

SKRIPSI

**PENGARUH MOTIVASI KERJA, KOMUNIKASI INTERNAL
DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP PRODUKTIVITAS
KARYAWAN PT. TOYOTA NASMOCO MAJAPAHIT
SEMARANG**



Oleh :

ARIF ROHMAT HIDAYAT

NIM : 19612013006

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS NAHDLATUL ULAMA AL GHAZALI

CILACAP

2026

SKRIPSI

**PENGARUH MOTIVASI KERJA, KOMUNIKASI INTERNAL
DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP PRODUKTIVITAS
KARYAWAN PT. TOYOTA NASMOCO MAJAPAHIT
SEMARANG**

Disusun Untuk memenuhi persyaratan memperoleh gelar sarjana manajemen pada
Fakultas Ekonomi Universitas Nahdlatul Ulama Al - Ghazali

Oleh :

ARIF ROHMAT HIDAYAT

NIM : 19612013006

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NAHDLATUL ULAMA AL GHAZALI
CILACAP**

2026

SKRIPSI

PENGARUH MOTIVASI KERJA, KOMUNIKASI INTERNAL DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN PT. TOYOTA NASMOCO MAJAPAHIT SEMARANG

Oleh :

ARIF ROHMAT HIDAYAT

NIM : 19612013006

Disetujui untuk

Ujian Skripsi pada tanggal :

Dosen Pembimbing I

Dosen pembimbing II

Dr.Dina Prasetyaningrum. M.M
NIDN. 0619129101

Priyo Anggoro S.Sos.I., M.M
NIDN. 0604108401

NOTA PEMBIMBING

Cilacap
Kepada Yth.
Kaprodin Manajemen
Fakultas Ekonomi UNUGHA
Di Cilacap

Assalamualaikum wr.wb

Setelah melakukan bimbingan, telaah, arahan, dan koreksi terhadap penyusunan skripsi dari :

Nama : Arif Rohmat Hidayat

Nim 19612013006

Fakultas : Ekonomi

Prodi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Judul Skripsi : Pengaruh Motivasi Kerja , Komunikasi Internal dan Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas karyawan PT Toyota Nasmoco Majapahit Semarang.

Kami berpendapat bahwa skripsi tersebut sudah dapat diajukan ke sidang Munaqosah, Bersama ini kami kirimkan skripsi tersebut, semoga dapat segera dimunaqosahkan, atas perhatiannya kami ucapkan terimakasih. Wassalamualaikum wr.wb.

Dosen Pembimbing I

Dosen pembimbing II

Dr.Dina Prasetyaningrum. M.M
NIDN. 0619129101

Priyo Anggoro S.Sos.I., M.M
NIDN. 0604108401

NOTA KONSULTAN

Hal : Arif Rohmat Hidayat

Lamp : -

Kepada

Yth. Dekan Fakultas Ekonomi

Universitas Nahdlatul Ulama

Al – Ghazali Cilacap

Di –

Cilacap

Assalamualaikum Wr.Wb.

Setelah membaca, mengkoreksi dan mengadakan perbaikan seperlunya, maka konsultan berpendapat bahwa skripsi saudara :

Nama : Arif Rohmat Hidayat

NIM : 19612013006

Fakultas/Prodi: EKONOMI/MANAJEMEN

Judul Skripsi : PENGARUH MOTIVASI KERJA, KOMUNIKASI
INTERNAL DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP
PRODUKTIVITAS KARYAWAN PT. TOYOTA NASMOCO
MAJAPAHIT SEMARANG .

Telah dapat diajukan kepada Fakultas Ekonomi Universitas Nahdlatul Ulama Al
Ghazali Cilacap untuk memenuhi sebagai syarat memperoleh gelar Strata Satu (S1)

Wassalamualaikum Wr.Wb.

Cilacap, 04 Agustus 2026
Konsultan

Suwono, M.Si.
NIDN. 0630106503

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini

Nama : Arif Rohmat Hidayat

NIM 19612013006

Jurusan : Manajemen

Fakultas : Ekonomi Universitas Nahdlatul Ulama Al-Ghazali

Menyatakan dengan sebenarnya, bahwa skripsi ini benar – benar merupakan hasil karya saya : bukan merupakan pengambil alihan tulisan atau pikiran orang lain yang saya akui sebagai tulisan atau pikiran saya, kecuali yang secara tertulis dalam naskah ini dan disebut dalam daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa skripsi ini hasil plagiasi, maka saya bersedia menerima sanksi berupa pencabutan gelar akademik yang saya peroleh terkait dengan skripsi ini.

Cilacap, 03 Januari 2026
Yang membuat pernyataan

Arif Rohmat Hidayat
NIM . 19612013006

MOTO

“Barangsiapa menginginkan kebahagiaan dunia, makauntutlah ilmu, dan barangsiapa yang ingin kebahagiaan akhiratuntutlah ilmu, dan barangsiapa yang menginginkan keduanyauntutlah ilmu pengetahuan “

(Rasulullah SAW)

Orang lain ga akan bisa paham *struggle* dan masa sulitnya kita, yang mereka ingin tahu hanya bagian *succes stories*. Berjuanglah untuk diri sendiri walaupun ga ada yang tepuk tangan. Kelak diri kita di masa depan akan sangat bangga dengan apa yang kita perjuangkan hari ini.

PERSEMBAHAN

Dengan ridho Allah SWT yang telah memberikan rahmat, hidayah, kehidupan dan kesempatan untuk belajar kepada saya, dan dengan rasa syukur yang saya panjatkan, skripsi ini wujud tanggung jawab saya untuk menyelesaikan apa yang telah saya mulai, yang saya persembahkan kepada :

1. Orang tua terbaik saya ibu Ngatimah yang senantiasa memberikan do'a dan senantiasa memberikan dukungan.
2. Istri dan anak saya yang senantiasa memberikan do'a, semangat dan dukungan.
3. Mertua saya yang senantiasa memberikan do'a dan senantiasa memberikan dukungan.
4. Untuk Almamaterku Universitas Nahdlatul Ulama Al – Ghazali (UNUGHA) Cilacap.
5. Seluruh mahasiswa Fakultas Ekonomi 2019 khususnya Prodi Ekonomi Manajemen yang telah menemani penulis dari awal kuliah sampai sekarang.
6. Seluruh pihak yang telah membantu menyelesaikan laporan ini.

Cilacap, 03 Januari 2026

Penulis

Arif Rohmat Hidayat
19612013006

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Puji syukur saya panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah dan inayah-Nya sehingga saya dapat menyusun proposal skripsi yang berjudul “ Pengaruh Motivasi Kerja, Komunikasi Internal Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Karyawan PT. Toyota Nasmoco Majapahit Semarang” dapat terselesaikan dengan baik dan tepat waktu. Tidak lupa sholawat serta salam selalu turunkan kepada junjungan kita nabi besar Muhammad SAW serta keluarga dan sahabat, semoga kita menjadi umat yang mendapatkan syafa'atnya esok di hari kiamat. Amiin

Skripsi ini disusun untuk melengkapi salah satu syarat yang harus dipenuhi bagi mahasiswa yang telah menyelesaikan proposal skripsi di Universitas Nahdlatul Ulama AL Ghazali Cilacap untuk program S1 Manajemen.

Dalam penyusunan proposal skripsi ini, penulis banyak mendapatkan bantuan dari berbagai pihak, maka pada kesempatan ini perkenankanlah penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Drs. K.H Nasrullah Muchson, M.H., Rektor Universitas Nahdlatul Ulama Al Ghazali Cilacap, beserta seluruh jajaran Civitas Akademik.
2. Bapak Drs. H. Suyono selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Nahdlatul Ulama Al Ghazali yang telah memberikan izin penelitian kepada penulis.
3. Bapak Suwono, M.Si selaku Ketua Program Studi Manajemen yang telah memberikan pengarahan yang tak terbatas dari awal hingga akhir studi.

4. Ibu Dr.Dina Prasetyaningrum, M.M selaku dosen pembimbing I dan Bapak Priyo Anggoro S.Sos, M.M selaku dosen pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan hingga tersusunnya proposal skripsi ini.
5. Seluruh dosen di Fakultas Ekonomi Universitas Nahdlatul Ulama Al Ghazali yang telah memberikan bekal ilmu dan pengetahuan sehingga dapat digunakan dalam penyusunan proposal skripsi serta bekal hidup untuk masa mendatang.
6. Seluruh karyawan PT. Toyota Nasmoco Majapahit Semarang yang telah memberikan dukungan dan kesempatan untuk melakukan penelitian skripsi dan.
7. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, baik langsung maupun tidak langsung yang telah menyelesaikan proposal skripsi ini.

Demikian yang dapat penulis sampaikan. Akhir kata, semoga proposal ini dapat bermanfaat bagi semua pihak, terutama bagi peyusun sendiri.

Wassalammu'alaikum Wr.Wb

Cilacap, 03 Januari 2026

Penulis

Arif Rohmat Hidayat
19612013006

RINGKASAN

Produktivitas karyawan menjadi aspek penting dalam suatu perusahaan untuk menentukan kelangsungan usaha di masa depan. Faktor-faktor yang mampu meningkatkan produktivitas karyawan seperti motivasi kerja, komunikasi internal dan gaya kepemimpinan diyakini dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui : pengaruh motivasi kerja, komunikasi internal dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Toyota Nasmoco Majapahit Semarang.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang ada di perusahaan PT. Toyota Nasmoco Majapahit Semarang yang berjumlah 98 orang. Penelitian ini menggunakan metode analisis uji regresi linear berganda. Data diambil melalui penyebaran kuisioner kepada seluruh karyawan PT. Toyota Nasmoco Majapahit Semarang dan diolah menggunakan alat bantu SPSS 16.0 *for windows*.

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh disimpulkan bahwa motivasi kerja, komunikasi internal dan gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan secara parsial motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, komunikasi internal berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dan gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada uji determian variabel independen terdapat pengaruh sebesar 54% terhadap variabel dependen.

Kaca kunci : Motivasi Kerja, Komunikasi Internal, Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan

SUMMARY

Employee productivity is a crucial aspect of a company, determining its future business continuity. Factors capable of increasing employee productivity, such as work motivation, internal communication, and leadership style, are believed to be able to improve employee productivity. This study aims to determine the effect of work motivation, internal communication, and leadership style on employee performance at PT. Toyota Nasmoco Majapahit Semarang.

This study employed quantitative methods. The population comprised all 98 employees at PT. Toyota Nasmoco Majapahit Semarang. Multiple linear regression analysis was employed. Data were collected through questionnaires distributed to all employees of PT. Toyota Nasmoco Majapahit Semarang and processed using SPSS 16.0 for Windows.

Based on the research results obtained, it was concluded that work motivation, internal communication, and leadership style simultaneously influence employee performance. While partially, work motivation significantly influences employee performance, internal communication significantly influences employee performance and leadership style significantly influences employee performance. In the determinant test, the independent variable has an influence of 54% on the dependent variable.

Keyword : *Work Motivation, Internal Communication, Leadership Style and Employee Performance*

DAFTAR ISI

JUDUL	i
PERSETUJUAN	ii
NOTA PEMBIMBING	iii
NOTA KONSULTAN.....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	v
MOTO.....	vi
PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
RINGKASAN.....	x
SUMMARY	xi
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB I.....	1
PEDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	7
C. Tujuan Penelitian	7

D. Ruang Lingkup Penelitian	8
E. Manfaat Penelitian	8
BAB II.....	10
TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS	10
A. Landasan Teori	10
1. Motivasi Kerja.....	10
2. Komunikasi Internal	24
3. Gaya Kepemimpinan.....	27
4. Produktivitas Karyawan.....	42
B. Penelitian Terdahulu	49
C. Kerangka Pemikiran.....	52
D. Hipotesis	53
BAB III.....	54
METODE PENELITIAN	54
A. Desain Penelitian.....	54
1. Jenis Penelitian	54
2. Lokasi dan Waktu Penelitian	54
3. Teknik Pengumpulan Data.....	56
4. Populasi dan Sampel	57
B. Definisi konseptual dan Operasi variabel.....	57
C. Metode Analisis Data	62
1. Uji Instrument	63

2. Uji Asumsi Klasik	64
3. Analisis regresi linier berganda	66
4. Uji Hipotesis	67
BAB IV	69
LAPORAN PENELITIAN	69
A. Profil PT. Toyota Nasmoco Majapahit	69
B. Karakteristik Responden	77
C. Hasil Penelitian	79
1. Uji Validitas dan Reabilitas.....	79
2. Uji Asumsi Klasik.....	82
3. Analisis regresi linear berganda.....	85
4. Uji Hipotesis.....	87
D. PEMBAHASAN	89
BAB V	92
PENUTUP.....	92
A. KESIMPULAN.....	92
B. SARAN	93
DAFTAR PUSTAKA.....	94
LAMPIRAN.....	96
BIODATA PENULIS	119

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Penjualan Kendaraan Toyota Majapahit Semarang	3
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu.....	50
Tabel 3. 1 Waktu Kegiatan.....	55
Tabel 3. 2 Skala Likert.....	56
Tabel 3. 3 Penjabaran Variabel	61
Tabel 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	77
Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	78
Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	79
Tabel 4. 4 Hasil Uji Validitas Motivasi Kerja.....	80
Tabel 4. 5 Hasil Uji Validitas Komunikasi Internal	80
Tabel 4. 6 Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan	80
Tabel 4. 7 Hasil Uji Validitas Produktivitas Karyawan	81
Tabel 4. 8 Hasil Uji Reliabilitas	81
Tabel 4. 9 Uji Normalitas.....	83
Tabel 4. 10 Uji Multikolinearitas.....	84
Tabel 4. 11 Uji heteroskedastisitas.....	84
Tabel 4. 12 Analisis Regresi Linear Berganda.....	85
Tabel 4. 13 Uji T	87
Tabel 4. 14 Uji F.....	88
Tabel 4. 15 Uji Koefisien Determinasi	89

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kebutuhan Hirarki Maslow.....	12
Gambar 2. 2 Teori Kebutuhan dari McClelland.....	17
Gambar 2. 3 Teori Harapan dari Victor H. Vroom	21
Gambar 2. 4 Kerangka Pemikiran	52
Gambar 4. 1 Struktur Perusahaan PT. Toyota Nasmoco Majapahit.....	71

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuisisioner	97
Lampiran 2 Data tabulasi responden	101
Lampiran 3 Hasil output SPSS.....	112

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Era globalisasi modern saat ini, ditandai dengan berkembangnya dunia usaha di seluruh dunia. Hal ini bisa dilihat dari pasar yang semakin luas dan semakin banyaknya jenis pekerjaan yang bisa dijumpai. Kondisi persaingan yang semakin ketat seperti inilah yang membuat perusahaan diuntut agar lebih kompetitif dan produktif dari kompetitor yang berkecimpung dalam usaha yang sama. Perusahaan yang ingin bertahan dan mendapatkan keunggulan kompetitif harus mampu menghasilkan produk barang atau jasa yang memenuhi ekspektasi pelanggan, sehingga akan muncul kepuasan dalam benak pelanggan dan diharapkan akan membawa dampak yang positif bagi perusahaan.

Perlu diingat bahwa keberhasilan berbagai aktivitas perusahaan dalam mencapai tujuan bukan hanya tergantung pada keunggulan teknologi, dana operasi yang tersedia, sarana ataupun prasarana yang dimiliki, melainkan juga tergantung pada aspek sumber daya manusia. Faktor sumber daya manusia ini merupakan elemen yang harus diperhatikan oleh perusahaan, terutama bila mengingat bahwa era perdagangan bebas seperti saat ini, dimana iklim kompetisi yang dihadapi akan sangat berbeda. Hal ini memaksa setiap perusahaan harus dapat bekerja dengan lebih efisien, efektif dan produktif.

Produktivitas merupakan salah satu komponen penting bagi perusahaan apabila ingin mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Produktivitas adalah

kondisi dimana karyawan suatu perusahaan dapat bekerja secara maksimal sehingga hasil produksi yang dicapai dapat sesuai dengan apa yang direncanakan.

Suatu perusahaan atau organisasi tidak dapat mencapai tujuannya secara efisien dan efektif apabila produktivitas karyawan rendah. Oleh sebab itu produktivitas menjadi faktor penting yang selalu ingin ditingkatkan karena dapat menggambarkan tingkat efesiensi kerja karyawan. Dalam melaksanakan kegiatannya, sumber daya manusia memegang peran penting, karena kegiatan perusahaan tidak mungkin dapat dilakukan dengan baik tanpa didukung oleh sumber daya manusia yang mumpuni. Oleh karena itu, diperlukan suatu rangsangan untuk meningkatkan produktivitas karyawan, agar perusahaan dapat memperoleh hasil yang diharapkan sesuai target.

Salah satu perusahaan jasa yang memiliki kinerja karyawan yang tergolong masih cukup rendah adalah PT. Nasmoco Majapahit Semarang. Terdapat beberapa pencapaian kinerja karyawan yang belum sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan. Tingkat kinerja karyawan PT. Nasmoco Majapahit Semarang dapat dilihat dari persentase data pencapaian target berikut :

Data target dan realisasi penjualan karyawan PT Toyota Cabang Majapahit Semarang :

Tabel 1.1

Tabel Penjualan Kendaraan Toyota Majapahit Semarang

Bulan	Jumlah Penjualan Perbulan (Unit)		
	2019	2020	2021
Januari	112	112	36
Februari	119	111	69
Maret	130	94	84
April	140	32	101
Mei	155	16	52
Juni	103	37	57
Juli	116	42	58
Agustus	127	31	91
September	121	42	72
Oktober	110	50	90
November	122	62	98
Desember	127	113	108
Total	1482	742	906

Sumber : Data primer, 2023

Berdasarkan table 1.1 diketahui bahwa penjualan kendaraan di PT. Nasmoco Majapahit Semarang mengalami penurunan. Penurunan jumlah penjualan harus diantisipasi oleh PT. Nasmoco Majapahit Semarang dengan melakukan penyelidikan mengenai penyebab penurunan jumlah penjualan ini.

Salah satu hal yang dapat dilakukan manajer untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan memberikan motivasi. Menurut Greenberg dan Baron Wibowo (2011) berpendapat bahwa “Motivasi merupakan serangkaian proses yang membangkitkan (*arouse*), mengarahkan (*direct*), dan menjaga (*maintain*) perilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan. Menurut Hasibuan (2008) menyatakan bahwa “Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau

berkerja sama, berkerja efektif dan terintergrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan. Sejalan dengan hal tersebut menurut (Luthans, 2006) menyatakan bahwa motivasi merupakan sebuah suatu dorongan yang ditujukan untuk memenuhi tujuan tertentu. Berdasarkan beberapa pendapat yang telah dikemukakan maka motivasi kerja dapat didefinisikan sebagai dorongan untuk mengarahkan pekerja agar dapat bekerja sama secara efektif dan terintegrasikan untuk mencapai tujuan tertentu. Untuk memotivasi karyawan, pimpinan perusahaan harus mengetahui motif dan motivasi yang diinginkan oleh para karyawan. Satu hal yang harus dipahami bahwa orang mau bekerja karena mereka ingin memenuhi kebutuhannya, baik kebutuhan yang disadari maupun kebutuhan yang tidak disadari, berbentuk materi atau non materi, kebutuhan fisik maupun rohani.

Komunikasi internal dalam perusahaan merupakan aktivitas pengiriman pesan yang dilakukan antara berbagai pihak dalam perusahaan. Menurut Amsyah, (2017) komunikasi internal merupakan komunikasi antar organisasi sendiri, baik pusat, cabang, maupun perwakilan-perwakilan. Komunikasi internal pada dasarnya harus memiliki informasi yang sesuai dengan kebutuhan (tidak kelebihan/kebanyakan) dan juga kelengkapan informasi yang dibutuhkan bagi karyawan berkaitan dengan tugas-tugas, sehingga menghasilkan arti pentingnya suatu komunikasi timbal balik antara atasan dengan karyawan. Komunikasi internal adalah proses disebut proses karena komunikasi merupakan aktivitas yang dinamis, aktivitas yang terus berlangsung secara berkesinambungan sehingga dia terus mengalami perubahan, Liliweri (2017). Berdasarkan pengertian yang dipaparkan oleh para

ahli yang dimaksud dengan komunikasi internal adalah proses penyampaian informasi baik secara lisan ataupun verbal dari satu pihak ke pihak lain yang terjadi dalam suatu organisasi atau perusahaan. Komunikasi yang baik ini juga dapat berpengaruh terhadap program-program perusahaan yang sedang berlangsung dikarenakan perusahaan akan memberikan informasi kepada karyawan mengenai masalah yang dihadapi perusahaan terkait program yang dijalani sehingga karyawan dapat memahaminya dengan jelas.

