruh item pernyataan memiliki nilai r hitung lebih besar daripada r tabel sebesar 0,1918 dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, seluruh item pernyataan dinyatakan valid dan dapat digunakan dalam penelitian.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi instrumen penelitian. Instrumen dinyatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,70.

Tabel 7. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian.

Variabel	Cronbach's Alpha	Jumlah Item	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,769	4	Reliabel
Lingkungan Kerja (X2)	0,796	5	Reliabel
Komunikasi Internal (X3)	0,742	5	Reliabel
Produktivitas Karyawan (Y)	0,774	5	Reliabel

Sumber: Data primer diolah menggunakan SPSS, 2026.

Berdasarkan Tabel 7, seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,70. Dengan demikian, seluruh instrumen penelitian dinyatakan reliabel.

Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah residual model regresi berdistribusi normal. Berdasarkan hasil pengujian, data penelitian dinyatakan memenuhi asumsi normalitas.

Tabel 8. Hasil Uji Normalitas Residual.

Pengujian	Nilai Sig.	Standar	Keterangan
Kolmogorov-Smirnov	0,200	0,05	Normal
Shapiro-Wilk	0,200	0,05	Normal

Sumber: Data primer diolah menggunakan SPSS, 2026.

Berdasarkan Tabel 8, nilai signifikansi uji normalitas lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, residual model regresi berdistribusi normal dan asumsi normalitas terpenuhi.

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan dengan melihat nilai Tolerance dan VIF. Model regresi dinyatakan bebas dari multikolinearitas apabila nilai Tolerance lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF kurang dari 10.

Tabel 9. Hasil Uji Multikolinearitas.

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,706	1,416	Tidak terjadi multikolinearitas
Lingkungan Kerja (X2)	0,337	2,967	Tidak terjadi multikolinearitas
Komunikasi Internal (X3)	0,358	2,793	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber: Data primer diolah menggunakan SPSS, 2026.

Berdasarkan Tabel 9, seluruh variabel independen memiliki nilai Tolerance lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF kurang dari 10. Dengan demikian, model regresi tidak mengalami gejala multikolinearitas.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan menggunakan uji Glejser. Model regresi dinyatakan tidak mengalami heteroskedastisitas apabila nilai signifikansi lebih besar dari 0,05.

Tabel 10. Hasil Uji Heteroskedastisitas.

Variabel	Sig.	Standar Signifikansi	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,319	0,05	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Lingkungan Kerja (X2)	0,458	0,05	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Komunikasi Internal (X3)	0,217	0,05	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Sumber: Data primer diolah menggunakan SPSS, 2026.

Berdasarkan Tabel 10, seluruh variabel independen memiliki nilai signifikansi lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, model regresi tidak mengalami gejala heteroskedastisitas.

Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1), Lingkungan Kerja (X2), dan Komunikasi Internal (X3) terhadap Produktivitas Karyawan (Y).

Tabel 11. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda.

Variabel	Beta	t	Sig.
Konstanta	-	1,740	0,085
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,121	1,740	0,085
Lingkungan Kerja (X2)	0,443	4,597	0,000
Komunikasi Internal (X3)	0,339	3,461	0,001

Sumber: Data primer diolah menggunakan SPSS, 2026.

Tabel 11, menunjukkan hasil analisis regresi linear berganda yang digunakan untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1), Lingkungan Kerja (X2), dan Komunikasi Internal (X3) terhadap variabel dependen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya

Kepemimpinan (X1) memiliki nilai koefisien beta sebesar 0,121 dengan nilai signifikansi 0,085 (>0,05), sehingga secara parsial Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Lingkungan Kerja (X2) memiliki nilai beta sebesar 0,443 dengan nilai t sebesar 4,597 dan signifikansi 0,000 (<0,05), yang berarti Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen. Sementara itu, Komunikasi Internal (X3) memiliki nilai beta sebesar 0,339, nilai t sebesar 3,461, dan signifikansi 0,001 (<0,05), sehingga Komunikasi Internal juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen. Berdasarkan nilai koefisien beta, Lingkungan Kerja (X2) merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling dominan dibandingkan Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Internal.

