

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS, ETOS KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PERUM PERHUTANI DIVISI REGIONAL JAWA TIMUR

Achmad Zainuri¹, I Dewa Ketut Raka Ardiana²

PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA
zainachmad20@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of democratic leadership style, work ethic, and organizational commitment on employee performance at Perum Perhutani East Java Regional Division. The place of this research is the Perum Perhutani Regional Division of East Java. Jl. Kali Genteng No.49, Genteng, Surabaya, SBY City, East Java 60275. The time of study was conducted from April – June 2022. This study used data sampling from 60 employees through questionnaires. The type of data used is quantitative.

In the research, the t-test shows that the Democratic Leadership Style variable has a partial effect on Y with the regression coefficient value of the Democratic Leadership Style (X1) of 0.027, the regression coefficient value of Work Ethic (X2) of 0.013, and the regression coefficient value of Organizational Commitment (X3) of 0.001, thus each variable X has a positive and significant effect on variable Y. While the F test obtained $f_{count} > f_{table}$ is $13,982 > 2.75$ so it can be concluded that the independent variables are Transformational Leadership Style (X1), Work Ethic (X2), Organizational Commitment (X3) has a simultaneous and significant influence on the Employee Performance variable (Y)

This research is expected to be a consideration for developing better employee performance. In addition, this research is expected to be considered a consideration for human resource development at Perum Perhutani Regional Division of East Java in the future.

Keyword: *Democratic Leadership Style, Work Ethic, Organizational Commitment, Employee Performance.*

PENDAHULUAN

Saat ini, talenta perusahaan tidak boleh diremehkan. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia merupakan salah satu faktor terpenting dalam kehidupan suatu perusahaan selama ini, dan kemajuan perusahaan merupakan salah satu faktor yang ditentukan oleh sumber daya manusia itu sendiri. Kemampuan bersaing dengan staf yang berkualitas dan staf pesaing dapat menjadi salah satu penentu kemajuan suatu perusahaan.

Sumber daya manusia merupakan salah satu pemain kunci dalam suatu organisasi, karena keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh peran orang-orang dalam organisasi tersebut. Kegiatan organisasi tidak dapat dilakukan tanpa keterlibatan manusia. Organisasi dapat mencapai tujuannya jika orang-orangnya dikelola dengan baik. Semakin baik pengelolaan sumber daya manusia organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan.

Tanpa dukungan kinerja karyawan yang optimal, kinerja organisasi Anda tidak akan optimal. Artinya, faktor kinerja karyawan merupakan kunci kemajuan dan keberhasilan organisasi. Kinerja suatu organisasi pada dasarnya disebabkan oleh persyaratan kerja yang harus dipenuhi oleh karyawan. Kinerja perusahaan terutama ditentukan oleh karyawan yang berkualitas (Indriani dan Waluyo, 2012). Oleh karena itu, perusahaan yang mengharapkan kinerja perusahaan yang tinggi atau pencapaian tujuan perusahaan perlu mengelola kinerja individu karyawannya dengan sebaik mungkin.

Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu perusahaan adalah gaya kepemimpinan yang dipraktikkan di perusahaan tersebut. Hal ini sesuai dengan survei Mardiana (2014) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Gaya manajemen demokratis memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam semua kegiatan dan membuat keputusan yang sesuai dengan posisi, keterampilan, dan kemampuannya. Hal ini mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka dan melakukan pekerjaan dengan baik, karena mereka dapat merasa bahwa mereka berpartisipasi dalam kepemimpinan. Hal ini juga didukung oleh sebuah penelitian (Ardiana, 2015) bahwa kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Gaya manajemen demokratis dan kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh etos

LANDASAN TEORI

Sumber daya manusia adalah ilmu atau metode yang secara efisien dan efektif mengelola hubungan dan fungsi sumber daya individu (tenaga kerja) dan memungkinkan mereka untuk dikerahkan secara optimal untuk mencapai tujuan bersama organisasi. Manajemen sumber daya manusia didasarkan pada gagasan bahwa semua karyawan adalah orang, bukan mesin, sumber daya perusahaan.