Faktor yang diidentifikasi yang mempengaruhi produktivitas salah satunya adalah kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan salah satu hal penting dalam suatu organisasi atau perusahaan. Kartono (2017) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan, atau kelompok, mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok. Sedangkan Edison dkk (2018) mengungkapkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu tindakan yang mempengaruhi orang lain atau bawahannya agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Hal ini selaras dengan pernyataan Suwatno & Priansa (2018) bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan suatu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah direncanakan. Berdasarkan pengertian yang disampaikan oleh beberapa ahli maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan dalam mempengaruhi, mengarahkan agar dapat terjalin kerjasama yang baik dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

Dalam organisasi pemerintahan, kesuksesan atau kegagalan dalam melaksanakan tugas dan penyelenggaraan pemerintahan, dipengaruhi oleh kepemimpinan, melalui kepemimpinan dan didukung oleh kapasitas organisasi pemerintahan yang memadai, maka penyelenggaraan tata pelayanan pendidikan yang baik akan terwujud, sebaliknya kelemahan kepemimpinan merupakan salah satu sebab keruntuhan produktivitas birokrasi di Indonesia (Istianto,2009:2). Pemimpin dan bawahan dalam suatu organisasi memiliki peran yang sama pentingnya, artinya bahwa dengan adanya pemimpin yang memiliki kemampuan dan visi yang kuat tidak akan berarti tanpa adanya bawahan dengan kompetensi yang handal tanpa adanya pemimpin yang mampu menggerakannya juga tidak memiliki banyak arti. Pemimpin dengan gaya kepemimpinannya menentukan strategi organisasi baik jangka panjang maupun jangka pendek. Kepemimpinan merupakan pengarahan langsung dan tidak langsung kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan.

Berdasarkan penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang tidak konsisten antara penelitian satu dengan penelitian yang lainnya sehingga diperlukan adanya pengembangan variable dan fenomena yang dilakukan dalam penelitian ini. Untuk itu penelitian ini mengambil judul **“Pengaruh Motivasi Kerja, Komunikasi Internal dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktifitas Karyawan Studi Kasus pada PT. Toyota Nasmoco Majapahit Semarang”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka penelitian ini akan menganalisa mengenai hubungan motivasi kerja, komunikasi internal dan kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah motivasi kerja secara signifikan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan ?
2. Apakah komunikasi internal secara signifikan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan ?
3. Apakah gaya kepemimpinan secara signifikan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan ?
4. Apakah Motivasi Kerja, Komunikasi Internal dan Gaya Kepemimpinan secara signifikan berpengaruh positif terhadap Produktivitas Karyawan ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang dipaparkan di atas maka tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Untuk memperoleh bukti empiris tentang pengaruh positif antara motivasi kerja terhadap produktivitas karyawan.
2. Untuk memperoleh bukti empiris tentang pengaruh positif antara komunikasi internal terhadap produktivitas karyawan.
3. Untuk memperoleh bukti empiris tentang pengaruh positif antara gaya kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan.

4. Untuk memperoleh bukti empiris tentang pengaruh positif antara motivasi kerja, komunikasi internal dan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan.

D. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini mencakup tiga variabel independen (X) yaitu motivasi kerja, komunikasi internal, dan gaya kepemimpinan serta variabel dependen (Y) yaitu produktivitas karyawan. Produktivitas karyawan dipilih karena peningkatan kinerja atau sumber daya manusia menjadi faktor utama dalam menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Objek yang diteliti dalam penelitian ini adalah produktivitas karyawan PT. Toyota Nasmoco Majapahit Semarang. Penelitian ini meneliti tentang pengaruh motivasi kerja, komunikasi internal dan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan PT. Toyota Nasmoco Majapahit Semarang.

E. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Teoritis
 - a. Menambah pengetahuan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas karyawan.
 - b. Memberikan gambaran mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas karyawan khususnya perusahaan dan ilmu pengetahuan pada umumnya.

- c. Hasil penelitian dapat dijadikan sebagai acuan atau referensi untuk penelitian selanjutnya dalam bidang yang sama.

2. Praktis

a. Bagi penulis

Untuk mengembangkan wawasan ilmu pengetahuan yang didapat di bangku kuliah agar dapat dibandingkan langsung dengan kondisi problem actual dilingkungan perusahaan yang diteliti.

b. Bagi Perusahaan

- 1) Memberikan masukan bagi perusahaan yang berupa informasi-informasi tentang motivasi kerja, komunikasi internal dan gaya kepemimpinan guna meningkatkan produktivas karyawan.
- 2) Hasil penelitian dapat dijadikan sebagai suatu acuan untuk mengetahui produktivitas karyawan, agar perusahaan dapat menentukan strategi untuk mempertahankan standar karyawan yang diinginkan perusahaan.

c. Almamater

- 1) Sebagai referensi atau penelitian pada masa yang akan datang khususnya fakultas ekonomi.
- 2) Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi penambahan ilmu pengetahuan serta menjadi bahan bacaan dipergustakaan Universitas Nahdlatul Ulama Al-Ghazali Cilacap, khususnya mahasiswa prodi manajemen.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

A. Landasan Teori

1. Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2019) menyatakan bahwa “Motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau berkerja sama, berkerja efektif dan terintergrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan. Menurut Siagian (1995) mendefinisikan motivasi kerja sebagai daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi agar mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Salah satu hal yang dapat dilakukan manajer untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan memberikan motivasi. Menurut Greenberg dan Baron dalam Wibowo (2011) berpendapat bahwa “Motivasi merupakan serangkaian proses yang membangkitkan (*arouse*), mengarahkan (*direct*), dan menjaga (*maintain*) perilaku manumur menuju pada pencapaian tujuan. Hal ini sejalan dengan yang disampaikan oleh Handoko (1999) menyatakan bahwa motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individual untuk kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan.

Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu hal yang dapat memberikan dorongan atau kemauan untuk mengarahkan seorang pekerja dapat secara bertahap memiliki semangat dalam bekerja sama secara efektif dan terintegrasi, dengan harapan meningkatkan produktivitas suatu perusahaan agar mampu mencapai tujuan tertentu sesuai target yang ditentukan.

b. Teori Motivasi

Teori motivasi ada 6 (enam) yaitu:

1. Teori Kebutuhan dari Abraham H. Maslow

Inti dari teori maslow adalah bahwa kebutuhan manusia tersusun dari suatu hierarki. Tingkat kebutuhan yang paling rendah adalah kebutuhan fisiologis dan yang paling tinggi kebutuhan aktualisasi diri.

Robbins dan Judge (2008) digambarkan dalam suatu hierarki lima kebutuhan dasar manusia menurut Maslow (gambar 1), yaitu:

1. Kebutuhan fisiologis (*Physiological needs*), meliputi rasa lapar, haus, berlindung, seksual dan kebutuhan fisik lainnya.
2. Kebutuhan keamanan dan keselamatan kerja (*security or safety needs*) meliputi rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional.
3. Kebutuhan social (*Affiliation of acceptance needs*) meliputi rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan dan persahabatan.
4. Kebutuhan penghargaan (*Esteem needs*), meliputi penghargaan internal seperti hormat diri, otonomi dan pencapaiannya serta faktor-faktor penghargaan eksternal seperti status pengakuan dan perhatian.

5. Kebutuhan aktualisasi diri (*Need for self actualization*), dorongan untuk menjadi seseorang sesuai kecakapannya meliputi pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang dan pemenuhan diri sendiri.



Gambar 2.1 Kebutuhan Hirarki Maslow.
Sumber : Stephen P. Robbins and Timothi
A. Judge, Perilaku Organisasi,
Jakarta, Salemba Empat (2008)

Maslow mengasumsikan bahwa orang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (*fisiologis*) sebelum mengarahkan perilaku ke arah kebutuhan paling tinggi (*self actualization*). Apabila kebutuhan seseorang (*employee*) sangat kuat, maka semakin kuat pula motivasi orang tersebut menggunakan perilaku yang mengarah pada pemuasan kebutuhannya. Teori hierarki kebutuhan dari Maslow ini dapat dengan mudah dipahami dalam kerangka teoritis maupun terapan sebagaimana diilustrasikan dalam Gambar 2.

Teori Maslow merupakan penjelasan mutlak tentang semua perilaku manusia, tetapi lebih merupakan suatu pedoman umum bagi manajer untuk memahami orang-orang berperilaku.

Hirarki kebutuhan dari Maslow dalam teori dan penerapannya sebagai motivasi manajerial:

1. Kebutuhan aktualisasi diri dan pemenuhan diri (*Self Actualization Needs*)

Teoritis : Penggunaan potensi diri, pertumbuhan, pengembangan diri.

Terapan : Menyelesaikan penugasan-penugasan yang bersifat menantang, melakukan pekerjaan-pekerjaan kreatif , pengembangan keterampilan.

2. Kebutuhan harga diri (*Esteem Need*)

Teoritis : Status atau kedudukan, kepercayaan diri, pengakuan, reputasi, dan prestasi, apresiasi, kehormatan diri, penghargaan.

Terapan : Kekuasaan, ego, promosi, hadiah, status symbol, pengakuan, jabatan,

3. Kebutuhan sosial (*Social Needs*)

Teoritis : Cinta, asosiasi.

Terapan : Kelompok-kelompok ke, persahabatan, perasaan memiliki dan diterima dalam kelompok, Kekeluargaan rja formal dan informal, kegiatan-kegiatan yang Disponsori perusahaan, acara-acara.

4. Kebutuhan keamanan dan rasa aman (*Safety and Security Needs*)

Teoritis : Perlindungan dan stabilitas.

Terapan : Pengembangan pegawai, kondisi kerja yang aman, rencana-rencana senioritas, serikat kerja, tabungan, uang pesangon, jaminan pensiun, asuransi, sistem penanganan keluhan.

5. Kebutuhan fisiologis (*Physiological Needs*)

Teoritis : Makan, minum, perumahan, seks, istirahat.

Terapan : Ruang istirahat, berhenti makan siang, udara bersih untuk bernafas, air untuk minum, liburan, cuti, balas jasa dan jaminan sosial, periode istirahat on the job.

Sumber : Moh Abdul Mukhyi dan Iman Hadi Saputro, Pengantar Manajemen Umum, Jakarta. Gunadarma (1995).

2. Teori Motivasi dari Frederick Herzberg.

Herzberg (dalam Notoatmojo, 2009) mengembangkan 2 (dua) faktor teori motivasi yang mempengaruhi seseorang dalam tugas dan pekerjaannya, yaitu “*dissatisfiers* dan *satisfiers* atau *hygiene* dan *motivator* atau *extrinsic factors* dan *intrinsic factors*” pengertian dari masing masing kebutuhan adalah sebagai berikut :

- a) *Satisfier* atau *motivators* atau *intrinsic factors* meliputi kebutuhan psikologis seseorang, yaitu serangkaian kondisi intrinsik. Apabila kepuasan kerja dicapai dalam pekerjaan, maka akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat bagi seorang pegawai dan akhirnya dapat menghasilkan prestasi yang tinggi. Faktor kepuasan (*satisfier*) mencakup antara lain prestasi, penghargaan, tanggung jawab, kesempatan untuk maju serta pekerjaan itu sendiri.

b) *Dissatisfiers* atau *hygiene* atau *extrinsic factors* meliputi kebutuhan akan pemeliharaan (*maintenance factor*) yang merupakan hakikat manusia yang ingin memperoleh kesehatan badaniah. Hilangnya faktor-faktor ini akan menimbulkan ketidakpuasan bekerja. *Faktor hygiene* yang menimbulkan ketidakpuasan kerja antara lain kondisi fisik, hubungan interpersonal, keamanan kerja, gaji, pengawasan serta kebijakan dan administrasi instansi.

Dari teori Herzberg ini dapat disimpulkan bahwa Pertama, faktor-faktor kepuasan adalah faktor yang dapat meningkatkan atau memotivasi pegawai dalam meningkatkan prestasinya. Kedua, perbaikan gaji, kondisi kerja, kebijakan organisasi dan administrasi tidak akan menimbulkan kepuasan melainkan menimbulkan ketidakpuasan, sedangkan faktor yang menimbulkan kepuasan adalah hasil kerja itu sendiri. Ketiga, perbaikan faktor hygiene kurang dapat mempengaruhi terhadap sikap kerja yang positif.

3. Teori Prestasi dari David McClelland

McClelland (dalam Trisnawati S, 2005) membagi tiga kebutuhan pokok yang berhubungan dengan perilaku pegawai dalam instansi (gambar 3), yaitu:

1. Kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement* atau *N-Ach*).

McClelland mengemukakan bahwa seseorang yang memiliki kebutuhan untuk berprestasi yang tinggi (*N-Ach tinggi*) memiliki karakteristik sebagai orang yang menyukai pekerjaan yang menantang, berisiko, serta menyukai adanya tanggapan atas pekerjaan yang dilakukannya. Sebaliknya, seseorang yang memiliki kebutuhan untuk berprestasi yang rendah (*N-Ach rendah*) cenderung memiliki

karakteristik sebaliknya. Lebih jauh lagi, McClelland menemukan indikasi bahwa kebutuhan untuk berprestasi memiliki korelasi yang erat dengan pencapaian kinerja. Artinya sebuah instansi yang memiliki orang-orang yang ber*N-Ach* tinggi, maka akan memiliki kinerja yang tinggi, adapun sebuah instansi yang memiliki orang-orang yang ber*N-Ach* rendah akan cenderung memiliki kinerja yang rendah pula.

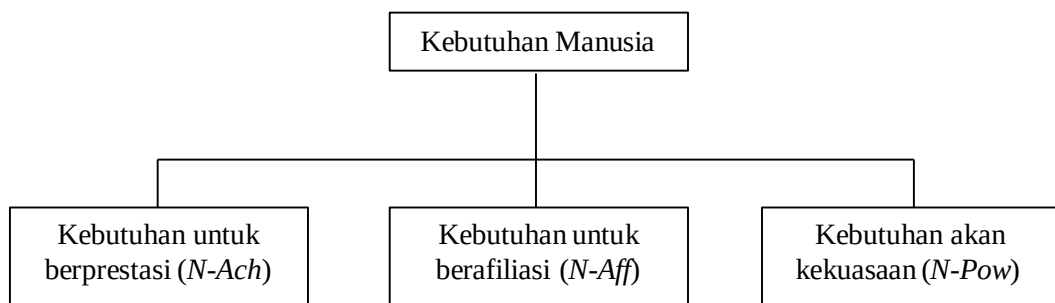
2. Kebutuhan untuk berafiliasi (*need for affiliation* atau *N-Aff*).

McClelland menjelaskan bahwa sekalipun seseorang dapat melakukan komunikasi dan interaksi yang lebih cepat dan hemat melalui kemajuan teknologi seperti telepon serta berbagai alat komunikasi lainnya (kini ada *teleconferencing* dan sejenisnya), kebutuhan akan berinteraksi social tetap menjadi suatu yang tidak bisa dihilangkan artinya seseorang tetap memiliki kebutuhan akan interaksi social. Berdasarkan pandangan ini pula, itu sebabnya sebagian masyarakat barangkali masih sulit menerima proses-proses seperti *online learning*, *distance learning*, *online-interaction* dan sejenisnya sebagai metode pembelajaran, pendidikan dan juga bekerja. Bukan karena tidak dapat diselesaikannya pekerjaan melalui media seperti itu, akan tetapi kebutuhan akan interaksi social (seperti kebutuhan untuk diperhartikan, disayangi dan lain-lain) ternyata tidak dapat digantikan oleh media-media berbasis informasi tersebut.

3. Kebutuhan akan kekuasaan (*Need for power* atau *N-Pow*). Mc Clelland

memandang bahwa kebutuhan ini terkait dengan tingkatan dari seseorang dalam melakukan control atas situasi dan lingkungan yang

dihadapinya. Hal ini terkait dengan apa yang dinamakan sebagai kesuksesan dan kegagalan bagi seseorang. Kekhawatiran akan kegagalan bagi seseorang barangkali dapat menjadi dorongan motivasi yang sukses, sebaliknya bagi yang lain, begitu pula kekhawatiran terhadap kesuksesan mungkin merupakan dorongan motivasi baginya.



Gambar 2.2 : Teori kebutuhan dari McClelland Sumber: Ernie Trisnawati S, Pengantar Manajemen, Jakarta, Kencana PrenadaMedia Group (2005).

4. Teori Kebutuhan dari Alderfer

Alderfer (dalam koonts et al, 1996) mengajukan sebuah variasi dari teori motivasi hirarki kebutuhan Maslow. Teori Alderfer dan penelitian yang mendukungnya menemukan ERG yaitu E = *Existency needs*, R = *Relatedness needs*, G = *Growth Needs*, Maksud kebutuhan – kebutuhan tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Kebutuhan keberadaan (*Existency needs*) mencakup seluruh bentuk hasrat material dan fisiologis dengan segala variasinya seperti makanan, air, gaji dan kondisi kerja.

- b. Kebutuhan berhubungan (*Relatedness needs*) mencakup kebutuhan untuk berhubungan dengan orang lain seperti dengan keluarga, atasan, bawahan, kawan atau lawan.
- c. Kebutuhan pertumbuhan (*Growth needs*) adalah kebutuhan – kebutuhan yang mendorong seseorang untuk memiliki pengaruh yang kreatif atau produktif terhadap diri sendiri atau lingkungan.

5. Teori X dan Y dari Mc Gregor

Mc Gregor (dalam Irawan.dkk,2002) membagi motivasi manusia dengan dua asumsi, yang dikenal dengan teori X dan teori Y. Kedua teori ini secara kualitatif berbeda dalam memandang perilaku manusia dan mengarahkan perilaku kepemimpinan, kebijakan serta praktek sumber daya manusia.

Asumsi dasar teori X adalah bahwa rata-rata manusia tidak menyukai kerja dan harus dipaksa, diawasi serta harus dituntun untuk menghasilkan atau tujuan organisasi. Menurut teori X kebanyakan manusia menyediakan dirinya untuk diperlakukan seperti itu. Karenanya mereka dapat menghindar dari tanggung jawab.

Asumsi perilaku kebanyakan manusia atau pegawai menurut teori X adalah:

- a. Malas dan tidak suka bekerja.
- b. Tidak mempunyai ambisi mencapai prestasi optimal dan selalu menghindar dari tanggung jawab
- c. Lebih senang dibimbing, diperintah, diawasi dan diancam.

- d. Karyawan lebih mementingkan diri sendiri dan tidak memperdulikan tujuan organisasi.

Sedangkan teori Y berasumsi sebaliknya. Menurut teori Y, rata-rata manusia pada hakekatnya tertarik pada pekerjaannya tertarik pada pekerjaannya, berhasrat untuk membimbing dirinya secara langsung dan bertanggung jawab,serta berkreasi memecahkan permasalahan sesuai dengan kapasitasnya. Dengan perkataan lain, teori Y menyatakan bahwa manusia dapat belajar bertanggung jawab serta memiliki kreativitas dan kecerdikan rata-rata manusia atau pegawai menurut teori Y adalah:

- a. Karyawan rajin dan senang bekerja
- b. Karyawan bertanggung jawab dan berambisi mencapai prestasi optimal
- c. Karyawan selalu berusaha mencapai sasaran organisasi dengan mengembangkan dirinya.

