

PERAN GAYA KEPEMIMPINAN DAN ETOS KERJA DALAM MENINGKATKAN KOMITMEN AFEKTIF KARYAWAN PT. JANICO RAYA DI SEMARANG

¹Ayuda Musa'ada, ²Sri Wahyuni Ratnasari

^{1,2}Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung Semarang

*) Corresponding Author:

ayudamusa34@gmail.com

ABSTRACT

This research is realized with a description of the objectives and analysis of the influence of leadership style in increasing affective commitment and the level of work ethic. What is the role of work ethic on affective commitment and the role of work ethic in mediating the impact of leadership style on affective commitment. The population in this study are all employees of PT Janico Raya totaling 150 employees. The sample quantity used in this study was determined using the Slovin formula, which obtained a total sample of 109 people. The analytical method used is quantitative analysis using multiple linear regression analysis techniques. The results of the research hypothesis analysis show that leadership style influences work ethic. Leadership style has no significant effect on affective commitment. Work ethic has a positive effect on affective commitment and work ethic mediates the effect of leadership style on employee affective commitment.

Keywords: Leadership Style, Work Ethic, Affective Commitment

LATAR BELAKANG

Karyawan merupakan sumber daya yang sangat penting yang memberikan kontribusi besar pada keberhasilan perusahaan. Di era yang penuh ketidakpastian seperti saat ini, karyawan tidak semata-mata menginginkan gaji yang layak akan tetapi juga kenyamanan dan hubungan kerja yang harmonis antararekan kerja maupun dengan pemimpin. Tenaga kerja dengan tingkat integritas serta berkomitmen kuat untuk perusahaan memperlihatkan nilai sifat dan kepribadian baik melalui keberpihakannya pada perusahaannya maupun kemauan untuk konsisten menjadi bagian dari entitas tersebut.

Berbasis riset Siaputra, Nugroho, Kartika dan Kihatsu (2012) kecenderungan positif dari karyawan dengan komitmen yang tinggi diantaranya adalah dengan catatan kehadiran yang baik, kepatuhan pada aturan yang ditetapkan perusahaan dan tingkat perputaran (*turn over*) karyawan yang rendah. Komitmen Afektif terklasifikasi atas komitmen organisasional yang lebih menekankan pada aspek emosional karyawan terkait keterlibatannya dalam organisasi (Mayer, Allen dan Smith dalam Siaputra dkk; 2012).

Karyawan dengan nilai afektifitas komitmen kuat cenderung mempunyai rasa kepemilikan pada entitas dimana dirinya bekerja yang lebih tinggi, lebih sering terlibat dalam kegiatan organisasi, mempunyai keinginan yang kuat untuk berkontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi dan cenderung ingin tetap menjadi bagian dari organisasinya PT Janico Raya merupakan entitas komersional yang berbasis pada aspek penjualan kayu yang berlokasi di wilayah Semarang. Saat ini perusahaan memiliki karyawan sejumlah 150 orang.

Seperti halnya perusahaan lainnya, PT Janico Raya pada dasarnya tidak hanya membutuhkan karyawan yang terampil dan kompeten, tetapi juga karyawan yang mempunyai komitmen dan keinginan untuk mencapai hasil yang optimal sesuai target dan tujuan perusahaan. Dalam hal ini terdapat alasan yang berbeda yang mendasari seorang karyawan dalam menjaga keanggotaannya pada entitas. Karyawan dengan komitmen afektif lebih menekankan pada keterikatan emosional. Sementara itu, komitmen normatif mendorong karyawan untuk bertahan karena ingin mematuhi aturan yang ada pada organisasi.

Selanjutnya, karyawan yang memiliki komitmen berkelanjutan (*continuance*) lebih mempertimbangkan untung rugi jika harus pindah pekerjaan. Salah satu permasalahan yang dihadapi PT Janico Rayasaat ini adalah tingkat keterlambatan karyawan yang cukup tinggi dan cenderung meningkat (lihat Tabel 1.1). Keterlambatan karyawan dalam bekerjatentu saja dapat mengganggu proses kerja dan pencapaian target kerja perusahaan. Ketidaksiplinan karyawan untuk menepati aturan jam kerja dapat menjadi salah satu indikasi masih rendahnya komitmen kerja karyawan PT Janico Raya.