Pada dasarnya, manajemen SDM melibatkan kebijakan dan keputusan yang

kerja. Menurut Sinamo (2005:2), etos kerja adalah serangkaian perilaku kerja positif yang berakar pada kesadaran dan keyakinan dasar yang kuat, dengan komitmen penuh terhadap paradigma kerja yang terintegrasi. Etos kerja adalah seperangkat perilaku positif yang menjadi dasar motivasi, sifat utama, semangat inti, ide inti, kode etik, kode etik, kode etik, sikap, aspirasi, keyakinan, prinsip dan standar yang mendorong mereka. -Standar (Sinamo, Darodjat; 2015: 77). Hal ini didukung oleh penelitian Stela Timbuleng (2015), Sederhananya, paragraf di atas berarti bahwa etos kerja mencerminkan disiplin, semangat, dan produktivitas seseorang.

Gaya kepemimpinan demokratis dan etos kerja, faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah komitmen organisasi. Menurut Wibowo (2016: 431), komitmen organisasi adalah emosi, sikap, dan perilaku individu yang diidentifikasi sebagai bagian dari organisasi dan terlibat dalam mencapai tujuannya. Memahami pentingnya menerapkan keterlibatan organisasi adalah untuk menciptakan kondisi kerja yang nyaman dan membantu. Memiliki karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi merupakan aset berharga bagi organisasi ketika memberikan mereka ketenangan pikiran dan kepercayaan diri dalam kepemimpinan mereka. Wibowo (2019: 431) menyamakan komitmen organisasi dengan komitmen emosional dan didefinisikan sebagai pelengkap emosional karyawan untuk mengidentifikasi dan berpartisipasi dalam organisasi tertentu. Keterlibatan organisasi juga merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

mempengaruhi tenaga kerja. Menurut Wijayanto (2012: 249), manajemen sumber daya manusia adalah fungsi manajemen yang mengacu pada proses kegiatan sumber daya manusia seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pengembangan karyawan. Implementasi aktual meliputi perencanaan, desain dan implementasi, persiapan karyawan, manajemen karir, pengembangan karyawan, evaluasi, dan manajemen hubungan kerja. Pada dasarnya, manajemen SDM melibatkan kebijakan dan keputusan yang mempengaruhi tenaga kerja.

Menurut Simamora (2015:5), keterlibatan, pengembangan, evaluasi, penggajian, dan pengelolaan individu anggota suatu organisasi atau kelompok pekerja. Manajemen sumber daya manusia adalah seni atau ilmu yang mengelola hubungan dan peran karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan secara lebih positif dan efisien.

1. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Pemimpin sering disebut sebagai pengles, leader, pionir, coach, role model, mentor, manager, mover, leader, leader, dan sebagainya. Menurut Siagian (2002: 62), kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain. Dalam hal ini, ia ingin mempengaruhi bawahannya untuk memaksa orang lain melaksanakan kehendak pemimpin, yang secara pribadi tidak disukainya, tetapi Robins (2003:163) mencapai tujuannya, yaitu mengungkapkan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok.

Pemimpin tidak hanya harus mampu memimpin, tetapi juga memiliki kekuatan dan semangat untuk mengubah sikap mereka sehingga orang dapat beradaptasi dengan mereka. Berikut beberapa aspek kepemimpinan demokratis menurut Robins (2009:187).

1. Perilaku
Tingkah laku adalah cakupan yang sangat luas dari tingkah laku atau aktivitas manusia.
2. Komunikasi
Komunikasi adalah proses pemindahan gagasan dari sumber ke penerima, dari pemimpin ke bawahan, dan sebaliknya, dengan tujuan mengubah perilaku penerima.
3. Kemampuan
Kemampuan adalah kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan.
4. Kualitas
Kualitas adalah nilai yang dapat diatribusikan kepada seseorang.
5. Pengembangan Diri
Pengembangan diri adalah pengembangan potensi dan kepribadian diri sendiri untuk mencapai tujuan yang dicapai.

2. Etos Kerja

Menurut Ginting (2016), etos kerja adalah etos kerja yang mencirikan individu atau kelompok kerja yang diwujudkan melalui tekad dan tindakan nyata di dunia kerja, etos kerja atau cara pandang yang kredibel. Etos kerja adalah serangkaian perilaku kerja positif yang berakar pada kolaborasi yang kuat dan keyakinan dasar, dengan komitmen bebas pada paradigma kerja yang esensial (Sinamo, 2011).