6. Teori Harapan dari Victor H.Vroom

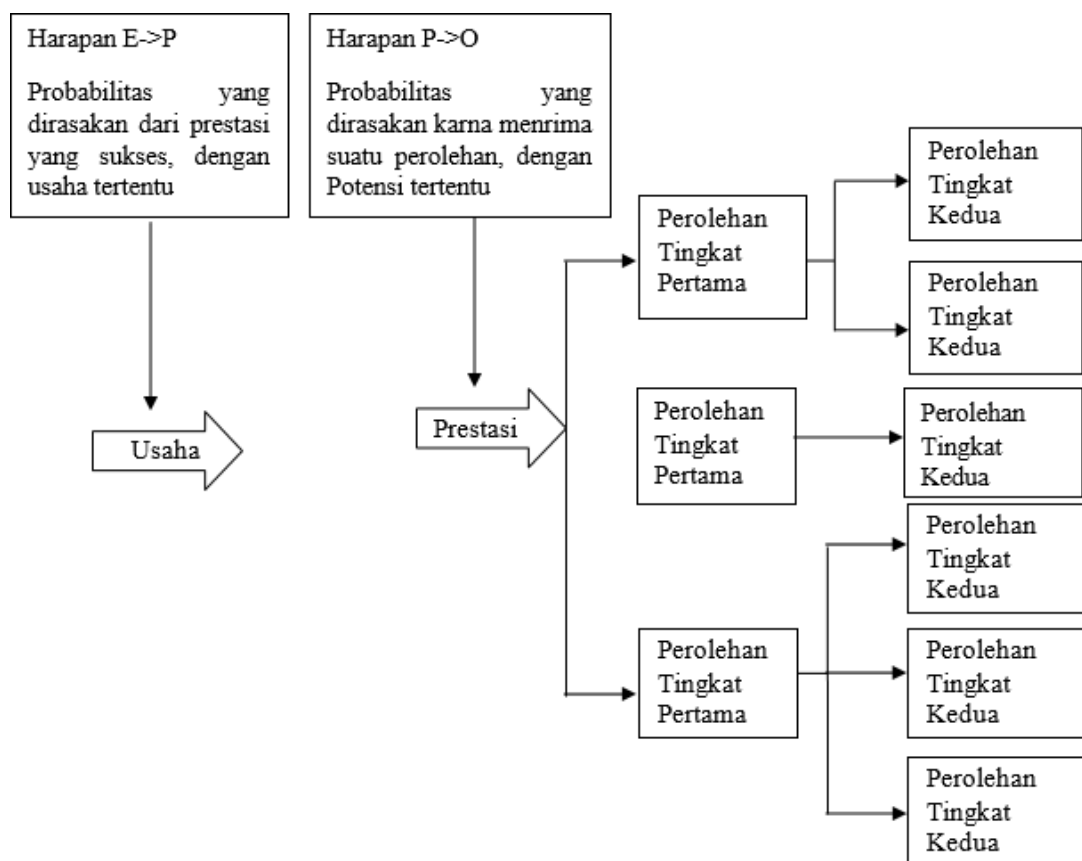
Vroom (dalam Hasibuan, 2001) menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang diinginkannya dan dibutuhkan dari hasil pekerjaan itu.

Berapa besar pegawai yakin instansi akan memberikan pemuasan bagi keinginannya sebagai imbalan atas usaha yang dilakukan itu. Jika keyakinan yang diharapkan cukup besar untuk memperoleh kepuasannya maka ia akan bekerja keras pula begitupun sebaliknya.

Teori harapan ini didasarkan atas:

- a. Harapan (*expectancy*) adalah suatu kesempatan yang diberikan akan terjadi karena perilaku. Harapan mempunyai nilai yang berkisar antara nol sampai positif satu. Harapan nol menunjukkan bahwa tidak ada kemungkinan sesuatu hasil akan muncul sesudah perilaku atau tindakan tertentu dilakukan. Sedangkan harapan positif satu menunjukkan kepastian bahwa hasil tertentu akan muncul mengikuti suatu tindakan atau perilaku yang telah dilakukan. Harapan ini dinyatakan dalam kemungkinan (*probabilitas*).
- b. Nilai (*valence*) adalah akibat dari perilaku tertentu mempunyai nilai atau martabat tertentu (daya atau nilai motivasi) bagi setiap individu bersangkutan. Misalnya, peluang untuk dipindahkan ke posisi dengan gaji yang lebih besar di tempat lain, mungkin mempunyai nilai bagi orang yang menghargai uang atau orang yang menikmati nilai rangsangan dari lingkungan baru; tetapi mungkin mempunyai nilai (*valensi*) rendah bagi orang lain yang mempunyai ikatan kuat dengan kawan, tetangga dan kelompok kerjanya. Valensi ini ditentukan oleh individu dan tidak merupakan kualitas obyektif dari akibat itu sendiri. Pada suatu instansi tertentu, valensi itu berbeda bagi satu orang ke orang lain. Suatu hasil mempunyai valensi positif, apabila dipilih dan lebih disegani, tetapi sebaliknya mempunyai valensi negatif jika tidak dipilih dan disegani. Suatu hasil mempunyai nilai (*valensi*) nol, jika orang acuh tidak acuh untuk mendapatkannya.

- c. Pertautan (*instrumentality*) adalah persepsi dari individu bahwa hasil tingkat pertama akan dihubungkan dengan hasil tingkat kedua. Victor H. Vroom mengemukakan bahwa pertautan dapat mempunyai nilai yang berkisar nol dan minus satu. Hasil valensi minus satu (-1) menunjukkan persepsi bahwa tercapai tingkatan tingkat kedua adalah pasti tanpa hasil tingkat pertama. Dan tidak mungkin timbul dengan tercapainya hasil. Harapan E → P Harapan P → O Probabilitas yang Probabilitas yang dirasakan dari dirasakan karena prestasi yang menerima suatu sukses, dengan perolehan, dengan usaha tertentu. Potensi tertentu.



Gambar 2.3. Teori harapan dari Victor H. Vroom Sumber: Melayu S.P. Hasibuan, Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah, Jakarta, Bumi Aksara (2001).

Tingkat pertama (+1) menunjukkan bahwa hasil tingkat pertama itu perlu dan sudah cukup untuk menimbulkan hasil tingkat kedua. Karena hal ini menggambarkan suatu gabungan (asosiasi) maka instrumentality dapat dipikirkan sebagai pertautan (korelasi).

Dari keenam teori-teori di atas, yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori motivasi Maslow, alasannya:

1. Teori motivasi Maslow secara umum dapat digunakan untuk memotivasi semua tingkatan kerja.
2. Teori motivasi dari Herzberg lebih cocok untuk memotivasi tingkatan manajer, di mana teori Herzberg dilakukan pada para akuntan di Amerika, tidak pada tingkatan pekerja operasional.
3. Teori kebutuhan dari Alderfer sependapat dengan Maslow, namun teori ini hanya membatasi tiga kebutuhan.
4. Teori motivasi McClelland hanya sedikit memperhatikan kebutuhan fisiologis dan kebutuhan rasa aman.
5. Teori Mc Gregor ada dua teori, yaitu: teori X penilaian prestasi kerja yang bertumpu pada “top down” contohnya: ‘hakim” kinerja berdasarkan standar kestabilan oleh manajemen. Sedangkan teori Y lebih cocok untuk perusahaan dengan sistem kompensasi pembagian keuntungan atau kenaikan laba. Namun kenyataannya sulit menerapkan teori ini secara terpisah. Pendekatan teori X untuk beberapa situasi yang berfungsi secara efektif. Pada saat yang sama penerapan pendekatan teori Y yang tidak dapat memberikan hasil

yang baik bagi masing-masing pendekatan efektif untuk beberapa kasus dan tidak efektif untuk kasus lainnya.

6. Teori harapan dari Victor Vroom lebih cocok untuk perusahaan, dimana memotivasi seseorang untuk bekerja giat atas hubungan timbal balik dari apa yang diinginkan dan dibutuhkannya dari hasil pekerjaan. Jika keyakinan cukup besar untuk memperoleh kepuasan, maka ia akan bekerja keras begitu pun sebaliknya.
7. Teori Maslow lebih terperinci dibandingkan teori motivasi lainnya.

c. Indikator Motivasi Kerja

Menurut teori Herzberg dalam Hasibuan (2019:158), terdapat faktor yang berperan sebagai *satisfiers* atau *motivators* yang dapat dijadikan sebagai indikator motivasi kerja yang di antaranya adalah :

1. Tanggung jawab, adalah keterlibatan individu dalam usaha-usaha di setiap pekerjaan, seperti kesanggupan dan penguasaan diri sendiri dalam menyelesaikan pekerjaannya..
2. Pekerjaan itu sendiri , ini berarti memerlukan orang-orang yang memiliki kemampuan yang tepat. Ini berarti bahwa diperlukan suatu program seleksi yang sehat dalam merekrut karyawan sesuai pada kemampuannya.
3. Haus akan prestasi, adalah hal yang akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang optimal.

4. Kemajuan, yakni dorongan untuk berkembang peningkatan tanggung jawab , pencapaian target,dan pengembangan keahlian
5. Pengembangan potensi individu adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.

2. Komunikasi Internal

a. Pengertian Komunikasi Internal

Moorhead dan Griffin (2013) menyatakan bahwa komunikasi internal adalah proses dimana dua atau lebih pihak dalam organisasi saling bertukar informasi dan berbagi makna. Effendi (2002) menyatakan bahwa komunikasi internal adalah pertukaran gagasan diantara para administrator dan pegawai dalam suatu organisasi atau yang menyebabkan terwujudnya organisasi tersebut lengkap dengan strukturnya yang khas dan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertikal dalam organisasi yang menyebabkan pekerjaan berlangsung.

.

b. Arti Penting dan Tujuan Komunikasi Internal

Secara umum pola komunikasi dalam organisasi dikelompokkan menjadi saluran komunikasi formal dan saluran komunikasi informal. Pada saluran komunikasi formal menurut Jekfins (1996) dalam jurnal Lena Satlita komunikasi internal dilakukan melalui beberapa jalur komunikasi yaitu:

- a. Komunikasi ke bawah yaitu komunikasi dari pihak manajemen atau

pimpinan perusahaan kepada para pegawai (dari atas ke bawah). Komunikasi ke bawah bertujuan untuk memberikan informasi, pengendalian dan pengawasan kerja serta berbagai pengarahan agar staf dapat memahami apa yang harus dikerjakan, bagaimana metode kerjanya, dan sebagainya. Komunikasi ke bawah baik secara lisan maupun tertulis dapat berupa job description (instruksi tentang pekerjaan), perintah, penjelasan, petunjuk, teguran, pujian, dan pedoman tata kerja.

b. Komunikasi sejajar yaitu komunikasi yang berlangsung sesama pegawai/pejabat setingkat. Komunikasi sejajar berlangsung pada pegawai atau pejabat yang masing-masing mempunyai level hierarki jabatan/kedudukan setingkat. Aliran informasi terjadi atas inisiatif sendiri dan bertujuan untuk meningkatkan kerjasama, memupuk fungsi koordinasi.

c. Komunikasi ke atas yaitu komunikasi dari pegawai ke pihak manajemen/perusahaan (dari bawah ke atasan). Komunikasi ke atas bertujuan untuk memperoleh informasi, keterangan tentang kegiatan dan pelaksanaan tugas/pekerjaan para karyawan pada tingkat yang lebih rendah. Komunikasi ke atas dapat berupa laporan, penyampaian aspirasi bawahan, usulan, kritikan, dan keluhan.

Ruslan (1999) dalam jurnal Lena Satlita mengatakan bahwa tujuan dari komunikasi internal adalah:

1. Sebagai sarana komunikasi internal secara timbal balik yang dipergunakan dalam suatu organisasi/perusahaan.
2. Untuk menghilangkan kesalahpahaman atau hambatan komunikasi

antara manajemen perusahaan dengan karyawannya.

3. Sebagai sarana saluran atau alat komunikasi dalam upaya menjelaskan tentang kebijakan, peraturan dan ketatakerjaan dalam sebuah organisasi.
4. Sebagai sarana saluran atau alat komunikasi internal bagi pihak karyawan untuk menyampaikan keinginan-keinginan atau sumbang saran dan informasi serta laporan kepada pihak manajemen perusahaan (pimpinan)

c. Indikator Komunikasi Internal

Komunikasi internal menurut Moorhead dan Griffin (2013) menguraikan lima indikator, sebagai berikut:

a. Komunikasi tertulis

Organisasi biasanya menghasilkan banyak komunikasi tertulis yang terdiri atas banyak jenis seperti surat.

b. Komunikasi lisan

Komunikasi lisan terjadi dimana-mana dalam percakapan informal, dalam proses melakukan pekerjaan, dalam pertemuan kelompok dan angkatan tugas, serta dalam pidato dan presentasi formal.

c. Komunikasi nonverbal

Komunikasi nonverbal meliputi semua elemen yang berhubungan dengan komunikasi manusia yang tidak dieksperimenkan secara lisan maupun tertulis.

d. Jaringan kelompok kecil

Untuk menyelidiki komunikasi antar personal dalam kelompok, kita dapat

mengamati pola yang muncul seiring dengan pekerjaan kelompok tersebut berlangsung.

e. Jaringan komunikasi organisasi

Bagian organisasi adalah sesuatu yang memperlihatkan hubungan pelaporan dari pekerjaan lini ke atas hingga CEO perusahaan.

3. Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan tulang punggung bagi pengembangan organisasi. Hal ini dikarenakan bahwa tanpa ada kepemimpinan yang baik, maka akan sulit mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinan yang akan digunakannya. Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar.

Menurut Kartono (2008), gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain. Sedangkan menurut Tampubolon (2018), gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba untuk mempengaruhi kinerja bawahannya.

Dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan adalah strategi yang digunakan oleh seseorang dalam rangka mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan suatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

Menurut House dalam Gary Yukl, mengatakan bahwa : Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. Jadi dari pendapat House dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan cara mempengaruhi dan memotivasi orang lain agar orang tersebut mau berkontribusi dengan kinerja yang baik untuk keberhasilan organisasi.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Dalam hal ini, terdapat dua kategori gaya kepemimpinan yang ekstrem, yakni: gaya kepemimpinan otokratis, dan gaya kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan otokratis dipandang sebagai gaya yang didasarkan atas otoritas posisi dan penggunaan otoritas. Dengan kata lain, bahwa seorang pemimpin atau manajer dengan kekuasaannya atau otoritasnya bisa dipergunakannya sebagai acuan atau alat pengambilan keputusan ataupun hal-hal yang berkenaan dengan kebijakan perusahaan. Sedangkan gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan atau kemampuan personal dan keikutsertaan pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan atau kebijakan perusahaan.

b. Macam – Macam Gaya Kepemimpinan

Dalam sebuah artikel yang ditulis oleh Tannenbaum dan Schmidt, *“How To Choose a Leadership Patern”*, mengungkapkan bahwa, gaya kepemimpinan otokratis dan demokratis, keduanya merupakan gaya kepemimpinan, dan oleh karenanya dapat didudukkan dalam suatu kontinum atau rangkaian dari perilaku pemimpin yang sangat otokratis pada satu sisi, dan perilaku pemimpin yang sangat demokratis pada sisi lain. Berikut ini akan dipaparkan tiga gaya kepemimpinan sebagaimana yang dimaksud di atas.

a. Gaya Kepemimpinan Kontinum

Gaya kepemimpinan ini sebenarnya termasuk klasik. Orang yang pertama kali mengenalkannya adalah Robert Tannenbaum dan Warren Schmidt. Kedua ahli ini menggambarkan gagasannya seperti dua bidang pengaruh yang ekstrim. Pertama, bidang pengaruh pimpinan. Kedua, bidang pengaruh kebebasan bawahan.

Pada bidang pertama pemimpin menggunakan otoritasnya dalam gaya kepemimpinan, sedangkan pada bidang yang kedua, pemimpin menunjukkan gaya kepemimpinan yang demokratis.⁵ Kedua bidang pengaruh ini dipergunakan dalam hubungannya kalau pemimpin melakukan aktivitas pembuatan keputusan. Ada tujuh model pembuatan keputusan yang dilakukan pemimpin berdasarkan gaya kepemimpinan ini. Ketujuh model ini masih dalam kerangka gaya otokratis dan gaya demokratis.

Ketujuh model keputusan pemimpin itu yaitu :

- 1) Pemimpin membuat keputusan dan kemudian mengumumkan kepada bawahannya. Model itu terlihat bahwa otoritas yang dipergunakan atasan terlalu banyak sedangkan daerah kebebasan bawahan sempit sekali.
- 2) Pemimpin menjual keputusan. Dalam hal ini pemimpin masih terlihat banyak menggunakan otoritas yang ada padanya, sehingga persis dengan model yang pertama. Bawahan di sini belum banyak terlibat dalam pembuatan keputusan.
- 3) Pemimpin memberikan pemikiran-pemikiran atau ide- ide, dan mengundang pertanyaan-pertanyaan. Dalam model ini pemimpin sudah menunjukkan kemajuan, dibatasinya penggunaan otoritasnya dan diberi kesempatan bawahan untuk mengajukan pertanyaan- pertanyaan. Bawahan sudah sedikit terlibat dalam rangka pembuatan keputusan.
- 4) Pemimpin memberikan keputusan bersifat sementara yang kemungkinan dapat diubah. Bawahan sudah mulai banyak terlibat dalam rangka pembuatan keputusan, sementara otoritas pimpinan sudah mulai dikurangi penggunaannya.
- 5) Pemimpin memberikan persoalan, meminta saran- saran, dan membuat keputusan. Model ini sudah jelas otoritas pimpinan dipergunakan sedikit mungkin, sebaliknya kebebasan bawahan dalam berpartisipasi membuat keputusan sudah banyak dipergunakan.

- 6) Pemimpin merumuskan batas-batasnya, dan meminta kelompok bawahan untuk membuat keputusan. Partisipasi bawahan dalam kesempatan ini lebih besar dibandingkan dalam lima model di atas.
- 7) Pemimpin mengizinkan bawahan melakukan fungsi-fungsinya dalam batas-batas yang telah dirumuskan oleh pimpinan. Model ini terletak pada titik ekstrem penggunaan kebebasan bawahan, adapun titik ekstrem penggunaan otoritas pada model nomor satu di atas.

b. Gaya Kepemimpinan Tiga Dimensi

Tokoh yang mengenalkan dari gaya kepemimpinan ini adalah William J. Reddin, seorang profesor dan konsultan dari Kanada. Reddin mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan tersebut selalu dikembalikan pada dua hal yang mendasar, yaitu hubungan pemimpin dengan tugas dan hubungan kerja.⁷ Sehingga dapat dikatakan bahwa model yang dibangun oleh Reddin ini merupakan gaya kepemimpinan yang cocok dengan lingkungannya. Gaya kepemimpinan ini dapat dilukiskan dengan empat persegi empat dalam tiga kontak bagian. Empat persegi empat dalam kotak yang pertama merupakan "gaya yang tidak efektif". Empat persegi empat yang kedua (tengah) merupakan "gaya dasar kepemimpinan" seorang manajer. Empat persegi empat yang ketiga, merupakan "gaya yang efektif".

Gaya yang efektif, gaya ini merupakan pengembangan dari gaya dasar kepemimpinan. Dalam hal ini, terdapat empat gaya kepemimpinan efektif, yaitu :

1) Eksekutif

Gaya ini banyak memberikan perhatian pada tugas-tugas pekerjaan dan hubungan kerja. Seorang manajer yang menggunakan gaya ini disebut sebagai motivator yang baik, mau menetapkan standar kerja yang tinggi, mau menerima perbedaan individu, dan berkeinginan mempergunakan kerja tim dalam manajemennya.

2) Pecinta Pengembangan (*developer*)

Gaya ini mempergunakan perhatian yang maksimum terhadap hubungan kerja, dan perhatian minimum terhadap tugas-tugas pekerjaan. Seorang manajer yang menggunakan gaya ini mempunyai kepercayaan yang jelas terhadap orang-orang yang bekerja dalam perusahaannya dan sangat memperhatikan pengembangan mereka sebagai individu.

3) Otokratis yang Baik Hati (*Benevolent Autocrat*)

Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap tugas, dan perhatian yang minimum terhadap hubungan kerja. Seorang manajer yang menggunakan gaya ini mengetahui secara tepat apa yang ia inginkan dan bagaimana memperolehnya tanpa menyebabkan ketidaksegaran pihak lain.

4) Birokrat

Gaya ini memberikan perhatian yang minimum terhadap tugas maupun hubungan kerja. Seorang manajer yang

menggunakan gaya ini sangat tertarik pada peraturan dan menginginkan memeliharanya, serta melakukan kontrol secara teliti.

Gaya yang tidak efektif, gaya ini merupakan gaya di bawah gaya dasar kepemimpinan. Terdapat empat gaya kepemimpinan yang tidak efektif, yaitu :

1) Pencinta Kompromi (*Compromiser*)

Gaya ini memberikan perhatian yang besar maka tugas dan hubungan kerja dalam suatu situasi yang menekankan pada kompromi. Manajer yang bergerak seperti ini merupakan pembuatan keputusan yang jelek, banyak tekanan yang mempengaruhinya.

2) Missionari

Gaya ini memberikan penekanan yang maksimum pada orang-orang dan hubungan kerja, tetapi memberikan perhatian yang minimum terhadap tugas dengan perilaku yang tidak sesuai. Manajer seperti ini hanya menilai keharmonisan sebagai suatu tujuan dalam dirinya sendiri.