**Tabel 1 Data Karyawan PT Janico Raya April
2021 – September 2021**

Bulan	Tingkat keterlambatan karyawan
April	15
Mei	20
Juni	23
Juli	26
Agustus	27
September	29

Sumber: Data PT Janico Raya, 2021

Ada banyak faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional, salah satu yang banyak dikaji dalam literatur adalah gaya kepemimpinan. Riset yang direalisasikan Rahman et al (2018) menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berdampak signifikan pada komitmen organisasional. Sementara riset lain oleh Junaidi (2014) mengklasifikasikan aspek atau variabel gaya kepemimpinan pada komitmen organisasi tidak memberikan nilai dampak dengan cukup kuat. Aspek gaya kepemimpinan memiliki dampak krusial dalam rangka kenaikan nilai performa entitas. Dengan demikian adanya pimpinan dalam entitas ialah aspek krusial dalam rangka mempertahankan nilai keberlanjutan secara jangka panjang.

Gaya kepemimpinan diyakini menjadi faktor yang penting untuk menciptakan komitmen afektif karyawan. Faktor lain yang juga menarik untuk diteliti terkait pengaruhnya pada komitmen organisasional adalah etos kerja. Setiap karyawan harus memiliki etos kerja yang kuat karena setiap perusahaan membutuhkan setiap karyawan untuk melakukan banyak upaya dan dedikasi jika ingin tumbuh dan mengungguli persaingan.

Berbasis penjabaran tersebut, riset ini akan mencoba mengkaji lebih lanjut pengaruh faktor kepemimpinan dan etos kerja atas tingkat komitmen organisasional khususnya komitmen afektif di PT Janico Raya Semarang. Untuk itu penelitian ini diberi judul “Peran Gaya Kepemimpinan dan Etos Kerja dalam Meningkatkan Komitmen Afektif Karyawan PT Janico Raya di Semarang”.

KAJIAN PUSTAKA

Komitmen Afektif Karyawan

Perusahaan sangat memerlukan tenaga kerja dengan tingkat komitmen kuat pada pekerjaannya. Karyawan dengan komitmen kerja yang tinggi cenderung bekerja secara optimal dan bersedia mencurahkan tenaga, pikiran, serta waktunya untuk pekerjaannya (Herlina, Zulkarnaini, dan Baheram 2020). Susanti (2016) menjelaskan bahwa kecenderungan perilaku seorang karyawan dapat dievaluasi dengan menggunakan komponen perilaku komitmen. Keinginan untuk menjaga diri agar tetap di perusahaan dan dukungan untuk tujuan organisasi adalah contoh komitmen. Untuk mengukur komitmen Afektif, studi ini akan mengacu pada indikator yang digunakan dalam penelitian Siaputra dkk (2012) yang terdiri dari:

1. Penerapan nilai – nilai perusahaan
2. Siap berkorban
3. Bangga terhadap perusahaan
4. Merasa mempunyai tingkat keterikatan kuat pada instansi

5. Berkeinginan untuk berkarir hingga masuk masa pensiun
6. Merasa senang ketika melakukan diskusi terkait instansi dengan pihak lain di luar organisasi

Gaya Kepemimpinan

Menurut Siagian and Khair dalam Miftah (2018), tindakan seorang pemimpin saat mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan disebut sebagai gaya kepemimpinan atau cara memimpin bawahan. Gaya kepemimpinan yang baik adalah gaya kepemimpinan yang bisa memberikan motivasi kerja pada karyawannya. Junaidi and Susanti dalam Widyatmini dan Hakim (2017) menyatakan bahwa setiap orang yang dipimpin oleh seorang pemimpin harus dikelola menurut keragaman pengalaman, kemampuan, motivasi, dan kepribadian. Agar semua karyawan dapat bekerja lebih baik dan membantu pemimpin mencapai tujuannya, setiap karyawan harus memiliki gaya kepemimpinan yang efektif. Dimensi dan indikator gaya kepemimpinan menurut (Setiawan dan Pratama 2019) adalah

1. Kemampuan komunikasi.
2. Kemampuan mengendalikan bawahan
3. Tanggung jawab
4. Pengendalian emosi
5. Kemampuan pengambilan keputusan
6. Kemampuan memotivasi