Hasil Uji Kelayakan Model

Koefisien Determinasi (Adjusted R^2)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui kemampuan variabel Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Komunikasi Internal dalam menjelaskan variasi Produktivitas Karyawan.

Tabel 12. Hasil Koefisien Determinasi.

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
0,816	0,666	0,656	0,346

Sumber: Data primer diolah menggunakan SPSS, 2026.

Berdasarkan Tabel 12, nilai R Square sebesar 0,666 dan Adjusted R Square sebesar 0,656. Hal ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Komunikasi Internal secara bersama-sama mampu menjelaskan 65,6% variasi Produktivitas Karyawan. Sementara itu, sebesar 34,4% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian.

Uji F (Simultan)

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Komunikasi Internal secara simultan terhadap Produktivitas Karyawan.

Tabel 13. Hasil Uji F (Simultan).

Model	F Hitung	Sig.	Keterangan
Regression	66,990	0,000	Signifikan

Sumber: Data primer diolah menggunakan SPSS, 2026.

Berdasarkan Tabel 13, diperoleh nilai F hitung sebesar 66,990 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Komunikasi Internal secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Karyawan. Dengan demikian, model regresi yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan layak untuk menjelaskan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen.

Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1), Lingkungan Kerja (X2), dan Komunikasi Internal (X3) terhadap Produktivitas Karyawan (Y). Pengujian dilakukan dengan menggunakan uji t pada tingkat signifikansi 5%. Hipotesis diterima apabila nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 dan ditolak apabila nilai signifikansi lebih besar dari 0,05.

Tabel 14. Hasil Pengujian Hipotesis.

No.	Hipotesis	B	t Hitung	Sig.	Keputusan
1	Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Produktivitas Karyawan	0,111	1,740	0,085	H1 Ditolak
2	Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Produktivitas Karyawan	0,424	4,597	0,000	H2 Diterima
3	Komunikasi Internal berpengaruh terhadap Produktivitas Karyawan	0,353	3,461	0,001	H3 Diterima

Sumber: Data primer diolah menggunakan SPSS, 2026.

Berdasarkan Tabel 14, persamaan regresi linear berganda adalah:

$$Y = 0{,}468 + 0{,}111X1 + 0{,}424X2 + 0{,}353X3 + e \text{.....(i)}$$

Interpretasi persamaan regresi tersebut adalah sebagai berikut. Nilai konstanta sebesar 0,468 menunjukkan bahwa apabila Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Komunikasi Internal bernilai konstan, maka Produktivitas Karyawan memiliki nilai sebesar 0,468. Koefisien regresi Gaya Kepemimpinan sebesar 0,111 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan Gaya Kepemimpinan akan meningkatkan Produktivitas Karyawan sebesar 0,111 satuan, dengan asumsi variabel lainnya konstan. Koefisien regresi Lingkungan Kerja sebesar 0,424 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan Lingkungan Kerja akan meningkatkan Produktivitas Karyawan sebesar 0,424 satuan. Koefisien regresi Komunikasi Internal sebesar 0,353 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan Komunikasi Internal akan meningkatkan Produktivitas Karyawan sebesar 0,353 satuan.

Pembahasan

Pembahasan dilakukan dengan menginterpretasikan hasil pengujian hipotesis dan mengaitkannya dengan teori serta hasil penelitian terdahulu.

Pembahasan Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan memiliki koefisien regresi sebesar 0,111 dengan nilai t hitung sebesar 1,740 dan nilai signifikansi sebesar 0,085. Nilai signifikansi tersebut lebih besar dari 0,05, sehingga Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Karyawan. Dengan demikian, H1 dalam penelitian ini ditolak.

Meskipun tidak signifikan secara statistik, koefisien regresi Gaya Kepemimpinan bernilai positif. Hal ini menunjukkan bahwa arah hubungan antara Gaya Kepemimpinan dan Produktivitas Karyawan tetap positif, tetapi pengaruhnya belum cukup kuat untuk menjelaskan perubahan produktivitas karyawan secara parsial.