3) Oktokrat

Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap tugas dan minimum terhadap hubungan kerja dengan suatu perilaku yang tidak sesuai. Manajer seperti ini tidak mempunyai kepercayaan pada orang lain, tidak menyenangkan, dan hanya tertarik pada jenis pekerjaan yang segera selesai.

4) Lari dari tugas (Deserter)

Gaya ini sama sekali tidak memberikan perhatian baik pada tugas maupun pada hubungan kerja. Dalam situasi tertentu gaya ini tidak begitu terpuji, karena manajer seperti ini menunjukkan pasif tidak mau ikut campur tangan secara aktif dan positif.

6. Gaya Kepemimpinan Empat Sistem Manajemen

Tokoh yang mengenalkan gaya kepemimpinan ini adalah Rensis Likert. Beliau mengembangkan empat sistem manajemennya berdasarkan pada suatu proses penelitian yang bertahun-tahun. Menurutnya pemimpin itu dapat berhasil jika bergaya participative management. Gaya ini menetapkan bahwa keberhasilan pemimpin adalah jika berorientasi pada bawahan dan mendasarkan pada komunikasi.

Menurut Likert, manajer yang termasuk pada sistem empat ini mempunyai kesempatan yang besar untuk sukses sebagai pemimpin. Setiap organisasi yang termasuk dalam sistem empat ini adalah sangat efektif dalam menetapkan tujuan-tujuan dan mencapainya, serta pada umumnya organisasi semacam ini lebih produktif.

Demikian secara garis besar, penyebaran tentang macam-macam gaya kepemimpinan yang masih terbingkai dalam dua kategori gaya kepemimpinan secara umum, yakni gaya kepemimpinan otokratis dan demokratis. Ketiga macam gaya kepemimpinan di atas, disatu sisi berpeluang untuk menjadi gaya kepemimpinan yang otokratis, namun di sisi

lainnya juga berpeluang untuk menjadi gaya kepemimpinan yang demokratis.

c. Fungsi Gaya Kepemimpinan

Fungsi artinya jabatan (pekerjaan) yang dilakukan atau kegunaan sesuatu hal atau kerja suatu bagian tubuh. Sedangkan fungsi gaya kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam bukan di luar situasi ini. Fungsi gaya kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu didalam situasi sosial suatu kelompok.

Fungsi gaya kepemimpinan mempunyai dua dimensi :

- a. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan dalam tindakan atau aktivitas pemimpin.
- b. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok organisasi tersebut.

Secara operasional dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok gaya kepemimpinan :

a. Fungsi Intruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi atau arah. Gaya kepemimpinan sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Gaya kepemimpinan yang efektif

memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

b. Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam menetapkan keputusan, gaya pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang dipimpin yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pemimpin kepada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultasi dapat diharapkan keputusan-keputusan pemimpin, akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya, sehingga gaya kepemimpinan berlangsung efektif.

c. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini gaya kepemimpinan akan berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak memcampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Gaya kepemimpinan ini

mengikutsertakan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

d. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan perlimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang, menerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi.

e. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa gaya kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktifitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.

d. Teori Gaya Kepemimpinan

Menurut teori path-goal Evans-House ada empat gaya kepemimpinan yaitu:

- a. Kepemimpinan direktif, mengarahkan tentang apa yang harus dilakukan, bagaimana caranya, menjadwalkan pekerjaan, mempertahankan standar kinerja, memperjelas peranan pemimpin dalam kelompok.
- b. Kepemimpinan suportif, melakukan berbagai usaha agar pekerjaan lebih menyenangkan, memperlakukan anggota dengan adil, bersahabat, mudah bergaul, memperhatikan kesejahteraan bawahannya.

- c. Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi, menentukan tujuan-tujuan yang menantang, mengharap kinerja yang tinggi, menekankan pentingnya kinerja yang berkelanjutan, optimistik dan memenuhi standar- standar yang tinggi.
- d. Kepemimpinan partisipatif, melibatkan bawahan, meminta saran bawahan dan menggunakannya dalam proses pengambilan keputusan.

Penelitian-penelitian dan teori-teori gaya kepemimpinan dapat diklasifikasikan sebagai pendekatan-pendekatan kesifatan, perilaku, dan situasional dalam studi tentang kepemimpinan. Adapun pendekatan tersebut akan dijelaskan sebagai berikut. Sehingga berbagai pendekatan dalam melakukan kepemimpinan akan lebih jelas.

Pendekatan pertama memandang gaya kepemimpinan sebagai suatu kombinasi sifat-sifat yang tampak. Pendekatan kedua bermaksud mengidentifikasi perilaku-perilaku pribadi yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan yang efektif. Kedua pendekatan ini mempunyai anggapan bahwa seorang individu yang memiliki sifat-sifat tertentu atau memperagakan dalam situasi kelompok apapun dimana dia berada. Pemikiran dan penelitian sekarang mendasar pada pendekatan-pendekatan ketiga, yaitu pandangan situasional tentang gaya kepemimpinan.

Pandangan ini menganggap bahwa kondisi yang menentukan efektifitas gaya kepemimpinan bervariasi dengan situasi tugas-tugas yang dilakukan, keterampilan dan pengharapan bawahan, lingkungan organisasi, pengalaman masa lalu pemimpin dan bawahan, dan sebagainya. Pandangan ini

telah menimbulkan pendekatan contingency pada kepemimpinan, yang bermaksud untuk menetapkan faktor-faktor situasional yang menentukan seberapa besar efektifitas situasi gaya kepemimpinan tertentu.

Para teoritisi kesifatan adalah kelompok pertama yang bermaksud menjelaskan tentang aspek gaya kepemimpinan. Mereka percaya bahwa para pemimpin memiliki ciri-ciri atau sifat tertentu yang menyebabkan mereka dapat memimpin pengikutnya.

Daftar sifat-sifat ini dapat menjadi sangat panjang, tetapi cenderung mencakup energi, pandangan, pengetahuan dan kecerdasan, imajinasi, kepercayaan diri, integritas, kepandaian berbicara, pengendalian dan keseimbangan mental maupun emosional, bentuk fisik, pergaulan sosial dan persahabatan, dorongan, antusiasme, berani, dan sebagainya.

a. Penelitian awal tentang sifat gaya kepemimpinan

Usaha pertama yang dilakukan oleh para psikolog dan peneliti lainnya untuk memahami gaya kepemimpinan adalah mengidentifikasi sifat-sifat pemimpin. Sebagian besar penelitian awal tentang kepemimpinan ini bermaksud untuk membandingkan sifat-sifat orang yang menjadi pemimpin dengan sifat-sifat yang menjadi pengikut, dan mengidentifikasi ciri-ciri dan sifat-sifat yang dimiliki oleh para pemimpin efektif. Sehingga dua cara tersebut efektif dan efisien digunakan untuk menilai sifat gaya kepemimpinan.

Berbagai studi perbandingan sifat-sifat pemimpin dan bukan pemimpin sering menemukan bahwa pemimpin cenderung lebih tinggi,

mempunyai tingkat kecerdasan lebih tinggi, lebih ramah, dan lebih percaya diri daripada yang lain dan mempunyai kebutuhan akan kekuasaan lebih besar. Tetapi kombinasi sifat-sifat tertentu yang akan membedakan antara pemimpin atau calon pemimpin dari pengikut, belum pernah ditemukan. Sehingga timbul anggapan para peneliti sifat-sifat kepemimpinan bahwa pemimpin dilahirkan bukan dibuat, atau seseorang itu dilahirkan membawa atau tidak membawa sifat yang diperlukan bagi seorang pemimpin.

b. Penemuan – penemuan lanjutan

Seorang peneliti Edwin Ghiselli dalam penelitiannya ilmiahnya dalam bukunya T. Hani Handoko, menunjukkan sifat-sifat tertentu yang tampaknya penting untuk gaya kepemimpinan yang efektif. Sifat tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (*supervisory ability*) atau pelaksanaan fungsi-fungsi dasar manajemen, terutama pengarahan dan pengawasan pekerjaan orang lain.
- 2) Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses.
- 3) Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif dan daya pikir.
- 4) Ketegasan (*decisiveness*) atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat.

- 5) Kepercayaan diri, atau pandangan terhadap dirinya sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah.
- 6) Inisiatif, atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru dan inovasi.

Sedangkan Keith Davis dalam bukunya T. Hani Handoko mengikhtisarkan 4 (empat) ciri/sifat utama yang mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan gaya kepemimpinan dalam organisasi yaitu : kecerdasan, kedewasaan dan keluasan hubungan, motivasi diri dan dorongan berprestasi, dan sikap-sikap hubungan manusiawi.

e. Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartono (2008) indikator gaya kepemimpinan menyatakan sebagai berikut :

1. Kemampuan Mengambil Keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

2. Kemampuan Memotivasi

Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka

pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

3. Kemampuan Komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau jabatan secara efektif dan pada tempatnya.

5. Tanggung Jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

4. Produktivitas Karyawan

a. Pengertian Produktivitas Karyawan

Menurut Sutrisno (2016) produktivitas karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya berdasarkan kecakapan, pengalaman, dan waktu yang digunakan. Sedangkan menurut Sugeng Budiono (2003: 201) produktivitas karyawan mempunyai beberapa pengertian yaitu:

- a. Pengertian Phisiologi, produktivitas karyawan yaitu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari kemarin, besok harus lebih baik dari hari ini. Pengertian ini mempunyai makna bahwa dalam perusahaan atau pabrik, manajemen harus terus menerus melakukan perbaikan proses produksi, sistem kerja, lingkungan kerja dan lain-lain.
- b. Produktivitas karyawan merupakan perbandingan antara keluaran (output) dan masukan (input). Perumusan ini berlaku untuk perusahaan, industri dan ekonomi keseluruhannya. Secara sederhana produktivitas adalah perbandingan secara ilmu hitung, antara jumlah yang dihasilkan dan jumlah setiap sumber daya yang dipergunakan selama proses berlangsung. Sugeng Budiono (2003: 201).

Dapat dikatakan bahwa produktivitas karyawan adalah perbandingan antara hasil dari suatu pekerjaan karyawan dengan pengorbanan yang telah dikeluarkan. Menurut Komarudin (1992: 121), “produktivitas pada hakekatnya meliputi sikap yang senantiasa mempunyai pandangan bahwa metode kerja hari ini harus lebih baik dari metode kerja kemarin dan hasil yang dapat diraih esok harus lebih banyak atau lebih bermutu daripada hasil yang diraih hari ini”.

b. Faktor-faktor Produktivitas Karyawan

Banyaknya faktor yang mempengaruhi produktivitas karyawan, baik yang berhubungan tenaga kerja maupun yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan dan kebijaksanaan pemerintah secara keseluruhan.

Menurut balai pengembangan produktivitas daerah yang dikutip oleh Soedarmayanti bahwa ada enam faktor utama yang menentukan produktivitas karyawan, adalah:

- a. Sikap kerja, seperti: kesediaan untuk bekerja secara bergiliran (shift work) dapat menerima tambahan tugas dan bekerja dalam suatu tim.
- b. Tingkat keterampilan yang ditentukan oleh pendidikan latihan dalam manajemen supervise serta keterampilan dalam tehnik industri.
- c. Hubungan tenaga kerja dan pimpinan organisasi yang tercermin dalam usaha bersama antara pimpinan organisasi dan tenaga kerja untuk meningkatkan produktivitas melalui lingkaran pengawasan.
- d. Manajemen produktivitas, yaitu manajemen yang efesien mengenai sumber dan sistem kerja untuk mencapai peningkatan produktivitas.
- e. Efisiensi tenaga kerja, seperti: perencanaan tenaga kerja dan tambahan tugas.
- f. Kewiraswastaan, yang tercermin dalam pengambilan resiko, kreativitas dalam berusaha, dan berada dalam jalur yang benar dalam berusaha.

Disamping hal tersebut terdapat pula berbagai faktor yang mempengaruhi produktivitas karyawan, diantaranya adalah:

- a. Sikap mental, berupa
 - 1) Motivasi kerja
 - 2) Disiplin kerja
 - 3) Etika kerja

b. Pendidikan

Pada umumnya orang yang memiliki pendidikan lebih tinggi akan mempunyai wawasan yang lebih luas terutama penghayatan akan arti pentingnya produktivitas dapat mendorong pegawai yang bersangkutan melakukan tindakan yang produktif.

c. Keterampilan

Pada aspek tertentu apabila pegawai semakin terampil, maka akan lebih mampu bekerja serta menggunakan fasilitas kerja dengan baik. Pegawai akan lebih menjadi terampil apabila mempunyai kecakapan (*Ability*) dan pengalaman (*Experience*) yang cukup.

d. Manajemen

Pengertian manajemen ini berkaitan dengan sistem yang dikaitkan oleh pimpinan untuk mengelola ataupun memimpin serta mengendalikan staf/bawahannya. Apabila manajemennya tepat akan menimbulkan semangat yang lebih tinggi sehingga dapat mendorong pegawai untuk melakukan tindakan yang produktif.

e. Hubungan industrial pancasila

Dengan penerapan hubungan industrial pancasila, maka akan:

- 1) Menciptakan ketenangan kerja dan memberikan motivasi kerja secara produktif sehingga produktivitas meningkat.
- 2) Menciptakan hubungan kerja yang serasi dinamis sehingga menumbuhkan partisipasi dalam usaha meningkatkan produktivitas.

- 3) Menciptakan harkat dan martabat pegawai sehingga mendorong diwujudkannya jiwa yang berdedikasi dalam upaya peningkatan produktivitas.

f. Tingkat penghasilan

Apabila tingkat penghasilan memadai maka dapat menimbulkan konsentrasi kerja dan kemampuan yang dimiliki dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan produktivitas karyawan.

g. Jaminan sosial

Jaminan sosial yang diberikan oleh suatu organisasi kepada pegawainya dimaksudkan untuk meningkatkan pengabdian dan semangat kerja. Apabila jaminan sosial pegawai mencukupi maka akan dapat menimbulkan kesenangan bekerja. Sehingga mendorong pemanfaatan kemampuan yang dimiliki untuk meningkatkan produktivitas karyawan.

h. Lingkungan dan iklim kerja

Lingkungan dan iklim yang kerja yang baik akan mendorong pegawai akan senang bekerja dan meningkatkan rasa tanggung jawab untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik menuju kearah peningkatan produktivitas.

i. Sarana produksi

Mutu sarana produksi sangat berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas. Apabila sarana produksi yang digunakan tidak baik kadang-kadang dapat menimbulkan pemborosan bahan yang dipakai.

j. Teknologi

Apabila teknologi yang dipakai tepat dan tingkatannya maka akan memungkinkan tepat waktu dalam penyelesaian proses produksi, Jumlah produksi yang dihasilkan lebih banyak dan bermutu, dan Memper kecil terjadinya pemborosan bahan sisa. Dengan memperhatikan hal termaksud, maka penerapan teknologi dapat mendukung peningkatan produktivitas.

k. Kesempatan Berprestasi

Karyawan yang bekerja tentu mengharapkan peningkatan karir atau pengembangan potensi yang pribadi yang nantinya akan bermanfaat baik bagi dirinya maupun bagi organisasi. Apabila terbuka kesempatan untuk berprestasi, maka akan menimbulkan psikologis untuk meningkatkan dedikasi serta pemanfaatan potensi yang dimiliki untuk meningkatkan produktivitas karyawan.

b. Pengukuran Produktivitas Karyawan

Pengukuran produktivitas karyawan menurut sistem pemasukan fisik perorangan/perorang atau per jam kerja orang diterima secara luas, namun dari sudut pandangan/pengawasan harian, pengukuran-pengukuran tersebut pada umumnya tidak memuaskan, dikarenakan adanya variasi dalam jumlah yang diperlukan untuk memproduksi satu unit produk yang berbeda. Oleh karena itu, digunakan metode pengukuran waktu tenaga kerja (jam, hari atau tahun). Pengeluaran diubah ke dalam unit-unit pekerja yang biasanya diartikan sebagai jumlah kerja yang dapat dilakukan dalam satu jam oleh pekerja yang terpercaya yang bekerja menurut pelaksanaan standar.

Karena hasil maupun masukan dapat dinyatakan dalam waktu, produktivitas karyawan dapat dinyatakan sebagai suatu indeks yang sangat sederhana. Untuk

mengukur suatu produktivitas dapatlah digunakan dua jenis ukuran jam kerja manusia, yakni jam-jam kerja yang harus dibayar dan jam-jam kerja yang dipergunakan untuk bekerja. Jam kerja yang harus dibayar meliputi semua jam-jam kerja yang harus dibayar, ditambah jam-jam yang tidak digunakan untuk bekerja namun harus dibayar, liburan, cuti, libur karena sakit, tugas luar dan sisa lainnya. Jadi bagi keperluan pengukuran umum produktivitas dapat dilihat dari dua dimensi yaitu efektivitas dan efisiensi. Pencapaian target pekerjaan akan dibandingkan dengan kualitas, kuantitas dan target waktunya. Selain itu, efisiensi erat kaitannya dengan cara implementasi pekerjaan tersebut.

c. Indikator Produktivitas Karyawan

Munurut Sutrisno (2016) untuk mengukur produktivitas karyawan, diperlukan suatu indikator, sebagai berikut:

1. Kemampuan Meningkatkan Hasil yang di Capai

Berusaha untuk meningkatkan hasil yang dicapai. Hasil merupakan salah satu yang dapat dirasakan baik oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut. Jadi upaya memanfaatkan produktivitas kerja bagi masing-masing yang terlibat dalam pekerjaan.

2. Semangat Kerja

Ini merupakan usaha untuk lebih baik dari hari kemarin. Indikator ini dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam satu hari kemudian dibandingkan dengan hari sebelumnya.

3. Pengembangan Diri

Senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan diri kemampuan kerja. Pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang dihadapi. Sebab semakin kuat tantangannya, pengembangan diri mutlak dilakukan. Begitu juga harapan untuk menjadi lebih baik pada gilirannya akan sangat berdampak pada keinginan karyawan untuk meningkatkan kemampuan.

4. Mutu

Selalu berusaha untuk meningkatkan mutu lebih baik dari yang telah lalu. Mutu merupakan hasil pekerja yang dapat menunjukkan kualitas kerja seorang karyawan. Jadi, meningkatkan mutu bertujuan untuk memberikan hasil yang terbaik yang pada gilirannya akan sangat berguna bagi perusahaan dan dirinya sendiri.

5. Efisiensi

Perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Masukan dan keluaran merupakan aspek produktivitas yang memberikan pengaruh yang cukup signifikan bagi karyawan.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berfungsi untuk menjelaskan keterkaitan atau kesamaan masalah penelitian ini dengan penelitian sebelumnya.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

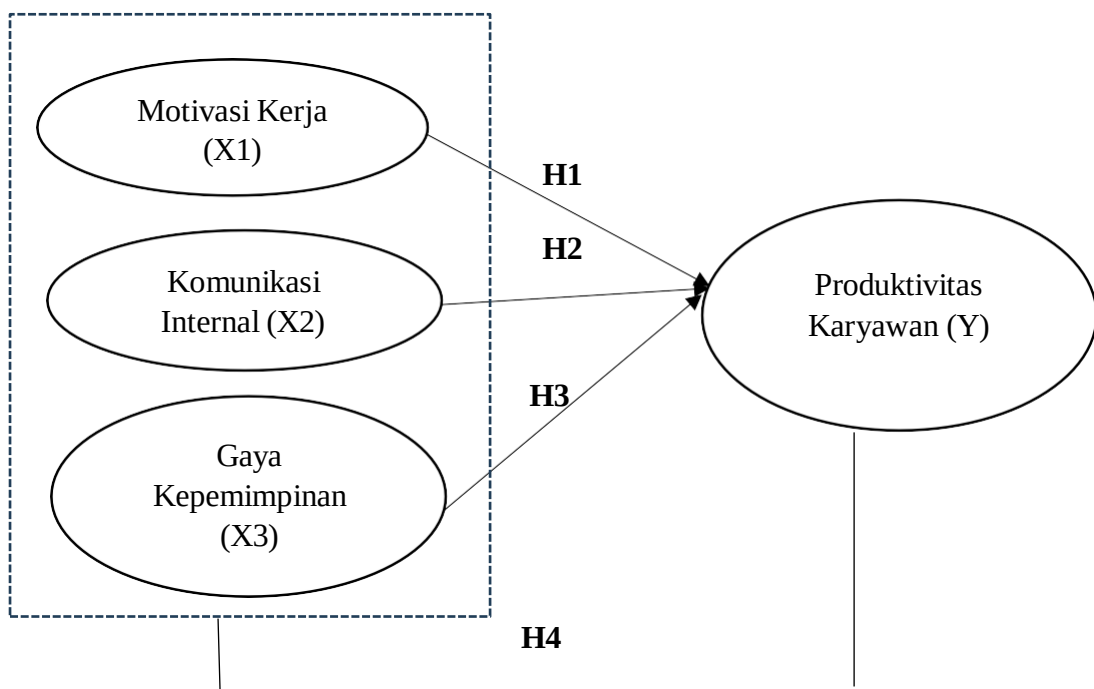
No	Nama dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Alat Penelitian	Hasil
1.	Ni Kadek Ira & A.A Sagung Kartika (2019)	Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Produktivitas Karyawan	Analisis regresi linier berganda	Hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut : a. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan b. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan c. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan
2.	Rahmi Kurnia, Khairunsyah Purba (Juni 2022)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai	Analisis deskriptif dan Analisis regresi linier berganda	Hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut : a. Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja Pegawai.