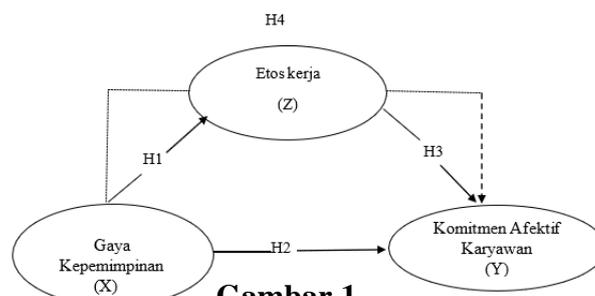
Etos Kerja

Etos kerja ialah tindakan baik yang termasuk didalamnya kejujuran, tanggung jawab, kesabaran berdasarkan pada etika yang diterapkan ditempat kerja. Apabila karyawandidak memiliki etos kerja, mereka merasa berat dalam menyelesaikan segala tugas serta berdampak padatidak tercapainya target yang telah ditentukan perusahaan (Saleh and Utomo, 2018). Etos kerja yang kuat menekankan pada kerja tim yang hebat, keyakinan yang bertahan lama, dan pengabdian yang tinggi. Indikator etos kerja menurut (Lindawati dan Susila dalam Hartono 2021) yaitu:

1. Siap menjalankan tugas baru.
2. Siap menerima tantangan
3. Optimis
4. Bekerja dengan cara terbaik
5. Produktif

KERANGKA PEMIKIRAN

Kerangka pemikiran yang menjadi basis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1
Kerangka Pemikiran Penelitian

Berbasis bagan tersebut dapat terjabarkan gaya kepemimpinan diduga memiliki pengaruh terhadap komitmen afektif karyawan. Adapun hipotesis penelitian sebagai berikut: H1: Gaya Kepemimpinan (X) berpengaruh signifikan pada Etos Kerja (Z). H2: Gaya Kepemimpinan (X) berpengaruh signifikan pada Komitmen Afektif Karyawan (Y). H3: Etos Kerja (Z) berpengaruh signifikan terhadap variabel Komitmen Afektif Karyawan (Y).

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis riset ini adalah riset kuantitatif untuk mengkaji lebih jauh tiga variable yang menjadi ketertarikan peneliti yaitu meliputi: Gaya Kepemimpinan, Etos Kerja dan Komitmen Afektif Karyawan. Maksud dari riset ini ialah mendapatkan Riset kejelasan serta temuan empiris dan berusaha untuk mendapatkan jawaban tentang pengaruh antara variabel di atas dengan analisa data serta pengkajian nilai hipotesis. Menguji hipotesis yang akan terbukti salah adalah tujuan dari penelitian eksplanatori.

Populasi dan Sampel

Populasi pada riset ini meliputi semua tenaga kerja PT Janico Raya dengan kuantitas 150 orang. Dan kuantitas sampel pada riset ini dideterminasi menggunakan rumus Slovin sehingga didapatkan partisipan sejumlah 109 tenaga kerja.

Metode Pengumpulan Data

Data primer di dalam penelitian ini dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner yang diisi oleh karyawan PT Janoco Raya yang terlibat sebagai responden. Pada riset ini data primer yang dipakai ialah penilaian partisipan mengenai pertanyaan yang dijabarkan terkait variabel yang diteliti yaitu kepemimpinan, etos kerja dan komitmen afektif karyawan.

Teknik Analisis Data

Untuk teknik analisis data yang digunakan mencakup uji validitas, uji reliabilitas serta untuk menentukan hasil uji hipotesis adalah analisis regresi linear berganda dengan persamaan sebagai berikut:

$$Z = \alpha X + e$$

$$Y = \beta_0 X + \beta_1 Z + e$$

Keterangan:

Y = komitmen afektif karyawan

Z = Gaya Kepemimpinan

X = Etos Kerja

α = Konstanta

e = Error

HASIL ANALISIS DATA

Uji Validitas

Berikut merupakan tabel hasil dari pengujian validitas terhadap setiap item pertanyaan yang ada di dalam penelitian :

Tabel 3 Hasil Pengujian Validitas Gaya Kepemimpinan

Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
X.1	0.319	0.235	Valid
X.2	0.433	0.235	Valid
X.3	0.525	0.235	Valid
X.4	0.502	0.235	Valid
X.5	0.520	0.235	Valid
X.6	0.424	0.235	Valid

Tabel 2 Hasil Pengujian Validitas Etos Kerja

Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
Z.1	0.603	0.235	Valid
Z.2	0.685	0.235	Valid
Z.3	0.605	0.235	Valid
Z.4	0.505	0.235	Valid
Z.5	0.545	0.235	Valid