Secara teoritis, kepemimpinan merupakan proses memengaruhi individu atau kelompok dalam mencapai tujuan organisasi. Northouse (2024) menjelaskan bahwa kepemimpinan berkaitan dengan proses pengaruh yang dilakukan oleh seorang pemimpin terhadap anggota organisasi. Yukl (2020) juga menjelaskan bahwa efektivitas kepemimpinan dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk situasi organisasi, karakteristik bawahan, serta konteks pekerjaan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pada objek penelitian, produktivitas karyawan kemungkinan tidak hanya ditentukan oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan. Karyawan dapat lebih dipengaruhi oleh faktor langsung yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan sehari-hari, seperti kondisi lingkungan kerja dan kelancaran komunikasi internal.

Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Ariyanti (2024), Nugroho (2023), Pratama (2022), serta Zulfa dan Abadiyah (2024) yang menemukan adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan. Perbedaan hasil tersebut dapat disebabkan oleh perbedaan karakteristik organisasi, jenis pekerjaan, karakteristik responden, serta gaya kepemimpinan yang diterapkan pada masing-masing objek penelitian.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan belum menjadi faktor yang berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Karyawan pada objek penelitian.

Pembahasan Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja memiliki koefisien regresi sebesar 0,424 dengan nilai t hitung sebesar 4,597 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05, sehingga Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Karyawan. Dengan demikian, H2 diterima.

Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi produktivitas karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, kondusif, serta mendukung pelaksanaan pekerjaan dapat membantu karyawan menyelesaikan tugas secara lebih efektif dan efisien.

Sedarmayanti (2021) menjelaskan bahwa lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mendukung pelaksanaan pekerjaan dan pencapaian hasil kerja sumber daya manusia. Lingkungan kerja yang baik dapat memberikan rasa nyaman bagi karyawan sehingga karyawan dapat menjalankan tugasnya dengan lebih optimal.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Hartati (2024) yang menunjukkan adanya pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas karyawan. Hasil ini juga sejalan dengan penelitian Tanti dan Situmorang (2023) serta Widodo (2021) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan.

Selain itu, Istiqomah dan Suji'ah (2024) menjelaskan bahwa lingkungan kerja memiliki hubungan dengan kondisi psikologis karyawan dan produktivitas kerja. Lingkungan kerja yang kurang mendukung dapat menimbulkan ketidaknyamanan dan menghambat pelaksanaan pekerjaan.

Dalam penelitian ini, Lingkungan Kerja memiliki koefisien regresi paling besar dibandingkan variabel independen lainnya, yaitu sebesar 0,424. Hal ini menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja merupakan faktor yang paling kuat dalam model penelitian dalam meningkatkan Produktivitas Karyawan.

Dengan demikian, perusahaan perlu memperhatikan kondisi lingkungan kerja, baik dari aspek fisik maupun nonfisik. Penyediaan lingkungan kerja yang nyaman, aman, kondusif, dan mendukung interaksi antarpegawai dapat menjadi salah satu upaya untuk meningkatkan produktivitas karyawan.

Pembahasan Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Produktivitas Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komunikasi Internal memiliki koefisien regresi sebesar 0,353 dengan nilai t hitung sebesar 3,461 dan nilai signifikansi sebesar 0,001. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05, sehingga Komunikasi Internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Karyawan. Dengan demikian, H3 diterima.

Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik komunikasi internal yang berlangsung dalam organisasi, maka semakin tinggi produktivitas karyawan. Komunikasi internal yang efektif dapat membantu karyawan memperoleh informasi yang jelas mengenai tugas, tanggung jawab, instruksi, target, dan koordinasi pekerjaan.

DeVito (2023) menjelaskan bahwa komunikasi merupakan proses penyampaian pesan yang memungkinkan terjadinya pertukaran informasi dan pemahaman antarindividu. Dalam organisasi, komunikasi yang efektif membantu menciptakan pemahaman yang sama mengenai pekerjaan yang harus dilakukan.