3.	Veniantika Aprilia Pambudi, Agung Sri Sulistyawati dan Irma Rahyuda (2025)	Pengaruh komunikasi internal terhadap produktivitas kerja karyawan front office di the 1o1 hotel malang oj	Analisis deskriptif kuantitatif. Skala likert Analisis regresi linier sederhana	Hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut : a. Komunikasi internal berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan front office di the 1o1 hotel malang oj
4.	Rahmat Hidayat (2021)	Pengaruh Komunikasi Internal, Disiplin Kerja dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan	Analisis regresi linier berganda	Hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut : a. Komunikasi Internal berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan b. Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan c. Kerjasama tim berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan
5.	Dewi Lestari (2022)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja	Uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik dan	Hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut : a. Motivasi kerja berpengaruh positif

		Karyawan Pada PT. Sari Melati Kencana Cabang RC Veteran Jakarta Selatan	analisis regresi	terhadap Kinerja Karyawan b. Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan
--	--	---	---------------------	--

C. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan landasan teori diatas, maka dapat disusun kerangka pemikiran melalui variable bebas yaitu Motivasi, Komunikasi Internal dan Kepemimpinan dengan Variabel terikatnya Produktivitas Karyawan pada Perusahaan PT. Toyota Majapahit Semarang, secara skematis digambarkan seperti pada gambar di bawah ini :



Gambar 2.4 Kerangka Pemikiran

D. Hipotesis

Berdasarkan kajian diatas, maka peneliti mengajukan beberapa hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut :

- H1 : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan
- H2 : Komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan
- H3 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan
- H4 : Motivasi Kerja , Komunikasi Internal, dan Gaya Kepemimpinana berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas karyawan

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk menjelaskan fenomena empiris yang disertai dengan data statistic, karakteristik dan pola hubungan antar variabel yakni variabel yang memengaruhi (*independent*) dan variabel yang dipengaruhi (*dependent*). Penelitian ini akan menjelaskan tentang pengaruh motivasi kerja, komunikasi internal dan kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan pada perusahaan PT Toyota Nasmoco Majapahit Semarang.

2. Lokasi dan Waktu Penelitian

a. Lokasi Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja, komunikasi internal dan kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan yang mana lokasi penelitian ini dilakukan pada PT. Toyota Nasmoco yang berlokasi di JL. Brigjen Sudiarto, JL. Majapahit No. Km. 4, RW. 3, Pedurungan Lor, Kec. Pedurungan, Kota Semarang, Jawa Tengah 50192.

Tabel 3.1 Waktu Penelitian

No.	Kegiatan	Bulan ke-							
1.	Pengajuan judul dan rekomendasi pembimbing								
2.	Konsultasi awal dan menyusun rencana kegiatan								
3.	Proses bimbingan awal penyusunan proposal								
4.	Proses survey lokasi penelitian dan penyusunan proposal								
5.	Seminar proposal skripsi								
6.	Pengumpulan dan pengoahan data								
7.	Proses bimbingan untuk menyelesaikan skripsi								
8.	Ujian skripsi, revisi skripsi dan pengesahan skripsi								

3. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan suatu usaha untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian. Adapun metode yang digunakan dalam usaha pengumpulan data sebagai berikut:

1. Kuesioner

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dimana pengambilan data dilakukan dengan cara menyebar kuesioner kepada para pekerja. Kuesioner ini merupakan suatu teknik pengumpulan data dengan menyusun daftar pertanyaan (angket) untuk selanjutnya disebarkan kepada para karyawan yang telah ditentukan sebagai responden/sampel dalam penelitian ini. Pengukuran variabel dilakukan dengan menggunakan skala likert. Skala likert digunakan untuk menggunakan sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok tentang kejadian atau gejala social (Sugiono, 2020). Untuk mengumpulkan data menggunakan *skala likert*.

Tabel 3.2 Skala Likert

No.	Alternatif Jawaban	Skor
1.	Sangat Setuju (SS)	5
2.	Setuju (S)	4
3.	Kurang Setuju (KS)	3
4.	Tidak Setuju (TS)	2
5.	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

2. Kepustakaan

Studi kepustakaan digunakan dalam penelitian kepustakaan dengan membaca buku, skripsi dan jurnal sebagai acuan penelitian terdahulu yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

4. Populasi dan Sampel

a. Populasi

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal, atau orang yang memiliki karakteristik serupa yang menjadi pusat perhatian peneliti, karenanya dipandang sebagai semesta penelitian (Ferdinand, 2011). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang ada di perusahaan PT. Toyota Majapahit Semarang berjumlah 98 orang (tidak termasuk pimpinan perusahaan)

b. Sampel

Sampel merupakan subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi (Ferdinand, 2011). Teknik pengambilan sampel dilakukan menggunakan metode sensus yaitu seluruh jumlah populasi dijadikan sampel. Dalam penelitian ini sampelnya adalah karyawan perusahaan PT. Toyota Majapahit Semarang berjumlah 98 orang.

B. Definisi Konseptual dan Operasional Variabel

1. Definisi Konseptual

Definisi konseptual adalah pemaknaan dari konsep yang digunakan, sehingga memudahkan peneliti untuk mengoperasikan konsep tersebut dilapangan. Definisi konseptual penelitian ini sebagai berikut :

a. Motivasi Kerja

Menurut Greenberg dan Baron dalam Wibowo (2011) berpendapat bahwa “Motivasi kerja merupakan serangkaian proses yang membangkitkan (*arouse*), mengarahkan (*direct*), dan menjaga (*maintain*) perilaku manumur menuju pada pencapaian tujuan. Menurut Hasibuan (2008) menyatakan bahwa “Motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau berkerja sama, berkerja efektif dan terintergrasi dengan segala daya uapaya untuk mencapai kepuasan. Sejalan dengan hal tersebut menurut (Luthans, 2006) menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan sebuah suatu dorongan yang ditujukan untuk memenuhi tujuan tertentu. Berdasarkan beberapa pendapat yang telah dikemukakan maka motivasi kerja dapat didefinisikan sebagai dorongan untuk mengarahkan pekerja agar dapat bekerja sama secara efektif dan terintegerasi untuk mencapai tujuan tertentu.

b. Komunikasi Internal

Menurut Amsyah, (2017) komunikasi internal merupakan komunikasi antar organisasi sendiri, baik pusat, cabang, maupun perwakilan-perwakilan. Komunikasi internal pada dasarnya harus memiliki informasi yang sesuai dengan kebutuhan (tidak kelebihan/kebanyakan) dan juga kelengkapan informasi yang dibutuhkan bagi karyawan berkaitan dengan tugas-tugas, sehingga menghasilkan arti pentingnya suatu komunikasi timbal balik antara atasan dengan karyawan. Komunikasi internal adalah proses disebut proses karena komunikasi merupakan aktivitas yang

dinamis, aktivitas yang terus berlangsung secara berkesinambungan sehingga dia terus mengalami perubahan, Liliweri (2017). Berdasarkan pengertian yang dipaparkan oleh para ahli yang dimaksud dengan komunikasi internal adalah proses penyampaian informasi baik secara lisan ataupun verbal dari satu pihak ke pihak lain yang terjadi dalam suatu organisasi atau perusahaan. Komunikasi dapat mempermudah dan mengendalikan karyawan atas apa yang harus dilakukan.

c. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu hal penting dalam suatu organisasi atau perusahaan. Kartono (2017) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan, atau kelompok, mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok. Sedangkan Edison dkk (2018) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu tindakan yang mempengaruhi orang lain atau bawahannya agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Hal ini selaras dengan pernyataan Suwatno & Priansa (2018) bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan suatu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah direncanakan. Berdasarkan pengertian yang disampaikan oleh beberapa ahli maka dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan dalam mempengaruhi, mengarahkan agar dapat terjalin kerjasama yang baik dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

d. Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan merupakan kemampuan karyawan dalam mencapai tugas tertentu sesuai standar, kelengkapan, biaya dan kecepatan sehingga pemanfaatan sumber daya manusia yang efisien dan efektif dalam sebuah perusahaan sangat penting untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi secara keseluruhan (Hanaysha, 2016). Produktivitas karyawan merupakan hal yang penting dalam perusahaan, jika karyawan bekerja secara produktif maka perusahaan dikatakan berhasil meraih tujuan dan jika karyawan tidak bekerja secara produktif maka perusahaan dikatakan tidak berhasil meraih tujuan perusahaan. Produktivitas karyawan juga sangat ditentukan oleh motivasi, komunikasi internal dan kepemimpinan. Produktivitas karyawan pada hakikatnya merupakan suatu akibat dari persyaratan kerja yang harus dipenuhi oleh karyawan. Seorang karyawan dapat dikatakan produktif jika dalam waktu tertentu dapat menyelesaikan pekerjaan yang telah ditetapkan dan ditugaskan kepadanya. Pada dasarnya seorang karyawan harus memiliki sikap yang optimis yang berakar pada keyakinan bahwa hari esok harus lebih baik dari hari ini serta harus didasarkan pada kemampuan dan keterampilan sesuai kompetensi serta harus didukung oleh disiplin kerja yang tinggi (Ruauw dkk., 2015).

2. Operasional Variabel

Dalam suatu penelitian terdapat variabel yang merupakan permasalahan yang ada dalam penelitian. Pengertian variabel penelitian menurut Sugiono (2020:68) adalah suatu karakteristik atau atribut dari individu atau organisasi yang dapat diukur atau diobservasi yang

mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dijadikan pelajaran dan kemudian ditarik kesimpulannya. Berikut jenis-jenis variabel yang digunakan dalam penelitian ini :

a. Variabel Independen

Variabel independen (bebas) merupakan variabel yang mempengaruhi atau menjadi akibat dari perubahan variabel lain. Dalam penelitian ini variabel independen terdiri dari Motivasi Kerja (X1), Komunikasi Internal (X2), dan Gaya Kepemimpinan (X3).

b. Variabel Dependen

Variabel dependen (terikat) adalah variabel yang berkembang dari atau menjadi turunan dari variabel bebas. Dalam penelitian ini variabel dependen adalah Produktivitas Karyawan (Y).

Tabel 3.3 Penjabaran Variabel

Variabel	Definisi Variabel	Indikator
Motivasi Kerja (X1)	Motivasi kerja (X1) adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau berkerja sama, berkerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upkuiaya untuk mencapai kepuasan (Hasibuan, 2019).	1. Tanggung Jawab 2. Pekerjaan itu sendiri 3. Haus akan Prestasi 4. Kemajuan untuk berkembang 5. Pengembangan potensi individu
Komunikasi Internal (X2)	Komunikasi internal (X2) adalah proses dimana dua atau lebih pihak dalam organisasi saling bertukar informasi dan	1. Komunikasi tertulis 2. Komunikasi lisan

	berbagi makna (Moorhead dan Griffin, 2013).	3. Komunikasi nonverbal 4. Jaringan kelompok kecil 5. Jaringan komunikasi organisasi
Gaya Kepemimpinan (X3)	Gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, temperamen, watak, dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain (Kartono, 2008).	1. Kemampuan mengambil keputusan 2. Kemampuan memotivasi 3. Kemampuan komunikasi 4. Kemampuan mengendalikan bawahan 5. Kemampuan tanggung jawab
Produktivitas Karyawan (Y)	Produktivitas karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya berdasarkan kecakapan, pengalaman, dan waktu yang digunakan (Sutrisno, 2016)	1. Kemampuan meningkatkan hasil yang dicapai 2. Semangat kerja 3. Pengembangan diri 4. Mutu 5. Efisiensi

C. Metode Analisis Data

Metode analisis data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik analisis kuantitatif. Dalam penelitian kuantitatif, analisis data penelitian dimaksudkan untuk memenuhi dua keperluan pokok, pertama untuk keperluan penyajian profil variabel penelitian secara individual dan kedua untuk keperluan pengujian hipotesis penelitian (Wahyudin, 2015:137). Pengolahan data dilakukan

menggunakan regresi linear berganda atau *Ordinary Least Square* (OLS) dengan bantuan aplikasi SPSS (*Statistical Program For Social Science*) 16 for windows.

1. Uji Instrument

a. Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2017: 46) dalam upaya untuk mendapatkan hasil yang baik dan berkualitas, proses dan rangkaian dalam penelitian harus dilakukan dengan sebaik mungkin. Uji validitas ini digunakan untuk mengukur apakah data-data dengan sebaik mungkin. Uji validitas ini digunakan untuk mengukur apakah data-data penelitian adalah data yang valid usai data tersebut didapatkan setelah penelitian yang menggunakan kuesioner sebagai alat ukur. Dalam uji validitas, setiap item akan diuji korelasinya dengan skor total variabel. Sebuah item sebaiknya memiliki korelasi (r) dengan skor total masing-masing variabel $\geq 0,25$. Jika item mempunyai r hitung $< 0,25$ maka item tersebut akan dinyatakan tidak valid, begitupun sebaliknya jika item mempunyai r hitung $> 0,25$ maka item tersebut dinyatakan valid.

$$R \text{ hitung} = \frac{n \sum xy - (\sum x \cdot \sum y)}{\sqrt{((n \sum x^2) - (\sum x^2))(n \sum^2 - (\sum y^2))}}$$

Keterangan :

R_{xy} : Koefisien korelasi antar X dan Y

n : total narasumber

x : nilai satuan angket

y : jumlah nilai satuan angket

$\sum x^2$: total kelipatan semua nilai X

$\sum y^2$: total kelipatan semua nilai Y

Kriteria atau syarat suatu instrument dinyatakan valid atau tidaknya menurut Sugiyono, (2019:267) yaitu dengan antara r hitung dengan r table dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Jika nilai r hitung > r table, maka item kuesioner adalah valid.
2. Jika nilai r hitung < r table, maka item kuesioner adalah tidak valid.

b. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dimaksudkan untuk memastikan bahwa instrument memiliki konsistensi sebagai alat ukur sehingga tingkat keandalannya dapat menunjukkan hasil yang konsisten. Pengujian reliabilitas instrument dilakukan dengan menggunakan Cronbach Alpha definisi menurut Sugiyono, (2019:130) menyatakan bahwa sejauh mana instrumen penelitian dikatakan reliabel jika nilai Cronbach Alpha sebesar 0,70 atau lebih. Dalam penelitian ini 0,70 sebagai koefisien reliabilitas. Adapun kriteria dari pengujian reliabilitas adalah :

1. Jika nilai koefisien reliabilitas > 0,70 maka instrument memiliki reliabilitas yang baik atau dengan kata lain instrument adalah reliabel atau terpercaya.
2. Jika nilai koefisien reliabilitas < 0,70 maka instrument yang diuji tersebut tidak reliabel.

2. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan untuk melihat atau menguji suatu model yang termasuk layak atau tidaknya yang digunakan dalam penelitian. Uji asumsi klasi

yang digunakan dalam penelitian ini yakni : uji multikolinearitas, uji normalitas dan uji heteroskedastisitas.

a. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan supaya menentukan model regresi faktor bebas dan faktor terikat mempunyai arti berbeda nyata dari normal atau tidak dengan menggunakan uji statistik non parametrik uji Kosmogorov Smirnov (K-S). Ketentuannya adalah;

Jika nilai $\alpha > 0,05$ maka faktor tersebar normal.

Jika nilai $\alpha < 0,05$ maka faktor tidak tersebar normal.

b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Meskipun regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel bebas. Dalam penelitian ini, untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas didalam model regresi digunakan matrik korelasi variabel-variabel bebas dan melihat nilai toleran dan *Varian Inflation Factor* (VIF) dengan perhitungan bantuan program SPSS 16.

Jika nilai $VIF < 10$ atau nilai toleran $> 0,10$ maka tidak terjadi multikolinearitas.

Jika nilai $VIF > 10$ atau nilai toleran $< 0,10$ maka terjadi multikolinearitas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dan residual satu pengamatan

ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2018). Dalam pengamatan ini untuk mendeteksi keberadaan Heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan cara uji Glejser. Uji Heteroskedastisitas dengan menggunakan uji Glejser yaitu mengkorelasikan nilai absolut residual dengan masing-masing variabel independen. Jika signifikansi pada uji t kurang dari 0,05, maka pada model regresi terjadi masalah heteroskedastisitas.

3. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda menurut Sugiono (2010:227) adalah analisis yang digunakan peneliti, bila bermaksud meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen (*kriterium*), bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor predictor dimanipulasi (di naik turunkan nilainya).

Analisis regresi linear berganda bertujuan untuk menenankan besarnya pengaruh motivasi kerja, komunikasi internal dan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan. Persamaan regresi linear secara umum untuk menguji hipotesis-hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut ;

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

Keterangan :

Y : Produktivitas Karyawan

a : Koefisien Konstanta

b : Koefisien Regresi

X₁ : Motivasi Kerja

X₂ : Komunikasi Internal

X₃ : Gaya Kepemimpinan

e : Error, variabel gangguan

4. Uji Hipotesis

Uji hipotesis ini terdiri dari pengujian signifikansi individu (uji t), pengujian signifikansi simultan (uji F), dan pengujian koefisien determinasi (R^2).

a. Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji t)

Uji T ditunjukkan untuk menguji pengaruh masing – masing variabel independen secara parsial (Nirhayah, 2019) . Dalam penelitian ini terdapat dua variabel bebas yaitu Motivasi Kerja (X1) , Komunikasi Internal (X2) dan Gaya Kepemimpinan (X3) , terhadap Produktivitas Karyawan (Y). Kaidah pengambilan keputusan dalam uji T dengan nilai signifikansi yang ditetapkan adalah 5% (0,05) adalah :

1. Jika nilai signifikansi $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, atau tidak ada pengaruh antara variabel yang diuji.
2. Jika nilai signifikansi $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, atau ada pengaruh antara variabel yang diuji

b. Uji Simultan (Uji F)

Menurut Ghazali (2009) uji statistik pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukan kedalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel independen atau terikat.

Untuk menguji hipotesis ini digunakan statistik F dengan kriteria pengambilan keputusan dilakukan dengan menggunakan tingkat

signifikansi 0,05 jika $\text{sig} < 0,05$ maka seluruh variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel terkait.

c. Koefisien Determinasi (R^2)

Uji koefisien Determinasi (R^2) pada dasarnya digunakan untuk mengukur seberapa besar kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variabel terkait. Nilai R^2 dikatakan baik jika diatas 0,5 karena nilai R^2 berkisar antara 0 sampai 1.

Identifikasi determinan menunjukkan besarnya kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen. Semakin besar ilia identifikasi determinan akan semakin baik kemampuan variabel dependen. Jika determinan (R^2) semakin mendekati 1 (satu) maka dapat dikatakan berpengaruh signifikan dari variabel independen terhadap dependent semakin besar. Sebaliknya, dikatakan semakin kecil pengaruh variabel independent terhadap variabel dependent jika determinasi (R^2) mendekati (0).