Sumber: Data primer yang diolah SPSS, 2022

Sumber: Data primer yang diolah SPSS, 2022

Tabel 4 Hasil Pengujian Validitas Komitmen Afektif Karyawan

Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
Y.1	0.632	0.235	Valid
Y.2	0.510	0.235	Valid
Y.3	0.338	0.235	Valid
Y.4	0.557	0.235	Valid
Y.5	0.263	0.235	Valid
Y.6	0.366	0.235	Valid

Sumber: Data primer yang diolah SPSS, 2022

Berdasarkan temuan tabel 2 sampai 4 di atas, jelas bahwa semua item pertanyaan kuesioner riset diterima sah jika koefisien korelasi sama atau lebih tinggi dari r tabel (0,235). Hal ini menunjukkan bahwa variabel riset dapat diukur dengan menggunakan item pertanyaan. Tabel lengkap di atas menampilkan temuan yang dapat diandalkan untuk dipergunakan dalam riset.

Uji Reliabilitas

Berikut merupakan tabel hasil dari pengujian reliabilitas terhadap masing – masing item pertanyaan yang ada di dalam penelitian:

Tabel 5 Hasil Pengujian Reliabilitas Penelitian

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0.635	Reliabel
Etos Kerja	0.725	Reliabel
Komitmen Afektif Karyawan	0.634	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah SPSS, 2022

Berdasarkan tabel 5 di atas menunjukkan bahwa semua nilai *Cronbach's Alpha* dari variabel etos kerja, gaya kepemimpinan, komitmen afektif karyawan lebih besar dari 0,6. Keterangan ini memperlihatkan untuk setiap instrumen item riset terklasifikasi reliabel atau konsisten dipergunakan sebagai alat ukur.

Path Analysis

Tujuan analisis jalur adalah untuk menentukan apakah variabel independen positif atau negatif dalam hubungannya dengan variabel dependen. Berdasarkan temuan pengujian ini, dihitung nilai faktor persamaan jalur mempergunakan program SPSS 16 sebagaimana

demikian:

Tabel 6 Hasil Path Analysis 1

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	Sig.	
1	Regression	68.382	1	68.382	.005 ^a	
	Residual	557.404	68	8.197		
	Total	625.786	69			

a. Predictors: (Constant), Gaya kepemimpinan
 b. Dependent Variable: Etos kerja

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	11.256	2.973		3.786	.000		
	Gaya kepemimpinan (X)	.357	.123	.331	2.888	.005	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Etos kerja (Z)

Sumber: Data primer yang diolah SPSS, 2022

Berdasarkan pada tabel 6 didapatkan persamaan regresi linier berganda sebagai berikut :

$$Z = 0.331 X + e$$

1. Persamaan model 1 ini dapat diartikan bahwa nilai *standardized beta* gaya kepemimpinan sebesar 0.331 dan signifikan pada 0,005 maka gaya kepemimpinan mempengaruhi etos kerja. Pada hasil hipotesis menunjukkan hasil regresi dipergunakan mengidentifikasi model yang digunakan layak atau tidak layak. Ketika nilai P- value nya kurang dari $\alpha = 0,05$ maka tolak H_0 atau dapat diklasifikasikan bahwa model ini layak untuk digunakan. Pada riset ini didapat hasil P- value sig. (0,005) lebih kecil dari α (0,05). Penjelasan ini bermakna bahwa model regresi riset yang digunakan terbukti *fit* atau layak untuk digunakan sebagai model regresi studi.

Persamaan regresi 1: $Z = 0.331 X + e$ juga menunjukkan Gaya Kepemimpinan mempengaruhi nilai etos kerja secara positif dilihat dari koefisien regresi senilai 0.331 (positif) dengan signifikansi 0,005 (kurang dari 0,05). Hasil uji signifikan memperlihatkan nilai sejumlah 0,005 (kurang dari 0,05) yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan terhadap etos kerja. Selanjutnya dilakukan analisis linear berganda untuk menguji model 2 dan didapatkan hasil analisis sebagai berikut:

Tabel 7 Hasil Path Analysis 2

ANOVA ^a				
Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.462 ^a	.213	.190	2.19489

a. Predictors: (Constant), Etos kerja (Z), Gaya kepemimpinan(X)
 b. Dependent Variable: Komitmen afektif karyawan (Y)

ANOVA ^a					
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	Sig.
1	Regression	87.568	2	43.784	.000 ^a
	Residual	322.774	67	4.818	
	Total	410.343	69		

a. Predictors: (Constant), Etos Kerja(Z)total, GayaKepemimpinan (X)total
 b. Dependent Variable: Komitmen AfektifKaryawan (Y)total