Etos kerja menurut Sinamo (2005:151): Bertanggung jawab, semangat kerja tinggi, berdisiplin, tekun dan serius, bermartabat dan terhormat. Menurut Sinamo (2005:151) indikator etos kerja yaitu :

1. Penuh tanggung jawab.
2. Semangat bekerja yang tinggi.
3. Berdisiplin.
4. Tekun dan serius.
5. Menjaga martabat dan kehormatan.

3. Komitmen Organisasi

Individu memiliki hubungan yang lebih emosional dengan organisasi, itu meningkatkan keterlibatan organisasi, termasuk dukungan moral dan penerimaan nilai-nilai yang ada dalam organisasi dan tekad unik untuk melayani organisasi. Steers (Mardiana, Syarif, 2018: 32) Komitmen organisasi menjelaskan kekuatan relatif dari identitas individu dan keterlibatan organisasi. Komitmen lebih dari sekedar loyalitas pada sebuah organisasi. Ini juga mencakup hubungan positif dengan organisasi di mana individu bersedia untuk berkontribusi pada keberhasilan dan kemakmuran organisasi.

Dimensi komitmen Bashaw (2013: 181) adalah sejauh mana karyawan percaya, menerima, dan tetap pada tujuan organisasi. Berikut ini adalah indikator keterlibatan organisasi.

1. Kemauan karyawan
2. Kesetiaan karyawan
3. Kebanggaan karyawan pada organisasi
4. Kebiasaan bekerja

4. Kinerja Karyawan

Menurut Rivai (2004: 309), prestasi adalah tindakan nyata yang ditunjukkan kepada setiap orang sebagai kinerja yang dilakukan individu sesuai perannya di perusahaan.

Menurut Robbins (2006:260) untuk mengukur dimensi kinerja karyawan secara individu ada lima indikator, yaitu:

- a. Kualitas
Kualitas pekerjaan diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas yang diberikan dan kelengkapan tugas berdasarkan keahlian dan kemampuan pegawai.
- b. Kuantitas
Karyawan yang diproduksi, dinyatakan dalam bentuk seperti jumlah unit dan jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu
Aktivitas untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu tertentu, dalam hal koordinasi dengan output dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d. Efektivitas
Penggunaan sumber daya organisasi (sumber daya manusia, dana, teknologi, bahan baku) dilakukan secara optimal dengan tujuan meningkatkan hasil setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e. Kemandirian
pegawai yang dapat melaksanakan tugasnya sesuai dengan tugasnya. Kemandirian adalah tingkat di mana seorang pegawai memiliki komitmen dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan.

Hipotesis

Berdasarkan latar belakang masalah, perumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah dikemukakan diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

- H1 : Gaya Kepemimpinan Demokratis berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur.
- H2 : Etos Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur.
- H3 : Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur.
- H4 : Gaya Kepemimpinan Demokratis, Etos Kerja dan Komitmen Organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan judul “Gaya Kepemimpinan Demokratis, Etos Kerja, dan Komitmen Organisasi” terhadap Kinerja Pegawai pada Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur. Penelitian ini merupakan penelitian kausalitas dengan pendekatan kuantitatif. Studi kausal adalah studi yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara dua variabel atau lebih. Jenis data ini kuantitatif dengan menggunakan data survei untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, etos kerja, dan keterlibatan organisasi terhadap kinerja karyawan Perum Perhutani Divisi Wilayah Jawa Timur.

Penelitian ini disebut Quantitative dengan menggunakan data, yang dievaluasi/dievaluasi dalam bentuk data numerik atau kuantitatif. Menurut Sugishirono (2016:55), penelitian kausal bertujuan untuk menyelidiki hubungan antara keduanya. Tentukan lebih banyak variabel. Studi ini memungkinkan untuk membangun teori yang membantu menjelaskan, memprediksi, dan mengendalikan gejala.

Penelitian ini berdasarkan survey yang di desain dalam bentuk sebar kuisisioner sebagai alat pengumpulan data. Selanjutnya data akan diolah dengan menggunakan SPSS 25.

Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur. Jl. Genteng Kali No.49, Genteng, Surabaya, Jawa Timur. Penelitian ini berjalan dari bulan April-Juni 2022 pada Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur.