BAB IV

LAPORAN PENELITIAN

A. Profil PT. Toyota Nasmoco Majapahit

1. Sejarah Singkat PT. Toyota Nasmoco Majapahit

PT. Toyota Nasmoco Majapahit merupakan anak perusahaan PT New Ratna Motor yang berdiri pada tahun 2003 menempati gedung di Jalan Brigjen Sudiarto 426, kemudian menempati gedung baru di Jalan Brigjen Sudiarto KM 4.3, Pedurungan, Semarang pada tanggal 29 Oktober 2014. PT New Ratna Motor didirikan atas dasar kesamaan visi, cara pandang serta kebulatan tekad dari Bapak AH Budi (alm), Bapak Hadi Soejanto (alm), Bapak Bambang Budi Hariono (alm) dan Bapak H Zoebaidi Maksoem menghasilkan kesepakatan untuk mendirikan PT Ratna Dewi Motor pada tanggal 15 April 1961 yang merupakan cikal bakal PT Ratna Motor. Di kota Semarang terdapat 5 *Authorized dealer* yang merupakan ATPM dari produk otomotif Toyota yang eksis di kota Semarang. PT. Toyota Nasmoco Majapahit yang beralamat di JL. Brigjen Sudiarto, JL. Majapahit No. Km. 4, RW. 3, Pedurungan Lor, Kec. Pedurungan, Kota Semarang, Jawa Tengah 50192 merupakan perusahaan otomotif yang tidak hanya berfokus pada penjualan unit mobil saja melainkan juga pada pelayanan purna jual yaitu jasa bengkel (perbaikan kendaraan) dan spare part (penyedia suku cadang).

Pada tahun 1974 PT New Ratna Motor mulai mengembangkan usahanya dengan mendirikan dealer-dealer cabang di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta. PT New Ratna Motor sampai sekarang telah mendirikan 22 cabang Toyota dengan layanan penjualan, bengkel, dan penyediaan suku cadang (VSP-Vehicle Servis and Parts). Dan nama Nasmoco sendiri merupakan singkatan dari New Asiatik Motor Company dan termasuk dalam anak perusahaan PT New Ratna Motor.

2. Visi Misi PT. Toyota Nasmoco Majapahit

a. Visi

Menjadi pelaku bisnis di bidang otomotif yang professional, berkualitas, dan sebagai pemimpin pasar di era global.

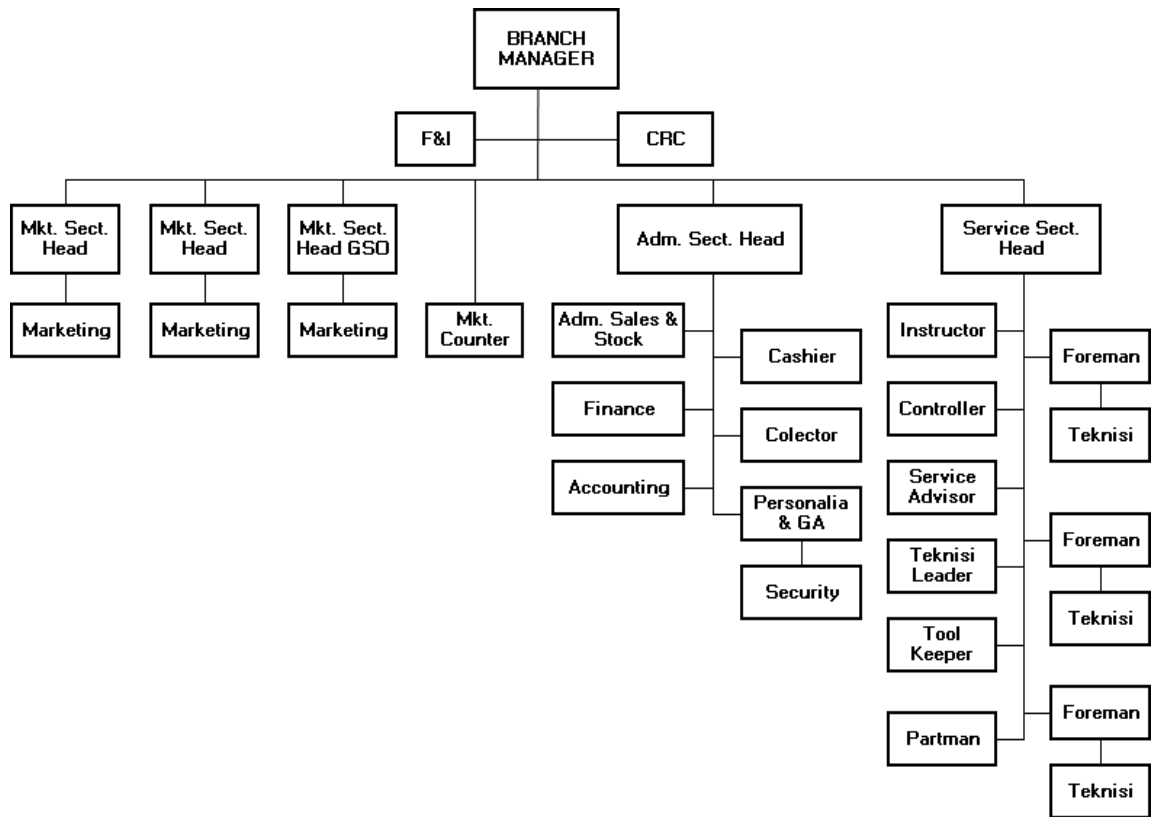
b. Misi

Meningkatkan profesionalisme karyawan dengan berbasiskan teknologi modern untuk memberikan totalitas kepuasan pelanggan dan menghasilkan keuntungan yang optimal bagi pemegang saham. Terus berusaha meningkatkan kesejahteraan karyawan serta ikut berperan dalam kepedulian lingkungan sosial.

3. Struktur Perusahaan PT. Toyota Nasmoco Majapahit

Berikut adalah struktur organisasi PT Nasmoco Majapahit:

Gambar 4.1 Struktur Perusahaan PT. Toyota Nasmoco Majapahit



Sumber : PT Nasmoco Majapahit, 2019

Berikut adalah deskripsi pekerjaan di PT Nasmoco Majapahit:

a. Branch Manager

Bertanggung jawab penuh terhadap semua kegiatan cabang, meliputi:

1. Menetapkan kebijakan operasional perencanaan dan pengembangan usaha.
2. Menetapkan ketentuan-ketentuan, peraturan-peraturan dan pengembangan di bidang operasional untuk unit-unit yang berada di lingkungan cabang.
3. Melaporkan serta menyusun strategi dan program pelaksanaan operasional

perusahaan di tingkat cabang.

4. Melaporkan pertanggungjawaban atas seluruh kegiatan cabang, termasuk usaha pembinaan, pengembangan dan penyelenggaraan unit di lingkungan cabang.

b. Finance & Insurance (F & I)

Tugas dan tanggung jawab:

1. Menangani urusan dengan pihak leasing untuk penagihan pencairan pembayaran mobil dari leasing kepada dealer.
2. Pengelolaan asuransi.

c. Customer Relation Coordinator (CRC)

Tugas dan tanggung jawab:

1. Menganalisa laporan indeks kepuasan pelanggan untuk dipresentasikan hasilnya ke seluruh bagian terkait.
2. Membuat program perbaikan di cabang sekaligus mengevaluasinya.
3. Merawat data pelanggan pembelian mobil Toyota.
4. Memotivasi rekan kerja untuk melakukan pelayanan, baik internal maupun eksternal secara prima.
5. Berwenang untuk memastikan seluruh karyawan agar benar-benar menjalankan program Customer Satisfaction Indeks (CSI) yang sudah ditanamkan perusahaan.
6. Mem *follow-up* pelanggan sales dan after sales dalam rangka peningkatan

nilai CSI dealer.

d. Marketing Section Head

Tugas dan tanggung jawab:

1. Penjualan kendaraan.
2. Peningkatan market share serta pemasaran di wilayahnya.
3. Pengkoordinasian, pengawasan serta pemberian motivasi terhadap salesman.

Bagian ini membawahi Marketing, yang tugas dan tanggung jawabnya :

1. Menangani penjualan secara langsung kepada pembeli.
2. Membina dan mencari pelanggan.
3. Mengatur penerimaan mobil dari perusahaan hingga sampai ke tangan pembeli

e. Marketing Section Head GSO

Tugas dan tanggung jawab:

1. Menangani penjualan mobil ber plat merah atau pembelian dari instansi pemerintah

f. Marketing Counter

Tugas dan tanggung jawab:

1. Menjual kendaraan dan melayani konsumen yang datang ke kantor.
2. Memberikan keterangan yang diperlukan oleh konsumen dengan sebaik-baiknya.

g. Administration Seaction Head

Tugas dan tanggung jawab:

1. Mengkoordinir dan mengawasi seluruh proses administrasi di cabang baik itu

pembukuan, keuangan dan personalia.

2. Membantu kegiatan kepala cabang dalam merumuskan kebijakan perusahaan tentang target yang akan diraih, penyusunan anggaran perusahaan serta strategi pemasaran perusahaan setiap periode (tahunan).
3. Memberikan jaminan kelancaran administrasi kepada pelanggan sesuai dengan aturan dalam *Standar Operation Procedure* (SOP).
4. Memberikan data-data dan laporan keuangan yang akurat dan tepat waktu kepada pihak-pihak terkait (internal dan eksternal), terutama yang menyangkut dengan kebijakan manajemen.
5. Berwenang atas arus keluar masuk kas dan bank.

Bagian ini membawahi :

- a. Admin Sales dan Stock, yang tugas dan tanggung jawabnya :
 1. Bertanggung jawab atas seluruh proses administrasi penjualan mobil cabang dan mengawasi pemakaian form SPK (Surat Pesanan Kendaraan).
 2. Mengumpulkan SPK valid untuk diproses lebih lanjut dan memproses SPK valid untuk diajukan dalam MDP (*Month Delivery Plan*) cabang.
 3. Mengontrol posisi stock mobil cabang.
 4. Berwenang untuk meminta kepada pembeli agar melengkapi semua dokumen yang diperlukan dan menyerahkan STNK, BPKP dan plat nomor kepada pelanggan.
- b. Finance, yang tugas dan tanggung jawabnya :
 1. Melakukan kegiatan administrasi keuangan mulai dari transaksi penerimaan

atas tagihan, pembayaran atas pembelian sesuai dengan SOP yang berlaku.

2. Menerima invoice penjualan kredit dari AR Control setelah mengkonfirmasi adanya pembayaran, kemudian menginput pada sistem.
3. Membuat bukti Bank masuk berdasarkan informasi mutasi dari Bank dengan dilengkapi oleh dokumen pendukung.

c. Accounting, yang tugas dan tanggung jawabnya :

1. Melaksanakan fungsi pembukuan dan keuangan di cabang.
2. Membuat dan memberikan laporan yang akurat, benar dan tepat waktu sesuai jatuh tempo yang sudah ditentukan.
3. Mengkoordinasi administrasi pembukuan penjualan dengan staf administrasi penjualan, pembukuan layanan purna jual, suku cadang dan pembukuan penerimaan kas dan bank dengan kasir.

d. Cashier, yang tugas dan tanggung jawabnya :

1. Menerima, mencatat dan menginput ke program komputer semua transaksi tunai dari customer.
2. Mengeluarkan uang untuk biaya operasional maupun non operasional perusahaan yang sudah diotorisasi yang berwenang.
3. Mengeluarkan kas bon yang sudah diotorisasi ASH atau kepala bagian yang berwenang dalam waktu 2 x 24 jam, selebihnya harus di *follow up*.
4. Menyetorkan uang ke bank dengan menghubungi petugas bank.
5. Meminta laporan dari administrasi servis dan parts setelah *cut off*, kemudian

disamakan dengan *Invoice* yang diterima.

6. Merekap semua bukti kas masuk dan bukti kas keluar lalu menyesuaikan dengan nominal fisik uang.
 7. Membuat laporan harian kas yang berisi rincian penerimaan kas, pengeluaran kas, kas bon serta hasil *stock opname* setiap harinya.
 8. Melakukan *stock opname* kas.
- e. Collector, yang tugas dan tanggung jawabnya :
1. Melakukan penagihan piutang.
 2. Bertanggung jawab terhadap piutang yang berasal dari penjualan kredit kendaraan, spare part dan bengkel.
- f. Personalia & General Affair, yang tugas dan tanggung jawabnya :
1. Menangani masalah kepegawaian dan sumber daya manusia.
 2. Mengelola dan mengawasi administrasi secara fisik.
 3. Menunjang kegiatan operasional perusahaan berdasarkan rencana kerja dan anggaran perusahaan serta masalah-masalah umum perusahaan.
- g. Security, yang tugas dan tanggung jawabnya :
1. Bertanggung jawab atas keamanan seluruh aset perusahaan, menjaga situasi dan kondisi perusahaan selalu dalam kondisi kondusif.
 2. Bertindak tegas jika ada sesuatu yang dirasa mengancam situasi dan kondisi di lingkungan perusahaan.
 3. Menjaga kebersihan di halaman depan perusahaan, memonitor semua unit mobil yang keluar masuk di lingkungan perusahaan dan mengatur parkir

mobil atau motor karyawan, customer dan tamu.

h. Service Section Head

Tugas dan tanggung jawab:

1. Mengontrol kegiatan konsultan perusahaan.
2. *Follow-up All Program* Toyota Astra Motor (TAM) dan *Head Office*.
3. Evaluasi kegiatan *7 Step*.
4. Menerima komplain pelanggan.
5. Mengontrol pelaksanaan *Customer Retention*.
6. Mengontrol pencapaian target pelayanan.
7. Mengontrol *Man Power Service*.
8. Mengevaluasi dan memperbaiki sistem pelayanan servis.

B. Karakteristik Responden

Berbagai macam karakteristik responden diantaranya adalah :

1. Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan jenis kelamin, karakteristik responden dibagi menjadi dua kelompok, ditunjukkan dengan tabel sebagai berikut :

Tabel 4.1 karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentase (%)
1	Laki - Laki	77	79%
2	Perempuan	21	21%
	Jumlah	98	100%

Berdasarkan pada tabel diatas, presentase responden berdasarkan jenis kelamin paling banyak didominasi oleh laki-laki yaitu sebanyak 79% atau 77 orang. Dan presentase responden perempuan sebanyak 21% atau 21 orang.

2. Berdasarkan Usia

Berdasarkan usia, karakteristik responden dibagi menjadi 3 kelompok, ditunjukkan dengan tabel sebagai berikut :

Tabel 4.2 karakteristik responden berdasarkan usia

No	Usia	Frekuensi	Presentase (%)
1	20-30 tahun	39	40%
2	31-40 tahun	48	49%
3	>40 tahun	11	11%
Jumlah		98	100%

Berdasarkan tabel di atas, presentase responden berdasarkan usia paling banyak didominasi oleh usia 31-40 tahun yaitu sebanyak 49% atau 48 orang. Responden yang berusia 20-30 tahun sebanyak 40% atau 39 orang. Sedangkan responden yang berusia lebih dari 40 tahun sebanyak 11% atau 11 orang.

3. Berdasarkan Masa Kerja

Berdasarkan masa kerja, karakteristik responden dikelompokkan menjadi tiga kelompok, ditunjukkan dengan tabel sebagai berikut :

Tabel 4.3 karakteristik responden berdasarkan masa kerja

No	Masa Kerja	Frekuensi	Presentase (%)
1	< 1 Tahun	9	9%
2	1 - 5 Tahun	51	52%
3	> 5 Tahun	38	39%
	Jumlah	98	100%

Berdasarkan tabel diatas, presentase responden berdasarkan masa kerja jabatan yaitu responden dengan masa kerja <1 tahun sebanyak 9% atau sebanyak 9 orang. Responden dengan masa kerja 1-5 tahun sebanyak 52% atau 51 orang. Dan responden dengan masa kerja lebih dari 5 tahun sebanyak 39% atau 38 orang.

C. Hasil Penelitian

1. Uji Validitas dan Reabilitas

a. Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner (Ghozali, 2019). Pengujian validitas kuesioner dilakukan dengan menggunakan nilai Corrected Item – Total Correlation (r hitung). Jika nilai r hitung lebih besar dari r tabel, maka dinyatakan valid (Ghozali, 2019). R hitung diperoleh dari hasil pengolahan data SPSS Reliability analisis pada kolom Corrected Item Total Correlation. Sedangkan r tabel diperoleh dengan rumus r tabel yaitu:

$$Df = n - 2$$

$$Df = 98 - 2$$

Df = 96 (0,1986)

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan menggunakan software SPSS seperti berikut ini :

Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas Motivasi Kerja

Motivasi Kerja (X1)				
Item Pertanyaan	Nilai R Hitung	Tanda	Nilai R Tabel	Keterangan
1	0.935	>	0.1986	Valid
2	0.986	>	0.1986	Valid
3	0.956	>	0.1986	Valid
4	0.953	>	0.1986	Valid
5	0.992	>	0.1986	Valid

Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas Komunikasi Internal

Komunikasi Internal (X2)				
Item Pertanyaan	Nilai R Hitung	Tanda	Nilai R Tabel	Keterangan
1	0.940	>	0.1986	Valid
2	0.944	>	0.1986	Valid
3	0.963	>	0.1986	Valid
4	0.940	>	0.1986	Valid
5	0.972	>	0.1986	Valid

Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan (X3)				
Item Pertanyaan	Nilai R Hitung	Tanda	Nilai R Tabel	Keterangan
1	0.561	>	0.1986	Valid
2	0.289	>	0.1986	Valid
3	0.517	>	0.1986	Valid
4	0.269	>	0.1986	Valid
5	0.266	>	0.1986	Valid

Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas Produktivitas Karyawan

Produktivitas Karyawan (Y)				
Item Pertanyaan	Nilai R Hitung	Tanda	Nilai R Tabel	Keterangan
1	0.504	>	0.1986	Valid
2	0.442	>	0.1986	Valid
3	0.301	>	0.1986	Valid
4	0.607	>	0.1986	Valid
5	0.440	>	0.1986	Valid

Berdasarkan tabel diatas, hasil output SPSS dari masing-masing variabel bebas dengan nilai R hitung bergerak lebih besar dari nilai R tabel dengan N = 98 pada taraf signifikansi 5% (0,05) sebesar 0,1986 sehingga menunjukkan seluruh pernyataan motivasi kerja (X1), komunikasi internal (X2), gaya kepemimpinan (X3) dan produktivitas karyawan (Y) valid dan dapat digunakan sebagai instrument penelitian.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan uji keadaan untuk mengetahui sejauh mana alat ukur tersebut memberikan hasil yang konsisten. Dalam penelitian ini menggunakan *Cronbach's Alpha* yang dimana dianggap reliabel apabila memiliki *Cronbach's Alpha* > 0,70. Hasil pengujian ini didapat dari hasil output SPSS sebagai berikut :

Tabel 4.8 Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Cronbac'h Alpha (α)	Minimal Cronbac'h Alpha (α)	Keterangan
1	Motivasi Kerja	0.730	0.70	Reliabel
2	Komunikasi Internal	0.737	0.70	Reliabel
3	Gaya Kepemimpinan	0.729	0.70	Reliabel
4	Produktivitas Karyawan	0.725	0.70	Reliabel

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa semua nilai *Cronbach's Alpha* dari seluruh variabel yang telah di ujikan memiliki nilai di atas atau lebih dari 0,70. Maka dapat disimpulkan bahwa seluruh pernyataan yang terkait motivasi kerja, komunikasi internal, gaya kepemimpinan dan produktivitas karyawan dalam penelitian ini lolos dalam uji reliabilitas dan dinyatakan reliabel.

2. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel pengganggu (*residual*) berdistribusi normal. Kalau asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid. Uji statistik yang dapat digunakan untuk menguji normalitas *residual* adalah uji statistik non-parametrik *Kolmogorov-Smirnov* (KS). Jika signifikansi *Kolmogorov-Smirnov* pada variabel lebih besar dari nilai signifikan ($\alpha = 0,05$) yang telah ditetapkan maka data berdistribusi normal. Sebaliknya jika signifikansi *Kolmogorov-Smirnov* pada variabel lebih kecil dari nilai signifikansi ($\alpha = 0,05$) yang telah ditetapkan maka data tidak terdistribusi normal. Hasil uji normalitas bisa dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.9 Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		98
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,81135831
Most Extreme Differences	Absolute	,102
	Positive	,050
	Negative	-,010
Test Statistic		,102
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 ^c

a. Test distribution is Normal.