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

1	(Constant)	15.369	2.508		6.128	.000
	Gaya Kepemimpinan (X)total	.133	.100	.152	1.321	.191
	Etos Kerja (Z)total	.315	.093	.389	3.389	.001

Sumber: Data primer yang diolah SPSS, 2022

Berdasarkan tabel 7 didapatkan persamaan regresi linier bergandasebagai berikut :

$$Y = 0,152 X + 0,389 Z + e$$

Berikut hasil dari persamaan regresi diatas :

Persamaan II: $Y = 0,152 X + 0,389 Z + e$

1. Persamaan II artinya Gaya Kepemimpinan (X) berpengaruh positif terhadap Komitmen Afektif Karyawan (Y) hal ini diperlihatkan dengan nilai koefisiensi sebesar 0,152 (positif). Akan tetapi karena nilai signifikansinya diperoleh sebesar 0,191 lebih besar dari 0,05, yang berarti tidak terdapat dampak yang signifikan gaya kepemimpinan terhadap komitmen afektif karyawan.
2. Etos Kerja (Z) berpengaruh positif terhadap Komitmen Afektif Karyawan (Y) dengan nilai koefisien regresi sebesar 0.389 (positif). Hasil uji signifikasni menunjukkan nilai sebesar 0,001 (kurang dari 0,05) yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan Etos Kerja terhadap Komitmen Afektif.

Uji Determinasi

Berdasarkan tabel 6 dan 7 terlihat hasil koefisien determinasi 0,096 pada persamaan pertama yang berarti model yang dipergunakan oleh variabel bebas terdiri dari etos kerja 0,096 atau 9,6% dari perubahan gaya kepemimpinan oleh variabel terikat, selebihnya dijelaskan oleh variabel lain. Penelitian ini tidak menyelidiki. Sedangkan untuk koefisien determinasi pada persamaan kedua di peroleh hasil sebesar 0,190 yang berarti model yang dipergunakan ialah variabel bebas yang terdiri dari gaya kepemimpinan dan etos kerja menjelaskan 0,190 atau 19% dari perubahan variabel terikat komitmen afektif karyawan, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam riset ini.

Uji t

Berikut temuan analisa uji t (uji hipotesis parsial) dari hipotesis riset yang diajukan di dalam penelitian yang dilakukan:

1) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Etos Kerja

Berbasis t-test, nilai t-hitung adalah 2,888, mempergunakan taraf signifikan 5% (tingkat signifikan), t-tabel adalah 1,669, memperlihatkan bahwa t-hitung lebih besar dari t-tabel, yaitu $2,888 > 1,669$, dan signifikan kurang dari 5% (0,000) memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap etos kerja. Dengan berbasis penjabaran ini mampu dikonklusikan bahwa H_0 diterima dan H_a ditolak, dengan demikian mampu dikonklusikan bahwa gaya

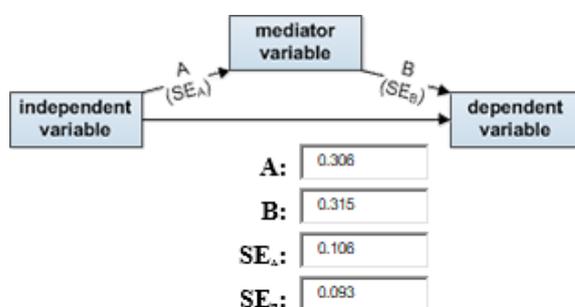
kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja.

- 2) **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Afektif Karyawan**
 Berbasis uji-t, nilai t-hitung adalah 1,321, mempergunakan taraf signifikansi 5% (tingkat signifikan), t-tabel adalah 1,669 yang memperlihatkan t-hitung lebih kecil dari t-tabel yaitu $1,321 < 1,669$, signifikansi lebih dari 5% (0,191), memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif karyawan. Dengan berbasis penjabaran ini mampu dikonklusikan bahwa H_0 diterima dan H_a ditolak, sehingga hipotesis yang mengklasifikasikan dugaan adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen afektif karyawan ditolak. Hal ini berarti tidak termampu pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap komitmen afektif karyawan

- 3) **Pengaruh Etos Kerja Terhadap Komitmen Afektif Karyawan**
 Berbasis uji-t, nilai t-hitung sebesar 3,389, mempergunakan taraf signifikan 5% (tingkat signifikan), t-tabel sebesar 1,669, memperlihatkan bahwa t-hitung lebih besar dari t-tabel, yaitu $3,389 > 1,669$, signifikansi kurang dari 5% (0,001) memperlihatkan bahwa etos kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif karyawan. Dengan berbasis penjabaran ini, mampu dikonklusikan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga menerima hipotesis yang mengklasifikasikan bahwa etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif karyawan.