Keyton (2023) menjelaskan bahwa komunikasi memiliki hubungan erat dengan pengalaman kerja dan budaya organisasi. Komunikasi yang baik dapat membantu menciptakan hubungan kerja yang lebih efektif dan mendukung pelaksanaan pekerjaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Kusuma (2023) yang menemukan bahwa komunikasi internal berpengaruh terhadap produktivitas karyawan. Hasil ini juga sejalan

dengan penelitian Rahman (2022), Sari et al. (2024), dan Rizkyana et al. (2024) yang menunjukkan pentingnya komunikasi dalam meningkatkan produktivitas maupun kinerja karyawan.

Komunikasi internal yang efektif dapat mengurangi kesalahan informasi, mempercepat penyampaian pesan, meningkatkan koordinasi, serta membantu karyawan memahami tugas dan target pekerjaan. Sebaliknya, komunikasi yang tidak efektif dapat menyebabkan kesalahpahaman, keterlambatan informasi, dan kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Berdasarkan hasil penelitian, Komunikasi Internal memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu menjaga komunikasi yang terbuka, jelas, dan efektif antara pimpinan dan karyawan maupun antarpegawai.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja dan Komunikasi Internal merupakan faktor yang berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Karyawan, sedangkan Gaya Kepemimpinan tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan secara parsial. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan produktivitas karyawan dalam objek penelitian lebih berkaitan dengan kondisi lingkungan kerja dan efektivitas komunikasi internal yang mendukung pelaksanaan pekerjaan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan, sedangkan lingkungan kerja dan komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan. Secara simultan, ketiga variabel berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan. Dari ketiga variabel lingkungan kerja merupakan variabel dengan pengaruh paling besar dalam produktivitas karyawan.

Secara praktis, perusahaan disarankan memprioritaskan peningkatan kualitas lingkungan kerja melalui penyediaan kondisi kerja yang nyaman, aman, dan kondusif serta fasilitas yang mendukung pekerjaan. Perusahaan juga perlu memperkuat komunikasi internal melalui penyampaian informasi yang jelas, terbuka, tepat waktu, dan terkoordinasi. Meskipun gaya kepemimpinan tidak signifikan secara parsial, evaluasi terhadap praktik kepemimpinan tetap diperlukan agar dapat mendukung lingkungan kerja dan komunikasi yang lebih efektif.

DAFTAR PUSTAKA

Apsari, N., et al. (2024). Pengaruh lingkungan kerja, komunikasi internal dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Journal LPPM Pelita Bangsa.

Arikunto, S. (2016). Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik (Edisi revisi). Rineka Cipta.

Ariyanti, S. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi, dan pelatihan kerja terhadap produktivitas karyawan. Jurnal STIE Asia, https://jurnal.stie.asia.ac.id

Azmi, R. (2024). Pengaruh komunikasi, gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Kolibi Journal,

Badan Pusat Statistik. (2025). Laporan indikator ketenagakerjaan nasional 2025. BPS.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2023). *Transformational leadership (4th ed.). Routledge.*

Dessler, G. (2024). *Human resource management (16th ed.). Pearson.*

DeVito, J. A. (2023). *The interpersonal communication book (15th ed.). Pearson.*

Djiwillis, A., et al. (2025). Pengaruh teknologi komunikasi terhadap produktivitas karyawan. Jurnal Manajemen Teknologi, X(1), 1-15.

Djohar, A., et al. (2024). Pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja pegawai. Jurnal Penelitian Manajemen, X(2), 45-60. https://www.researchgate.net/publication/xxx

Ghozali, I. (2018). Aplikasi analisis multivariabel dengan program IBM SPSS 25. Universitas Diponegoro.

Hartati, S. (2024). Pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas karyawan perusahaan jasa di Yogyakarta. Jurnal Manajemen Bisnis, 12(1), 78-92.

Istiqomah, N., & Suji'ah, I. (2024). Pengaruh lingkungan kerja terhadap stres kerja dan produktivitas karyawan. Jurnal Psikologi Industri, 10(2), 123-135.

Keyton, J. (2023). *Communication and organizational culture: A key to understanding work experiences (3rd ed.). SAGE Publications.*

Kusuma, A. (2023). Pengaruh komunikasi internal terhadap produktivitas karyawan manufaktur di Semarang. Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 15(3), 200-215.