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa nilai sig. (2-tailed) sebesar 0,200 > 0,050 sehingga dapat disimpulkan bahwa residual yang diuji berdistribusi normal.

b. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah antara variabel independen memiliki hubungan atau tidak satu sama lainnya. Uji Multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *Tolerrance* dan *Variance Inflancion Factor* (VIF). Kedua urutan ini menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Untuk mendeteksi non multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *Tolerrance* dan VIF. Jika nilai *Tolerrance* > 0,10 dan VIF < 10 maka tidak terjadi multikolinearitas. Hasil uji multikoleniaritas dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.10 Uji multikoleniaritas

Variabel	Toleransi	VIF	Keterangan
X1	0.994	1.006	Tidak terjadi multikolinearitas
X2	0.992	1.008	Tidak terjadi multikolinearitas
X3	0.986	1.014	Tidak terjadi multikolinearitas

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa semua variabel bebas mempunyai nilai toleransi diatas 0,10 dan nilai VIF dibawah 10. Maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas atau asumsi non multikolinearitas telah terpenuhi.

c. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dan residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dan residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas. Salah satu uji statistik yang digunakan untuk mendeteksi ada tidaknya heterokedastisitas yaitu menggunakan uji *glejser*. Jika nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 maka tidak terjadi heterokedastisitas. Hasil uji heterokedastisitas dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.11 Uji heterokedastisitas

Variabel Independent	Sig.	Keterangan
X1	0.388	Tidak ada heterokedastisitas
X2	0.514	Tidak ada heterokedastisitas
X3	0.137	Tidak ada heterokedastisitas

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa keseluruhan variabel penelitian memiliki nilai signifikakansi lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas pada model regresi.

3. Analisis Regresi Linear Berganda

Pada analisis regresi linier berganda ini peneliti meneliti 98 responden dengan kuisisioner dan menghasilkan data yang diolah dengan menggunakan SPSS versi 23, dan output dari SPSS tersebut yang nantinya akan ditarik kesimpulan untuk menjawab tentang hipotesis. Output SPSS dapat dilihat dari tabel berikut :

Tabel 4.12 Uji regresi linear berganda

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	26,561	3,237		8,206	,000
Motivasi Kerja	,242	,050	,259	2,084	,049
Komunikasi Internal	,235	,061	,257	2,162	,046
Gaya Kepemimpinan	,124	,127	,225	2,546	,041

a. Dependent Variable: Produktivitas Karyawan

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat nilai konstanta (nilai α) 26,561 dan untuk motivasi kerja (nilai B) sebesar 0,242, komunikasi internal (nilai B) sebesar 0,235 dan gaya kepemimpinan (nilai B) sebesar 0,124. Sehingga dapat diperoleh persamaan regresi linear berganda sebagai berikut :

$$Y = 26,561 + 0,242X_1 + 0,235X_2 + 0,124X_3 + e$$

Persamaan regresi tersebut memiliki arti sebagai berikut :

- a.) Nilai konstanta produktivitas karyawan (Y) sebesar 26,561 yang dinyatakan jika variabel X_1 , X_2 , X_3 sama dengan nol (0) yaitu motivasi kerja, komunikasi internal dan gaya kepemimpinan maka produktivitas karyawan adalah 26,561.
- b.) Nilai koefisien X_1 sebesar 0,242 berarti bahwa setiap terjadi peningkatan variabel motivasi kerja (X_1) sebesar 1% maka produktivitas karyawan meningkat sebesar 0,242 (24%) dan sebaliknya setiap terjadi penurunan variabel motivasi kerja (X_1) sebesar 1% maka produktivitas karyawan menurun sebesar 0,242 (24%).
- c.) Nilai koefisien X_2 sebesar 0,235 berarti bahwa setiap terjadi peningkatan variabel komunikasi internal (X_2) sebesar 1% maka produktivitas karyawan meningkat sebesar 0,235 (23%) dan sebaliknya setiap terjadi penurunan variabel komunikasi internal (X_2) sebesar 1% maka produktivitas karyawan menurun sebesar 0,235 (23%).
- d.) Nilai koefisien X_3 sebesar 0,124 berarti bahwa setiap terjadi peningkatan variabel gaya kepemimpinan (X_3) sebesar 1% maka produktivitas karyawan meningkat sebesar 0,124 (12%) dan sebaliknya setiap terjadi penurunan variabel gaya kepemimpinan (X_3) sebesar 1% maka produktivitas karyawan menurun sebesar 0,124 (12%).

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja, komunikasi internal dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan.

4. Uji Hipotesis

a. Uji T

Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variabel-variabel dependen (Ghozali, 2018). Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja, komunikasi internal dan gaya kepemimpinan secara parsial terhadap produktivitas karyawan yang dapat dilihat dari besarnya t_{hitung} terhadap t_{tabel} dengan uji dua sisi. Dalam penelitian ini diketahui bahwa $n=98$ dan $k=4$ pada tingkat signifikansi dibawah 5 persen. T_{hitung} adalah nilai yang dihasilkan dari uji t hasil pengolahan data SPSS. Sedangkan t_{table} diperoleh dari rumus nilai $t_{tabel} (n-k : \alpha) = (94 : \alpha)$ diperoleh t_{table} sebesar 1,98552. Hasil uji parsial adalah sebagai berikut :

Tabel 4.13 Uji T

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	26,561	3,237		8,206	,000
Motivasi Kerja	,242	,050	,259	2,084	,049
Komunikasi Internal	,235	,061	,257	2,162	,046
Gaya Kepemimpinan	,124	,127	,225	2,546	,041

a. Dependent Variable: Produktivitas Karyawan

Dari persamaan tabel 4.13 maka dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1.) Variabel motivasi kerja menunjukkan t hitung sebesar 2,084 > dari t tabel 1,98552 dengan nilai sig. 0,049 < 0,05. Maka motivasi kerja (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan (Y).
- 2.) Variabel komunikasi internal menunjukkan t hitung sebesar 2,162 > dari t tabel 1,98552 dengan nilai sig. 0,046 < 0,05. Maka komunikasi internal (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan (Y).
- 3.) Variabel gaya kepemimpinan menunjukkan t hitung sebesar 2,546 > dari t tabel 1,98552 dengan nilai sig. 0,041 < 0,05. Maka gaya kepemimpinan (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan (Y).

b. Uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi 0,05, jika nilai sig. < 0,05 maka seluruh variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terikat. Analisa uji F dilakukan dengan membandingkan F hitung dengan F Tabel.

Tabel 4.14 Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24,241	3	8,080	3,387	,044 ^b
	Residual	318,259	94	3,386		
	Total	342,500	97			

a. Dependent Variable: Produktivitas Karyawan

b. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Komunikasi Internal

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa $F_{\text{tabel}} = 2,70$, nilai ini didapat dari melihat persinggungan $df_1(3)$ dengan $df_2 (94)$ pada tabel F Statistika. Maka nilai $F_{\text{hitung}} 3,387 > F_{\text{tabel}} 2,70$ dan $\text{sig } 0,044 < 0,05$. Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja, komunikasi internal dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan.

c. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 4.15 Uji Koefisien Determinasi

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,266 ^a	,571	,548	1,840

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Komunikasi Internal

b. Dependent Variable: Produktivitas Karyawan

Berdasarkan tabel diatas, dapat kita lihat hasil output SPSS dengan nilai R Square sebesar 0,548 atau setara dengan 54%. Artinya X_1 , X_2 , X_3 berpegaruh terhadap Y sebesar 54%, sedangkan sisanya 46% dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel yang diteliti seperti kompensasi, disiplin kerja dan beban kerja.

D. PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian yang diolah menggunakan SPSS versi 23 ditemukan bahwa variabel motivasi kerja, komunikasi internal dan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan pada perusahaan PT. Toyota Nasmoco Majapahit Semarang, berikut ini interpretasi hasil penelitian :

1. Pengaruh antar variabel motivasi kerja terhadap produktivitas karyawan. Hasil penelitian menyatakan bahwa secara individual dapat diketahui bahwa nilai

probabilitas variabel motivasi kerja (X1) dengan nilai sig. $0,049 < 0,05$. Dengan demikian hipotesis pertama terbukti, jadi dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan pada perusahaan PT. Toyota Nasmoco Majapahit Semarang.

2. Pengaruh antar variabel komunikasi internal terhadap produktivitas karyawan.
Hasil penelitian menyatakan bahwa secara individual dapat diketahui bahwa nilai probabilitas variabel komunikasi internal (X2) dengan nilai sig. $0,046 < 0,05$. Dengan demikian hipotesis kedua terbukti, jadi dapat disimpulkan bahwa komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan pada perusahaan PT. Toyota Nasmoco Majapahit Semarang.
3. Pengaruh antar variabel gaya kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan.
Hasil penelitian menyatakan bahwa secara individual dapat diketahui bahwa nilai probabilitas variabel gaya kepemimpinan (X3) dengan nilai sig. $0,041 < 0,05$. Dengan demikian hipotesis ketiga terbukti, jadi dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan pada perusahaan PT. Toyota Nasmoco Majapahit Semarang.

4. Pengaruh antara variabel motivasi kerja, komunikasi internal dan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan. Berdasarkan hasil uji hipotesis secara bersama-sama dapat diketahui bahwa nilai probabilitas variabel motivasi kerja (X1), komunikasi internal (X2) dan gaya kepemimpinan (X3) lebih kecil dari nilai α ($0,044 < 0,05$). Dengan demikian hipotesis keempat terbukti. Jadi dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja, komunikasi internal dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan perusahaan PT. Toyota Nasmoco Majapahit Semarang.

BAB V

PENUTUP

A. KESIMPULAN

Dari variabel yang diteliti terdapat 3 hipotesis untuk mengetahui pengaruh variabel motivasi kerja, komunikasi internal dan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan pada PT. Toyota Nasmoco Majapahit Semarang. Dari rumusan masalah yang telah diajukan dan pembahasan yang telah dikemukakan pada uji hipotesis yang telah diujikan, maka ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil Uji T menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan di PT. Toyota Nasmoco Majapahit Semarang. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung sebesar $2,084 >$ dari t tabel $1,98552$ dan nilai sig. kurang dari $0,05$ ($0,049 < 0,05$).
2. Hasil Uji T menunjukkan bahwa komunikasi internal memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan di PT. Toyota Nasmoco Majapahit Semarang. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung sebesar $2,162 >$ dari t tabel $1,98552$ dan nilai sig. kurang dari $0,05$ ($0,046 < 0,05$).
3. Hasil Uji T menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan di PT. Toyota Nasmoco Majapahit Semarang. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung sebesar $2,546 >$ dari t tabel $1,98552$ dan nilai sig. kurang dari $0,05$ ($0,025 < 0,05$).

4. Hasil Uji F menunjukkan nilai $F_{hitung} 3,387 > F_{tabel} 2,70$ dan $sig\ 0,044 < 0,05$. Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja, komunikasi internal dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan.

B. SARAN

Berdasarkan hasil penelitian ini, peneliti mengajukan saran sebagai pertimbangan pihak perusahaan dan bagi pihak peneliti selanjutnya, adapun saran saran yang perlu disampaikan sebagai berikut :

1. Bagi Perusahaan

Dari beberapa data yang didapat berdasarkan hasil kuisisioner karyawan Nasmoco Majapahit Semarang, yang dapat dilihat bahwa beberapa score terendah dari berbagai variabel berupa :

- a. Variabel Motivasi Kerja , ada pada pertanyaan ke 3 dengan total score 416 (average score 4,24 point) tentang semangat bila mendapat pekerjaan yang menunjang prestasi , Saran dari saya adalah agar perusahaan memberikan reward sesuai prestasi dari karyawan , agar karyawan semakin termotivasi dalam berlomba menunjukkan prestasi.
- b. Variabel Komunikasi Internal, ada pada pertanyaan ke 4 dengan total score 416 (average score 4,24 point) tentang mengikuti kegiatan evaluasi internal dalam divisi, saran dari saya adalah kegiatan ini dilakukan pada jam kerja sehingga waktu pulang tidak molor karena ada kegiatan tambahan
- c. Variabel Gaya Kepemimpinan, ada pada pertanyaan ke 3 dengan total score 290 point (average score 2,95 point) tentang ketegasan pimpinan terhadap pelanggaran aturan dan pemberian reward terhadap karyawan berprestasi, saran dari saya adalah pimpinan bersikap tegas dan adil dalam setiap permasalahan yang dialami karyawan

Dari hasil penelitian dan pemaparan hasil kuisioner yang saya lakukan tersebut, saya berharap dari PT Nasmoco Majapahit Semarang untuk dapat melakukan evaluasi internal sejalan dengan point terlemah dari beberapa Variabel yang saya teliti, agar dapat dilakukan perbaikan berkelanjutan sesuai nilai dan budaya perusahaan , dengan harapan agar tercipta lingkungan perusahaan yang lebih baik , dan agar produktivitas perusahaan juga ikut meningkat kedepannya.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Bagi peneliti yang ingin melakukan penelitian dibidang sejenis, maka hendaknya memperhatikan keterbatasan yang ditemui dalam penelitian ini dan menambah variabel lain yang tidak ada dalam penelitian ini seperti kepuasan kerja, keahlian, loyalitas, dan lain-lain. Selain itu juga dapat dijadikan rujukan dalam melakukan penelitian selanjutnya terlebih mengenai motivasi kerja, komunikasi internal dan gaya kepemimpinan dengan lebih sempurna lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- Amsyah, Zulkifli. (2017). *Manajemen Kearsipan edisi keenam*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Dewi. S., & Hazmanan, K. (2019). Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen : Vol 2, No. 1*.
- Dipayana, G. D. & Heryanda. K. K. (2020). Pengaruh Komunikasi Internal dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Buleleng. *Bisma : Jurnal Manajemen, 6 (2)*.
- Edison, E. Dkk. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Alfabeta.
- Effendi. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta : Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Ferdinan, A. (2011). *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Fadjar, A. & Indrasari, M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo : Indomedia Pustaka.
- Ghozali, Imam. (2009). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. Hani. (2016). *Manajemen*. Yogyakarta : BPFE.
- Hasibuan, H. M. (2001). *Manajemen Dasar, Pengerian dan Masalah*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hasibuan, H. M. (2008). *Manajemen Dasar, Pengertian, Dan Masalah*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, H. M. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.

- Hidayat, Rahmat. (2021). Pengaruh Komunikasi Internal, Disiplin Kerja dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Sekretari dan Manajemen Volume 5 No. 1*.
- Kadek, N., & Sagung, K. D. (2019). Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Produktivitas Karyawan. *Jurnal Manajemen, Vol. 8*.
- Kartono. (2008). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta : PT. Rajawali Grafindo Persada.
- Kartono. (2017). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta : PT. Rajawali Grafindo Persada.
- Lestari, D. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sari Melati Kencana Cabang RC Veteran Jakarta Selatan. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan, ISSN 2622-2191*.
- Liliweri, A. (2017). *Komunikasi Antar Personal*. Jakarta : Prenada Media Group.
- Mulyana, D. (2007). *Ilmu Komunikasi : Suatu Pengantar*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Morhead., & Griffin. (2013). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian dan Pengembangan Research dan Development*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Prenadamedia Group.
- Suwanto., & Priansa. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : CV. Alfabeta.
- Tampubolon, M. P. (2018). *Manajemen Operasi dan Rantai Pemasok*. Jakarta : Penerbit Mitra Wacana Media.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuisisioner

KUESIONER PENELITIAN

Dengan Hormat,

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Arif Rohmat Hidayat

NIM : 19612013006

Prodi : Manajemen

Adalah mahasiswa Fakultas Ekonomi, Universitas Nahdlatul Ulama AL Ghazali yang sedang menyusun skripsi guna menyelesaikan program sarjana (S1) dengan judul **“Pengaruh Motivasi Kerja, Komunikasi Internal dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Karyawan Pada Perusahaan PT. Toyota Nasmoco Majapahit Semarang”**. Oleh karena itu, mohon bantuan saudara/i untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan kuesioner berikut ini.

Kuesioner ini hanya untuk kepentingan skripsi semata, dan tidak untuk dipublikasikan. Kerahasiaan saudara/i dapat saya jamin sepenuhnya.

Demikian, saya ucapkan terima kasih atas kesediaan saudara/i yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner ini.

Penulis

Arif Rohmat Hidayat

A. Profil Responden

Berilah tanda centang (✓) untuk setiap jawaban yang menurut anda paling sesuai dengan diri anda.

Nama :

Alamat :

Jenis Kelamin : ☐ Laki-laki ☐ Perempuan

Umur : ☐ 20-30 tahun ☐ 30-40 tahun ☐ > 40 tahun

Lama Kerja : ☐ 1 Tahun
☐ 1– 5 Tahun
☐ >5 Tahun

B. Petunjuk Pengisian Kuesioner

1. Sebelum mengisi kuesioner ini, mohon saudara/i membaca setiap butir pertanyaan dengan cermat tanpa ada satupun yang terlewat.
2. Saudara/i diminta untuk memberi tanda centang (✓) pada kolom yang sesuai dengan pilihan dan setiap butir pertanyaan hanya diperbolehkan memilih satu alternatif jawaban.
3. Jika ada kesalahan dalam memilih alternatif jawaban, beri tanda (X) pada kolom yang salah kemudian beri tanda centang (✓) pada kolom yang sesuai.

C. Keterangan Jawaban

1. STS = Sangat Tidak Setuju
2. TS = Tidak Setuju
3. KS = Kurang setuju
4. S = Setuju
5. SS = Sangat Setuju

TANGGAPAN RESPONDEN

Kepada responden yang saya hormati, mohon memberi jawaban dengan memberi tanda centang (✓) pada jawaban yang menurut anda paling sesuai.

Pernyataan Untuk Variabel Motivasi Kerja (X1)

NO	Pernyataan	JAWABAN				
		STS	TS	KS	S	SS
1	Saya mampu bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab.					
2	Saya mampu menggunakan potensi diri dalam pekerjaan yang sesuai dengan keahlian saya					
3	Saya merasa bersemangat bila mendapat pekerjaan yang menunjang prestasi saya					
4	Saya siap meluangkan waktu lebih banyak untuk belajar hal baru agar pekerjaan saya menjadi lebih baik					
5	Saya suka bekerja pada perusahaan yang memberikan jenjang karir bagi karyawan yang memiliki kemampuan.					

Pernyataan Untuk Variabel Komunikasi Internal (X2)

NO	Pernyataan	JAWABAN				
		STS	TS	KS	S	SS
1	Saya menerima perintah yang diberikan perusahaan melalui surat penugasan resmi					
2	Saya siap menjalankan perintah atasan selama masih dalam lingkup pekerjaan saya					

3	Saya memahami kekecewaan maupun apresiasi dari atasan ataupun rekan kerja dari gestur					
4	Saya siap mengikuti kegiatan evaluasi internal dari divisi yang saya tempati					
5	Saya mudah dalam menerima informasi dari divisi lain dalam lingkungan satu kantor					

Pernyataan Untuk Variabel Gaya Kepemimpinan (X3)

NO	Pernyataan	JAWABAN				
		STS	TS	KS	S	SS
1	Pemimpin tempat saya bekerja di PT. Nasmoco Majapahit Semarang memiliki strategi yang jelas dan realistis (masuk akal) dalam setiap masalah yang dihadapi perusahaan					
2	Pemimpin tempat saya bekerja PT. Nasmoco Majapahit Semarang mampu memberikan motivasi dan arahan dengan baik kepada karyawan yang sedang kesulitan					
3	Pemimpin tempat saya bekerja di PT. Nasmoco Majapahit Semarang bersikap tegas kepada karyawan yang melanggar aturan dan memberi hadiah bagi karyawan yang berprestasi					
4	Pemimpin tempat saya bekerja di PT. Nasmoco Majapahit Semarang mampu					
5	Pemimpin tempat saya bekerja di PT. Nasmoco Majapahit Semarang mampu mempertanggungjawabkan setiap kebijakan dan keputusan yang diambil.					

Pernyataan Untuk Variabel Produktivitas Karyawan (Y)

NO	Pernyataan	JAWABAN				
		STS	TS	KS	S	SS
1	Saya selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas kerja saya demi hasil pekerjaan yang maksimal.					
2	Saya selalu merasa bersemangat dan bersungguh sungguh dalam setiap pekerjaan yang saya lakukan					
3	Saya selalu belajar dari kesalahan yang saya lakukan agar skill saya meningkat					
4	Mutu dari hasil kerja saya selalu memenuhi standar yang telah ditetapkan.					
5	Saya akan berusaha datang tepat waktu dan menggunakan waktu dengan baik untuk menyelesaikan pekerjaan.					