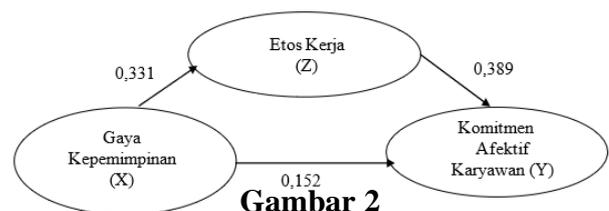
Uji Sobel Test

Uji Sobel dapat digunakan untuk menentukan besarnya dampak tidak langsung dan mengevaluasi kepentingannya. Soetedja (2021) menyatakan bahwa uji Sobel, yang mengasumsikan bahwa produk dari dua koefisien regresi dapat terdistribusi secara normal, terkadang akurat dalam penggunaan sebenarnya ketika mengevaluasi mediasi. Uji Sobel ini harus digunakan untuk mengetahui apakah efek mediasi yang ditunjukkan oleh perubahan koefisien (ab) benar-benar muncul. Berikut bagan hasil analisa uji sobel penelitian:



Sobel test statistic: 2.19707474
 One-tailed probability: 0.01400755
 Two-tailed probability: 0.02801511

Gambar 3
 Bagan Uji Sobel Penelitian



Gambar 2
 Hasil Akhir Uji Sobel Penelitian

Berbasis kalkulasi di atas diperoleh p-value sebesar $0.02801511 < 0,05$. Artinya etos kerja mampu menjadi variabel intervening antara gaya kepemimpinan dan komitmen afektif karyawan dijadikan variabel intervening pengaruh gaya kepemimpinan pada komitmen afektif karyawan. Hal ini berarti gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh tidak langsung pada komitmen afektif karyawan melalui etos kerja sebagai variabel intervening. Semakin baik gaya kepemimpinan dapat menaikkan komitmen afektif karyawan apabila etos kerja meningkat.

PEMBAHASAN

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Etos Kerja

Dari hasil riset ini dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang efektif terhadap etos kerja. Hal ini memberikan pengertian semakin baik gaya kepemimpinan maka semakin baik juga etos kerja karyawan. Dalam hal ini semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan yaitu dalam hal kapabilitas komunikasi, kemampuan mengendalikan bawahan, tanggung jawab, kapabilitas mengendalikan emosi, kemampuan pengambilan keputusan dan kemampuan memotivasi karyawan dapat etos kerja dimana karyawan menjadi semakin baik dalam menjalankan tugas baru, siap dalam menerima tantangan, optimis, bekerja dengan cara yang terbaik dan produktif. Hasil riset ini mendukung hasil dari riset Eriyanto, Sunaryo (2018) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Afektif Karyawan

Hasil analisis data statistik riset memperlihatkan koefisien regresi gaya kepemimpinan bernilai 0,152 positif dengan taraf signifikan $0,191 > 0,05$. Artinya gaya kepemimpinan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap tingkat komitmen afektif karyawan. Implementasi gaya kepemimpinan yang diterapkan pihak pimpinan instansi tidak memberikan peningkatan yang kuat terhadap nilai komitmen afektif karyawan secara berkelanjutan. Kemampuan komunikasi para pimpinan dalam memberikan arahan dan bimbingan pada karyawan masih dinilai kurang baik sehingga para karyawan kurang optimal dalam menerapkan nilai-nilai perusahaan.

Kapabilitas para pimpinan instansi dalam mengendalikan bawahan serta sikap tanggung jawab atas pekerjaan masih dinilai kurang maksimal oleh para karyawan sehingga kurang mendorong munculnya sikap siap berkorban bagi perusahaan serta rasa bangga menjadi bagian dari perusahaan. Sikap pengendalian emosi serta kapabilitas dalam menentukan keputusan perusahaan kurang berdampak pada rasa keterikatan emosional karyawan dengan perusahaan yang minim serta karyawan tidak merasa akan bekerja terus di perusahaan hingga masuk usia pensiun. Dalam PT Janico Raya, gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara langsung pada komitmen afektif, hal ini dimungkinkan karena selama ini komunikasi dan pengendalian kepada bawahan lebih banyak dilakukan oleh supervisor, pemimpin belum terlalu intens berinteraksi dengan karyawan.