Jenis Data dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Data dapat berupa angka atau skor, biasanya dikumpulkan dengan menggunakan alat pengumpul data. Dua sumber data digunakan dalam penelitian ini. Data primer adalah sumber data yang secara langsung menyediakan data untuk pengumpulan data (Sugino 2014: 402) Sumber

data diperoleh langsung dari obyek penelitian dengan melakukan itu.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan pada Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur dengan jumlah karyawan 144 Orang dan jumlah sampel yang diteliti adalah 60 responden. Dengan menghitung ukuran sampel yang dilakukan dengan menggunakan teknik slovin.

Rumus Slovin untuk menentukan sampel adalah sebagai

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan :

n = Ukuran sampel/jumlah responden
N = Ukuran populasi
E = Presentase kelonggaran ketelitian kesalahan pengambilan sampel yang masih bisa ditolelir; e = 10% / 0,1

Maka untuk mengetahui sampel peneliti dengan perhitungan sebagai berikut :

$$n = \frac{144}{1 + 144 (0,1)^2}$$

$n = \frac{144}{2,44} = 59,016$ disesuaikan oleh peneliti menjadi 60 responden.

Teknik Pengambilan Sampel

Teknik yang digunakan untuk menentukan sampel dalam penelitian ini adalah teknik simple random sampling. Metode *Random Sampling* adalah metode pengambilan sampel secara acak dalam populasi.

Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dilakukan dengan terlebih dahulu menyebarkan kertas dan pernyataan niat menjadi responden, kemudian menyebarkan kuesioner kepada responden.

Metode Analisis Data

Uji Instrumen

Uji Validitas

Uji validitas untuk mengukur apa yang dicoba oleh instrumen (Ghozali, 2014: 199). Instrumen yang valid berarti instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data tersebut valid. Jika valid berarti Anda dapat menggunakan alat ukur. Kriteria validasi untuk setiap elemen adalah membandingkan r hitung dengan r tabel. Uji validasi dilakukan dengan menggunakan r tabel. Nilai pada r-tabel dengan sampel 60 dengan signifikansi 5% menunjukkan r-tabel sebesar 0,255.

Uji Rebiabilitas

Uji reliabilitas adalah alat ukur yang merupakan indikator variabel. Suatu komponen atau variabel dikatakan reliabel jika skor alpha cronbach lebih besar dari 0,6 (Imam Ghozali, 2011: 48). Oleh karena itu kuesioner dikatakan reliabel jika nilai alpha Cronbach > alpha dianggap reliabel.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Menurut Sunyoto (2016: 92), uji normalitas untuk menguji data independen (X) dan dependen (Y) dari persamaan regresi yang dihasilkan. Model regresi yang baik memiliki distribusi normal atau mendekati normal, sehingga dapat diuji secara statistik. Uji normalitas data Anda menggunakan uji normalitas Kolmogorov-Smirnov.

Menurut Singgih Santoso (2016:393), dasar pengambilan keputusan bisa dilakukan berdasarkan probabilitas (Asymtotic Significant) yaitu:

1. Jika probabilitas > 0,05 maka distribusi adalah normal.
2. Jika probabilitas < 0,05 maka tidak berdistribusi secara normal.

Uji Multikolonieritas

Menurut Sunyoto (2016:87), uji multikolonieritas diterapkan pada analisis regresi berganda yang terdiri dari dua atau lebih variabel bebas. Variabel bebas diukur

dengan besarnya koefisien korelasi (r). Batas VIF adalah 10.

Pengujian multikolinieritas dilakukan sebagai berikut :

1. Tolerance value < 0,10 atau VIF > 10 : terjadi multikolinieritas
2. Tolerance value > 0,10 atau VIF < 10 : tidak terjadi multikolinieritas

Uji Heteroskedastisitas

Menurut Sunyoto (2016:90), uji varians heterogen bertujuan untuk mengecek ada tidaknya ketidaksamaan varians dari residual pengamatan satu ke pengamatan lainnya dalam model regresi.

Analisis Data

Analisis Regresi Linier Berganda

Menurut Imam Gozali (2013:96), analisis regresi digunakan untuk mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih dan juga menunjukkan arah hubungan antara variabel terikat dan variabel bebas. Analisis regresi berganda adalah hubungan linier antara dua atau lebih variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y).