Lampiran 2 Data tabulasi responden

Data tabulasi responden

Motivasi Kerja (X1)

No.	Motivasi Kerja (X1)					
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	Total

1	5	5	5	5	5	25
2	5	4	4	4	4	21
3	4	4	4	4	4	20
4	5	5	5	5	5	25
5	5	5	5	5	5	25
6	5	5	5	5	5	25
7	5	5	5	5	5	25
8	4	4	4	4	4	20
9	4	4	4	4	4	20
10	4	5	5	5	5	24
11	4	4	4	3	4	19
12	3	3	3	3	3	15
13	5	5	5	5	5	25
14	4	4	4	4	4	20
15	4	4	4	4	4	20
16	4	5	5	5	5	24
17	2	2	2	2	2	10
18	4	4	3	4	4	19
19	4	4	4	3	4	19
20	3	3	3	3	3	15
21	5	5	5	5	5	25
22	4	4	4	4	4	20
23	4	4	4	4	4	20
24	5	5	5	5	5	25
25	5	4	4	4	4	21
26	4	4	4	4	4	20
27	5	5	5	5	5	25
28	5	5	5	5	5	25
29	4	4	4	4	4	20
30	4	4	3	4	4	19
31	4	4	4	3	4	19
32	5	5	5	5	5	25
33	5	5	5	5	5	25
34	4	4	4	4	4	20
35	1	3	3	3	3	13
36	2	2	3	4	3	14
37	5	4	4	4	4	21
38	4	4	4	4	4	20
39	5	5	5	5	5	25

40	5	5	5	5	5	25
41	4	4	4	4	4	20
42	4	4	3	4	4	19
43	3	3	3	3	3	15
44	5	5	5	5	5	25
45	4	4	4	4	4	20
46	4	4	4	4	4	20
47	4	5	5	5	5	24
48	2	2	2	2	2	10
49	4	4	3	4	4	19
50	4	4	4	3	4	19
51	3	3	3	3	3	15
52	5	5	5	5	5	25
53	5	5	5	5	5	25
54	5	5	5	5	5	25
55	5	5	5	5	5	25
56	5	5	5	5	5	25
57	5	5	5	5	5	25
58	5	5	5	5	5	25
59	4	4	4	4	4	20
60	5	5	5	5	5	25
61	5	5	5	5	5	25
62	4	4	4	4	4	20
63	4	4	3	4	4	19
64	3	3	3	3	3	15
65	5	5	5	5	5	25
66	4	4	4	4	4	20
67	4	4	4	4	4	20
68	4	4	4	4	4	20
69	5	5	5	5	5	25
70	5	5	5	5	5	25
71	4	4	4	4	4	20
72	4	4	3	4	4	19
73	3	3	3	3	3	15
74	5	5	5	5	5	25
75	4	4	4	4	4	20
76	4	4	4	4	4	20
77	5	5	5	5	5	25
78	5	5	5	5	5	25

79	5	5	5	5	5	25
80	5	5	5	5	5	25
81	5	5	5	5	5	25
82	5	5	5	5	5	25
83	5	5	5	5	5	25
84	4	4	4	4	4	20
85	4	4	3	4	4	19
86	3	3	3	3	3	15
87	5	5	5	5	5	25
88	5	5	5	5	5	25
89	5	4	4	4	4	21
90	4	4	4	4	4	20
91	5	5	5	5	5	25
92	5	5	5	5	5	25
93	4	4	4	4	4	20
94	4	4	3	4	4	19
95	4	4	4	3	4	19
96	5	5	5	5	5	25
97	5	5	5	5	5	25
98	5	5	5	5	5	25

Komunikasi Internal (X2)

No.	Komunikasi Internal (X2)					
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	Total
1	4	4	4	4	4	20
2	4	4	4	4	4	20
3	4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	4	4	20
5	4	4	4	4	4	20
6	4	4	4	4	4	20
7	4	4	4	4	4	20
8	5	5	5	5	5	25
9	4	4	4	4	4	20
10	4	4	4	4	4	20
11	4	4	4	4	4	20
12	5	5	5	5	5	25
13	5	5	5	5	5	25
14	5	5	5	5	5	25

15	5	5	5	5	5	25
16	3	3	3	3	3	15
17	4	3	3	3	3	16
18	4	4	4	3	3	18
19	4	4	4	3	4	19
20	3	4	4	3	3	17
21	5	5	5	5	5	25
22	5	5	5	5	5	25
23	5	5	5	5	5	25
24	5	5	5	5	5	25
25	3	3	3	3	3	15
26	4	3	3	3	3	16
27	4	4	4	3	3	18
28	4	4	4	3	4	19
29	4	4	4	4	4	20
30	5	5	5	5	5	25
31	4	4	4	4	4	20
32	4	4	4	4	4	20
33	4	4	4	4	4	20
34	4	4	4	4	4	20
35	5	5	5	5	5	25
36	4	4	4	4	4	20
37	4	4	4	4	4	20
38	4	4	4	4	4	20
39	4	4	4	4	4	20
40	5	5	5	5	5	25
41	4	4	4	4	4	20
42	4	4	4	4	4	20
43	4	4	4	4	4	20
44	4	3	3	4	3	17
45	3	2	4	4	4	17
46	4	5	5	5	5	24
47	4	4	4	4	4	20
48	4	4	4	4	4	20
49	5	5	5	5	5	25
50	4	4	4	4	4	20
51	4	4	4	4	4	20
52	4	4	4	4	4	20
53	4	3	3	4	3	17

54	4	4	4	4	4	20
55	4	4	4	4	4	20
56	5	5	5	5	5	25
57	4	4	4	4	4	20
58	4	4	4	4	4	20
59	4	4	4	4	4	20
60	4	3	3	4	3	17
61	4	4	4	3	3	18
62	4	4	4	3	4	19
63	3	4	4	3	3	17
64	5	5	5	5	5	25
65	5	5	5	5	5	25
66	5	5	5	5	5	25
67	5	5	5	5	5	25
68	4	4	4	3	3	18
69	4	4	4	3	4	19
70	3	4	4	3	3	17
71	5	5	5	5	5	25
72	5	5	5	5	5	25
73	5	5	5	5	5	25
74	5	5	5	5	5	25
75	5	5	5	5	5	25
76	5	5	5	5	5	25
77	5	5	5	5	5	25
78	5	5	5	5	5	25
79	5	5	5	5	5	25
80	4	4	4	4	4	20
81	5	5	5	5	5	25
82	4	4	4	4	4	20
83	5	5	5	5	5	25
84	4	4	4	4	4	20
85	5	5	5	5	5	25
86	4	4	4	4	4	20
87	5	5	5	5	5	25
88	5	5	5	5	5	25
89	5	5	5	5	5	25
90	5	5	5	5	5	25
91	4	4	4	4	4	20
92	5	5	5	5	5	25

93	4	4	4	4	4	20
94	5	5	5	5	5	25
95	5	5	5	5	5	25
96	5	5	5	5	5	25
97	4	4	4	4	4	20
98	4	4	4	4	4	20

Gaya Kepemimpinan (X3)

No.	Gaya Kepemimpinan (X3)					
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	Total
1	3	4	2	4	5	18
2	3	4	2	4	5	18
3	3	4	2	4	5	18
4	3	4	2	5	5	19
5	3	4	2	5	5	19
6	3	4	3	5	5	20
7	3	4	3	5	5	20
8	3	4	3	5	5	20
9	3	4	3	5	5	20
10	3	4	3	5	5	20
11	3	4	3	5	5	20
12	3	4	3	5	5	20
13	3	4	3	5	5	20
14	3	4	3	5	4	19
15	5	4	3	5	4	21
16	5	4	1	5	4	19
17	5	4	2	4	5	20
18	5	4	3	4	5	21
19	5	4	3	4	5	21
20	5	4	2	5	5	21
21	5	4	3	5	5	22
22	4	5	2	5	5	21
23	4	5	2	5	5	21
24	4	5	1	5	5	20
25	3	5	1	5	5	19
26	5	5	3	5	5	23
27	3	5	2	5	5	20
28	5	5	2	5	5	22
29	1	5	2	5	5	18

30	1	5	2	5	5	18
31	1	5	2	5	5	18
32	5	5	2	5	4	21
33	5	5	2	4	4	20
34	5	5	2	4	4	20
35	4	5	2	3	5	19
36	4	5	2	5	5	21
37	4	5	3	4	4	20
38	5	5	3	4	4	21
39	5	5	3	4	4	21
40	4	5	3	4	4	20
41	4	4	3	4	3	18
42	4	5	4	4	3	20
43	4	5	4	4	5	22
44	4	5	3	4	5	21
45	5	5	3	3	5	21
46	5	4	5	3	4	21
47	5	4	5	5	5	24
48	5	5	4	5	5	24
49	4	5	4	5	5	23
50	4	5	4	4	4	21
51	4	5	3	5	4	21
52	3	4	2	5	4	18
53	5	4	4	5	3	21
54	5	5	3	4	3	20
55	5	4	3	4	5	21
56	5	4	5	4	4	22
57	5	5	5	3	5	23
58	4	5	4	3	5	21
59	4	4	4	5	5	22
60	4	4	4	5	4	21
61	3	4	3	5	4	19
62	5	5	2	4	4	20
63	4	5	4	5	3	21
64	4	5	3	5	3	20
65	4	5	3	5	5	22
66	4	4	5	4	4	21
67	4	4	5	4	4	21
68	4	5	4	4	3	20

69	4	4	4	3	5	20
70	4	4	4	3	4	19
71	4	5	3	5	4	21
72	4	5	2	5	4	20
73	4	4	1	5	4	18
74	4	4	3	4	4	19
75	4	4	2	5	4	19
76	4	5	4	5	4	22
77	4	5	4	5	4	22
78	2	5	4	4	4	19
79	2	5	3	4	3	17
80	2	4	3	5	5	19
81	1	4	3	5	4	17
82	5	5	3	4	4	21
83	5	4	2	4	4	19
84	4	4	2	5	4	19
85	4	5	2	4	4	19
86	3	5	2	4	4	18
87	3	4	2	5	4	18
88	5	3	4	5	4	21
89	5	3	4	4	5	21
90	5	2	4	3	5	19
91	4	3	3	2	5	17
92	5	3	3	3	5	19
93	5	3	3	3	4	18
94	5	4	3	3	4	19
95	4	4	2	4	5	19
96	4	4	4	4	4	20
97	4	5	4	4	4	21
98	4	5	3	4	5	21

Produktivitas Karyawan (Y)

No.	Produktivitas Karyawan (Y)					
	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Total
1	4	5	3	4	4	20
2	5	5	3	4	4	21
3	5	5	3	4	4	21
4	5	4	5	5	4	23
5	5	4	2	5	4	20
6	5	5	2	5	5	22

7	4	5	3	4	5	21
8	4	3	3	4	5	19
9	4	5	4	5	5	23
10	5	5	2	5	5	22
11	5	3	5	4	4	21
12	5	5	3	5	5	23
13	4	5	1	4	5	19
14	4	3	3	5	5	20
15	5	5	3	5	4	22
16	4	5	2	5	4	20
17	4	2	3	4	5	18
18	4	5	3	4	5	21
19	4	5	3	5	4	21
20	4	5	3	5	5	22
21	5	1	3	4	4	17
22	5	5	3	5	5	23
23	5	5	3	4	5	22
24	4	5	3	5	5	22
25	4	2	2	5	4	17
26	5	3	5	5	4	22
27	4	3	4	4	5	20
28	4	4	4	4	5	21
29	4	5	4	5	4	22
30	4	5	4	5	4	22
31	4	5	3	4	5	21
32	5	5	3	5	5	23
33	5	3	3	4	5	20
34	5	5	3	5	4	22
35	4	5	5	5	4	23
36	4	3	5	5	5	22
37	5	5	4	4	5	23
38	4	5	4	4	4	21
39	4	2	4	5	5	20
40	2	5	3	5	4	19
41	3	5	3	4	5	20
42	3	5	3	5	5	21
43	3	5	4	5	5	22
44	5	5	4	5	4	23
45	5	3	4	4	4	20

46	5	5	2	3	5	20
47	2	5	2	3	5	17
48	3	3	3	3	4	16
49	5	5	3	1	5	19
50	5	5	4	2	4	20
51	3	2	4	2	3	14
52	2	5	4	2	3	16
53	4	5	4	3	3	19
54	4	5	4	3	1	17
55	4	4	4	3	5	20
56	2	4	4	3	4	17
57	3	4	4	5	5	21
58	4	5	3	4	4	20
59	4	5	3	5	5	22
60	5	4	3	5	5	22
61	5	4	5	5	5	24
62	5	4	4	4	4	21
63	4	5	4	4	4	21
64	4	5	4	5	5	23
65	2	4	4	5	5	20
66	3	5	3	4	4	19
67	4	5	3	5	5	22
68	4	4	3	5	5	21
69	5	4	3	5	4	21
70	5	4	4	4	5	22
71	5	4	4	5	4	22
72	4	5	3	4	5	21
73	4	5	3	5	5	22
74	2	4	4	5	5	20
75	3	4	4	5	4	20
76	4	4	2	4	4	18
77	4	5	3	4	5	21
78	5	5	5	5	5	25
79	5	4	5	5	4	23
80	5	4	4	4	5	22
81	4	4	4	5	5	22
82	4	5	3	5	4	21
83	4	5	3	5	5	22
84	5	4	3	4	4	20

85	5	5	3	4	5	22
86	5	5	4	4	5	23
87	4	4	4	4	5	21
88	4	4	4	4	4	20
89	5	4	4	4	4	21
90	4	5	4	4	5	22
91	4	5	4	4	5	22
92	4	4	4	3	4	19
93	4	3	4	3	5	19
94	5	5	5	3	4	22
95	4	4	5	4	4	21
96	4	5	5	4	4	22
97	4	4	5	3	4	20
98	4	4	5	5	5	23

Lampiran 3 Hasil output SPSS

1. Uji Validitas dan Reabilitas

Uji Validitas

Correlations						
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	TOTALX1
X1. Pearson Correlation	1	,911**	,848**	,839**	,903**	,935**
1 Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
N	98	98	98	98	98	98
X1. Pearson Correlation	,911**	1	,931**	,922**	,991**	,986**
2 Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
N	98	98	98	98	98	98
X1. Pearson Correlation	,848**	,931**	1	,888**	,942**	,956**
3 Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
N	98	98	98	98	98	98
X1. Pearson Correlation	,839**	,922**	,888**	1	,948**	,953**
4 Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
N	98	98	98	98	98	98
X1. Pearson Correlation	,903**	,991**	,942**	,948**	1	,992**
5 Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
N	98	98	98	98	98	98

TO	Pearson Correlation	,935**	,986**	,956**	,953**	,992**	1
TA	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
LX 1	N	98	98	98	98	98	98

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

		Correlations					
		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	TOTALX2
X2.1	Pearson Correlation	1	,870**	,856**	,875**	,881**	,940**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	98	98	98	98	98	98
X2.2	Pearson Correlation	,870**	1	,950**	,804**	,879**	,944**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	98	98	98	98	98	98
X2.3	Pearson Correlation	,856**	,950**	1	,850**	,929**	,963**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	98	98	98	98	98	98
X2.4	Pearson Correlation	,875**	,804**	,850**	1	,926**	,940**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	98	98	98	98	98	98
X2.5	Pearson Correlation	,881**	,879**	,929**	,926**	1	,972**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	98	98	98	98	98	98
TOT ALX 2	Pearson Correlation	,940**	,944**	,963**	,940**	,972**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	98	98	98	98	98	98

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

		Correlations					
		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	TOTALX3

X3.1	Pearson Correlation	1	-,105	,219*	-,333**	-,135	,561**
	Sig. (2-tailed)		,302	,030	,001	,186	,000
	N	98	98	98	98	98	98
X3.2	Pearson Correlation	-,105	1	-,141	,184	-,159	,289**
	Sig. (2-tailed)	,302		,166	,069	,117	,004
	N	98	98	98	98	98	98
X3.3	Pearson Correlation	,219*	-,141	1	-,288**	-,189	,517**
	Sig. (2-tailed)	,030	,166		,004	,062	,000
	N	98	98	98	98	98	98
X3.4	Pearson Correlation	-,333**	,184	-,288**	1	,034	,269
	Sig. (2-tailed)	,001	,069	,004		,742	,096
	N	98	98	98	98	98	98
X3.5	Pearson Correlation	-,135	-,159	-,189	,034	1	,266
	Sig. (2-tailed)	,186	,117	,062	,742		,103
	N	98	98	98	98	98	98
TOTAL X3	Pearson Correlation	,561**	,289**	,517**	,169	,166	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,004	,000	,096	,103	
	N	98	98	98	98	98	98

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	TOTALY
Y.1	Pearson Correlation	1	-,008	,020	,102	,044	,504**
	Sig. (2-tailed)		,940	,848	,319	,666	,000
	N	98	98	98	98	98	98
Y.2	Pearson Correlation	-,008	1	-,165	,058	,047	,442**
	Sig. (2-tailed)	,940		,105	,569	,648	,000
	N	98	98	98	98	98	98

Y.3	Pearson Correlation	,020	-,165	1	-,049	-,188	,301**
	Sig. (2-tailed)	,848	,105		,630	,064	,003
	N	98	98	98	98	98	98
Y.4	Pearson Correlation	,102	,058	-,049	1	,292**	,607**
	Sig. (2-tailed)	,319	,569	,630		,003	,000
	N	98	98	98	98	98	98
Y.5	Pearson Correlation	,044	,047	-,188	,292**	1	,440**
	Sig. (2-tailed)	,666	,648	,064	,003		,000
	N	98	98	98	98	98	98
TOTAL Y	Pearson Correlation	,504**	,442**	,301**	,607**	,440**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,003	,000	,000	
	N	98	98	98	98	98	98

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Uji Reabilitas

Motivasi Kerja (X1)

Cronbach's Alpha	N of Items
0.730	5

Komunikasi Internal (X2)

Cronbach's Alpha	N of Items
0.737	5

Gaya Kepemimpinan (X3)

Cronbach's Alpha	N of Items
0.729	5

Produktivitas Karyawan (Y)

Cronbach's Alpha	N of Items
0.725	5

2. Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		98
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,81135831
Most Extreme Differences	Absolute	,102
	Positive	,050
	Negative	-,010
Test Statistic		,102
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Uji Multikoleniaritas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	26,561	3,237		8,206	,000		
Motivasi Kerja	,000	,050	,059	2,084	,049	,994	1,006
Komunikasi Internal	,035	,061	,057	2,162	,046	,992	1,008
Gaya Kepemimpinan	,324	,127	,025	2,546	,041	,986	1,014

a. Dependent Variable: Produktivitas Karyawan

Uji Heterokedastisitas dengan uji *glejser*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,137	1,995		,069	,945
Motivasi Kerja	-,027	,031	-,088	-,867	,388
Komunikasi Internal	-,025	,037	-,067	-,656	,514
Gaya Kepemimpinan	,118	,078	,153	1,501	,137

a. Dependent Variable: Abs RES

3. Analisis Regresi Linear Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
	B	Std. Error	Beta
1 (Constant)	26,561	3,237	
Motivasi Kerja	,000	,050	,059
Komunikasi Internal	,035	,061	,057
Gaya Kepemimpinan	,324	,127	,025

a. Dependent Variable: Produktivitas Karyawan

4. Uji Hipotesis

Uji T

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	26,561	3,237		,000
	Motivasi Kerja	,242	,050	,259	,049
	Komunikasi Internal	,235	,061	,257	,046
	Gaya Kepemimpinan	,124	,127	,225	,041

a. Dependent Variable: Produktivitas Karyawan

Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24,241	3	8,080	3,387	,044 ^b
	Residual	318,259	94	3,386		
	Total	342,500	97			

a. Dependent Variable: Produktivitas Karyawan

b. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Komunikasi Internal

Uji Koefisien Determinasi

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,266 ^a	,571	,548	1,840

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Komunikasi Internal

b. Dependent Variable: Produktivitas Karyawan

BIODATA PENULIS

Penulis dilahirkan di Kabupaten Semarang pada tanggal 06 Oktober 1998 sebagai anak Pertama dari pasangan Bapak Rokayat dan Ibu Ngatimah Saat ini ia bertempat tinggal di Dusun Dukuh Jatirejo Kec Suruh Kab Semarang. Alamat Email: arifhidayat63626@gmail.com , pendidikan dasar di tempuh di MI Assyafiiyah Jatirejo, pendidikan menengah pertama di SMP N 2 Susukan, pendidikan menengah atas di SMK Muhammadiyah Suruh, lulus pada tahun 2016. Pada tahun 2019, penulis diterima di Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Nahdlatul Ulama Al – Ghazali Cilacap.