Hasil analisa riset ini bertentangan dengan hasil riset oleh Widiyanto (2021) yang menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif karyawan.

Pengaruh Etos Kerja terhadap Komitmen Afektif Karyawan

Dari riset ini menunjukkan bahwa etos kerja mempunyai pengaruh yang efektif terhadap komitmen afektif karyawan. Ini berarti semakin tinggi etos kerja karyawan maka semakin tinggi komitmen mereka pada perusahaan. Dalam hal ini apabila karyawan semakin siap dalam menjalankan tugas baru, siap dalam menerima tantangan, optimis, bekerja dengan cara yang terbaik dan produktif maka dapat meningkatkan komitmen afektif. Hasil riset ini mendukung hasil riset Moelyadi dalam Pratama dan Prasetyo (2015) yang menunjukkan bahwa etos kerja berpengaruh positif terhadap komitmen afektif karyawan.

Hasil Sobel Test

Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa etos kerja mampu menjadi variabel intervening antara gaya kepemimpinan terhadap komitmen afektif karyawan. Hal ini berarti gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap komitmen afektif karyawan melalui etos kerja sebagai variabel intervening. Semakin baik gaya kepemimpinan dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan apabila etos kerja meningkat.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisa riset maka konklusi yang didapatkan antara lain:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap etos kerja di PT Janico Raya. Dengan demikian gaya kepemimpinan yang semakin optimal dari pihak pimpinan perusahaan akan meningkatkan nilai etos kerja yang meliputi kesiapan menjalankan tugas baru, menerima tantangan, sikap optimistis, bekerja dengan memberikan kemampuan terbaik dan produktivitas kerja.
2. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh efektif terhadap komitmen afektif karyawan, hal ini berarti kurangnya komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahan yang memberikan dampak dengan nilai terendah terhadap tingkat komitmen afektif karyawan. Ini berarti penerapan gaya kepemimpinan yang diterapkan pihak pimpinan perusahaan masih dinilai belum mampu mendorong sense of belonging karyawan dimana hal tersebut diindikasikan tidak memberikan peningkatan kuat bagi karyawan untuk menerapkan nilai perusahaan secara maksimal di lingkungan kerja, berkorban lebih bagi perusahaan, rasa bangga pada perusahaan, rasa keterikatan emosional, perasaan senang pada pekerjaan serta menjelaskan kelebihan organisasi di luar lingkup perusahaan.
3. Etos kerja memberikan pengaruh lebih kuat terhadap nilai komitmen afektif karyawan dibandingkan gaya kepemimpinan. Artinya etos kerja karyawan yang semakin tinggi mendorong semakin tingginya nilai komitmen afektif karyawan yang diindikasikan dari peningkatan kuat bagi karyawan untuk menerapkan nilai perusahaan secara maksimal di lingkungan kerja, berkorban lebih banyak bagi perusahaan, perasaan bangga pada perusahaan, perasaan senang pada pekerjaan serta menjelaskan kelebihan organisasi di luar lingkup perusahaan.
4. Hasil analisis uji Sobel menunjukkan etos kerja terbukti mampu memediasi pengaruh positif antara gaya kepemimpinan terhadap nilai komitmen afektif karyawan. Artinya dengan semakin baik penerapan gaya kepemimpinan yang diterapkan perusahaan akan mendorong etos kerja yang semakin tinggi pada karyawan dimana hal tersebut menaikkan secara berkelanjutan akan menaikkan nilai komitmen afektif karyawan terhadap perusahaan.

SARAN

1. Pemimpin perlu meningkatkan lagi kemampuan komunikasi terutama komunikasi dengan karyawan secara berkelanjutan. Karena dengan komunikasi yang baik, karyawan akan merasa diperhatikan oleh pemimpin. Komunikasi dapat berupa komunikasi langsung secara lisan maupun menggunakan media sosial.
2. Untuk meningkatkan komitmen afektif karyawan, perusahaan dapat memperkuat keterikatan karyawan secara emosional kepada perusahaan yang dilakukan dengan mengadakan acara-acara bersama yang difasilitasi oleh perusahaan seperti *outbound* atau kegiatan wisata bersama dan kegiatan sosial lainnya.
3. Etos kerja memberikan dampak yang kuat pada komitmen afektif karyawan. Untuk itu perusahaan perluterus memastikan karyawan memiliki etos kerja yang tinggi. Hal ini dapat dilakukan dengan upaya-upaya dari perusahaan untuk meningkatkan bekerja dengan cara memberikan penghargaan baik yang bersifat finansial maupun non finansial seperti pengakuan atas prestasi atau hasil kerja mereka dan dengan memotivasi karyawan melalui kegiatan seperti briefing pagi oleh pimpinan atau *supervisor*.