Berdasarkan hasil perhitungan tabel diatas, diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut :

$$Y = 2,985 + 0,263 X_1 + 0,273 X_2 + -0,349 X_3 + e$$

Analisis Koefisien Determinasi (R²)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Variabel	R hitung	R tabel	Ket.
Gaya Kepemimpinan Demokratis	> r tabel	0.255	Valid
Etos Kerja	> r tabel	0.255	Valid
Komitmen Organisasi	> r tabel	0.255	Valid
Kinerja Karyawan	> r tabel	0.255	Valid

Sumber: Data diolah 2022

Uji Reliabilitas

Menurut Imam Ghozali (2012: 105), koefisien determinasi (R²) merupakan alat untuk mengukur sejauh mana suatu model dapat menjelaskan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi antara 0 dan 1. Nilai R² yang kecil berarti kemampuan variabel independen untuk menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas.

Teknik Pengujian Hipotesis

Uji T (Parsial)

Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara individual. Uji t dilakukan untuk menguji pengaruh parsial gaya kepemimpinan demokratis, etos kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Adapun uji t-test oleh (Sugiyono, 2017) adalah sebagai berikut:

Kriteria uji T adalah :

1. Bila t hitung \geq t tabel maka H₀ ditolak
2. Bila t hitung < t tabel maka H₀ diterima

Uji F (Simultan)

Uji F dilakukan untuk menguji pengaruh simultan antara gaya kepemimpinan demokratis, etos kerja dan komitmen organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Pengujian dalam uji F menurut (Sugiyono, 2017) sebagai berikut :

Kriteria uji F adalah :

1. Bila F hitung \geq F tabel maka H₀ ditolak
2. Bila F hitung < F tabel maka H₀ diterima

Berdasarkan uji validasi, didapatkan bahwa nilai r hitung lebih besar dari r tabel. Hasil ini memvalidasi kuesioner yang memasukkan variabel gaya kepemimpinan demokratis (X₁), etos kerja (X₂), komitmen organisasi (X₃), dan kinerja karyawan (Y) sebagai alat ukur variabel.

Variabel	Cronbach Alpha	Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1)	0,807	0,6	Reliabel
Etos Kerja (X2)	0,867	0,6	Reliabel
Komitmen Organisasi (X3)	0,852	0,6	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,898	0,6	Reliabel

Sumber: Data diolah 2022

Dari tabel di atas dapat dijelaskan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1), Etika Kerja (X2), Komitmen Organisasi (X3), dan Kinerja Karyawan (Y) reliabel karena nilai CronbachAlpha > r tabel.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
	Unstandardized Residual	
N		60
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	4,76005866
Most Extreme Differences	Absolute	.068
	Positive	.068
	Negative	-.067
Test Statistic		.068
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

Sumber: Data SPSS Versi 25 Uji Normalitas

Tabel uji normalitas di atas. 0,200 Tanda tangan. (Kedua belah pihak), nilai ini lebih besar dari 0,05, yaitu $0,200 > 0,05$. data tersebut terdistribusi secara normal.

Uji Multikolinearitas

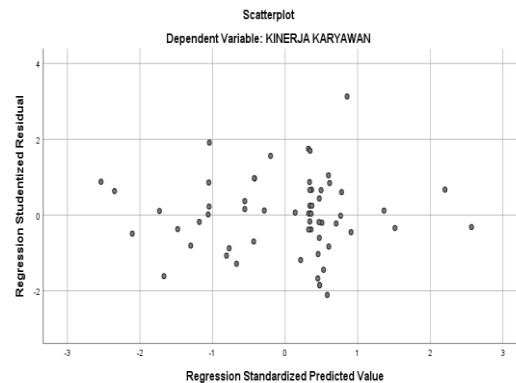
Collinearity Statistic			
variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
gaya kepemimpinan Demokratis (X1)	.339	2.949	Tidak adanya Multikolineritas
Etos kerja (X2)	.342	2.922	Tidak adanya Multikolineritas
Komitmen Organisasi (X3)	.978	1.023	Tidak adanya Multikolineritas

Sumber: Data SPSS Versi 25

Bahwa nilai VIF untuk (X1) adalah 2949, (X2) adalah 2922, dan (X3) adalah 1023, yaitu $0,10 < 10$. Dari hasil tersebut

dapat disimpulkan bahwa tidak memiliki multikolinearitas.

Uji Heteroskedastisitas



Sumber: Data SPSS Versi 25

Hasil pada gambar di atas menunjukkan bahwa tidak ada dispersi yang heterogen karena gambar tidak menunjukkan pola yang jelas sehingga titik-titiknya terdistribusi secara acak dan tidak membentuk pola tertentu.