Luthans, F. (2024). *Organizational behavior: An evidence-based approach (14th ed.). McGraw-Hill Education.*

Mangkunegara, A. A. A. P. (2021). Manajemen sumber daya manusia perusahaan. Remaja Rosdakarya.

Mangkunegara, A. A. P. (2024). Evaluasi kinerja sumber daya manusia. Remaja Rosdakarya.

Mansyur, A., & Suhana. (2023). Peran budaya organisasi dan motivasi individu pada praktik berbagi pengetahuan. *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis, 13*(1), 14–27. https://doi.org/10.12928/fokus.v13i1.7669.

Mintzberg, H. (2024). *Managing. Berrett-Koehler Publishers.*

Muna, N., & Isnowati, S. (2022). Pengaruh disiplin kerja terhadap lingkungan kerja yang kondusif. Jurnal Manajemen,

Nitisemito, A. S. (2023). Manajemen sumber daya manusia. Ghalia Indonesia.

Northouse, P. G. (2024). *Leadership: Theory and practice (9th ed.). SAGE Publications.*

Nugroho, A. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan UKM di Semarang. Jurnal Manajemen UKM, 8(2), 150-165.

Pratama, R. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan perusahaan manufaktur kecil di Jawa Tengah. Jurnal Ekonomi Regional, 7(1), 88-102.

Rahman, F. (2022). Pengaruh komunikasi internal terhadap produktivitas karyawan ritel di Pekalongan. Jurnal Manajemen Ritel, 9(3), 110-125.

Rijanti, Tristiana. (2022). Pengaruh beban kerja terhadap lingkungan kerja karyawan. Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia.

Rizkyana, A., et al. (2024). Pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja karyawan. Jurnal Daarul Huda, https://ojs.daarulhuda.or.id

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior (19th ed.). Pearson.*

Safitri, N., et al. (2024). Kepemimpinan dan komunikasi terhadap produktivitas dengan mediasi budaya organisasi. SISFOKOMTEK Journal, X(1), 30-45.

Samarina, M., Bylkov, V., & Belobrova, E. (2020). *Analysis and Planning of Labor Productivity in the Country and the World*. 511–514. https://doi.org/10.2991/FRED-19.2020.104

Santoso, A. (2013). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Jurnal Psikologi Organisasi, 5(1), 45-60.

Sari, N., et al. (2024). Pengaruh komunikasi terhadap produktivitas tenaga kerja. Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, 13(2), 95-110.

Saryadi. (2025). Transformasi pola kerja digital dan dampaknya terhadap produktivitas. Penerbit Akademik.

Sedarmayanti. (2021). Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil. Refika Aditama.

Siagian, S. P. (2023). Manajemen sumber daya manusia. Bumi Aksara.

Sitorus, R. (2024). Efektivitas komunikasi internal dan keterikatan kerja. Jurnal P3K,

Sugiyono. (2018). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Alfabeta.

Suhana, & Yuliani, N. (2022). Konsep kepemimpinan dalam organisasi modern. Jurnal Kepemimpinan,

Sutrisno, E. (2021). Manajemen sumber daya manusia. Kencana.

Tafsir, M., et al. (2023). Pengaruh motivasi, lingkungan kerja dan komunikasi internal terhadap kinerja pegawai. STIE Amkop Journal, X(2), 67-82.

Tanti, R., & Situmorang, S. (2023). Pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas karyawan. Jurnal Manajemen dan Bisnis, 11(1), 45-60.

Tarigan, J., et al. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan komunikasi internal terhadap kinerja karyawan. IPM2KPE Journal, X(1), 20-35.

Widodo, S. (2021). Pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas karyawan industri tekstil di Solo. Jurnal Industri Tekstil, 6(2), 134-148.

Yukl, G. (2020). Leadership in organizations (9th ed.). Pearson.

Yuliani, N., & Suhana. (2022). Kepemimpinan sebagai proses pengaruh dalam organisasi. Jurnal Manajemen Organisasi,

Zulfa, I., & Abadiyah, S. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas karyawan. Jurnal Kepemimpinan Organisasi, 14(1), 12-28.