KETERBATASAN PENELITIAN

1. Terdapat beragam variabel studi sumber daya manusia yang dapat dikaji dan dianalisis akan tetapi pada sudi ini hanya mengkaji 3 variabel sumber daya manusia. Riset selanjutnya dapat menambahkan variable lain yang relevan seperti Lingkungan Kerja dan Beban Kerja.
2. Teknik kolektivitas data yang digunakan dalam riset ini hanya mempergunakan kuesioner, sehingga kurang mendapatkan informasi yang kaya terkait variable-variabel yang diteliti. Riset berikutnya dapat menambahkan kolektivitas data melalui wawancara baik dengan atasan maupun dengan beberapa karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arrif Widiyanto, D., Suheri, S., & Widji, S. (2021). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, DISIPLIN KERJA DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN ACE HARDWARE KOTA MADIUN (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Malang).
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P.D., Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceive organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42–51.
- Eriyanto Sunaryo, Achmad Wahyu, Hadi Sunaryo, and M. Khoirul ABS. 2018. “Pengaruh Human Relation, Kondisi Lingkungan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Etos Kerja.” *e-Jurnal Riset Manajemen*: 81–90. www.fe.unisma.ac.id.

- Herlina, Zulkarnaini, and Murni Baheram. 2020. "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Komitmen Kerja Guru Man 1 Dan Man 2 Pekanbaru Herlina." 8(2): 123–138.
- Junaidi, Riko, and Febsri Susanti. (2014). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Uptd Baltekkomdik Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat." *Jurnal Manajemen dan Informasi* 2(3): 13.
- Kustiani, Lilik, Diah Widiawati, and Kurnia Isnuwardiati. 2021. "Peran Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Reward Terhadap Komitmen Kerja Karyawan." 18(I): 19–33.
- Lindawati, Ni Putu, and Bagus Putu Ekadharma Susila. 2021. "Kinerja Panitia Dalam Persiapan Pelaksanaan Yudisium Dan Wisuda Ke V Ak . Mapindo." 5(2): 80–94.
- Saleh, Abdul Rachman, and Hardi Utomo. 2018. "Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Etos Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Di Pt. Inko Java Semarang." *Among Makarti* 11(1): 28–50.
- Siagian, Tomy Sun, and Hazmanan Khair. 2018. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening." *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 1(1): 59–70.
- Pratama, Novandi Arif, and Ari Prasetyo. (2015). "Pengaruh Etos Kerja Islam Terhadap Komitmen Kerja Karyawan Yayasan Pondok Pesantren Hidayatullah Surabaya." *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan* 1(8): 581.
- Rahman, S., Islam, M. Z., Abdullah, A. D. A., Sumardi, W. A. (2018). Empirical investigation of the relationship between organizational factors and organizational commitment in service organizations. *Journal of Strategy and Management*.
- Saleh, Abdul Rachman, and Hardi Utomo. 2018. "Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Etos Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Di Pt. Inko Java Semarang." *Among Makarti* 11(1): 28–50.
- Setiawan, Abdi, and Siswa Pratama. (2019). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Efektif Dan Pengambilan Keputusan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cv. Bintang Anugerah Sejahtera." *Jurnal Manajemen Tools* 11(1): 19–33.
- Siaputra, Hanjaya and Nugroho, Agustinus and Kartika, Endo Wijaya and Kaihatu, Thomas Stefanus (2012) Komitmen Afektif Dalam Organisasi Yang Dipengaruhi Perceived Organizational Support Dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajemen Kewirausahaan*, 14 (2). pp. 91-172. ISSN 1411-1438
- Susanti Susi, Widayat, 2016. Pengaruh Karakteristik Individu, Budaya Organisasi, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi Akuntabilitas Pengelolaan, *Jurnal Ekonomika-Bisnis*, Vol. 07 No. 02, Bulan Juli, Tahun 2016, 153-160.