Analisis Data

Analisis Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,982	3,803		,784	,000
Gaya kepemimpinan Demokratis	,263	,117	,228	2,241	,027
Etos Kerja	,273	,108	,256	2,535	,013
Komitmen Organisasi	,349	,104	,311	3,354	,001

Sumber: Data diolah 2022

Berdasarkan hasil perhitungan tabel diatas, diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut :

$$Y = 2,985 + 0,263 X1 + 0,273 X2 + -0,349 X3 + e$$

Interpretasi dari model diatas adalah sebagai berikut :

1. Nilai konstanta (a) yang bernilai sebesar 2,982 yang berarti Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1), Etos Kerja (X2) dan Komitmen Organisasi (X3) dalam keadaan tetap atau tidak terjadi perubahan maka peningkatan terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 2,982.

2. Nilai koefisien Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1) sebesar 0,263 menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1) mengalami peningkatan satu satuan, maka akan mengakibatkan peningkatan Kinerja Karyawan sebesar 0,263 dengan asumsi variabel lain konstan, atau Gaya Kepemimpinan Demokratis memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur.
3. Nilai koefisien Etos Kerja (X2) sebesar 0,273 menunjukkan bahwa jika variabel Etos Kerja (X2) mengalami peningkatan satu satuan, maka akan mengakibatkan peningkatan Kinerja Karyawan sebesar 0,273 dengan asumsi variabel lain konstan, atau Etos Kerja memiliki pengaruh kinerja karyawan pada Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur.
4. Nilai koefisien Komitmen Organisasi (X3) sebesar 0,349 menunjukkan bahwa jika variabel Komitmen Organisasi (X3) mengalami peningkatan satu satuan, maka akan mengakibatkan peningkatan kinerja karyawan sebesar 0,349 dengan asumsi variabel lain konstan, atau Komitmen Organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur.

Koefisiensi Determinasi (R₂)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.866 ^a	.750	.736	3.96572
a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1				
b. Dependent Variable: Y				

Sumber: Data diolah 2022

Berdasarkan tabel diperoleh koefisien determinasi (R₂) sebesar 0,736. Artinya adalah 73,6% terjadi pada variable penelitian ini. Sisanya 26,4% dipengaruhi oleh variabel diluar variabel peneliti ini.

Pengujian Hipotesis

Uji T (Parsial)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,982	3,803		,784	,000
	Gaya kepemimpinan Demokratis	,263	,117	,228	2,241	,027
	Etos Kerja	,273	,108	,256	2,535	,013
	Komitmen Organisasi	,349	,104	,311	3,354	,001

Sumber: Data diolah 2022

Dari tabel diatas maka dapat dijelaskan mengenai pengaruh setiap variabel secara parsial. Berdasarkan output tersebut dapat kita lihat t_{tabel} yang diperoleh setiap variabel. Untuk membuat kesimpulan menerima atau menolak H₀, terlebih dahulu harus ditentukan nilai-nilai t_{tabel} yang akan digunakan. Nilai ini bergantung pada besarnya degree of freedom (df) dan tingkat signifikansi yang digunakan dengan menggunakan tingkat signifikansi 5% dan nilai (df) sebesar n-k-1 (60-3-1 = 56) diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 2,003

1. Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1) diperoleh t_{hitung} 2,241 yang lebih besar dari t_{tabel} 2.003 dengan nilai signifikan sebesar $0.027 < 0,05$ maka H₀ ditolak H_a diterima, yang artinya variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).
2. Etos Kerja (X2) diperoleh t_{hitung} 2,535 yang lebih besar dari t_{tabel} 2.003 dengan nilai signifikansi sebesar $0.013 < 0.05$ maka H₀ ditolak H_a diterima, yang artinya variabel etos kerja (X2) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).
3. Komitmen Organisasi (X1) diperoleh t_{hitung} 3,354 yang lebih besar dari t_{tabel} 2.003 dengan nilai signifikansi sebesar $0.001 < 0.05$ maka H₀ ditolak H_a diterima, yang artinya variabel Komitmen Organisasi (X1) mempunyai pengaruh positif dan

signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Uji F (Simultan)

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1297,146	3	432,382	13,982	.000 ^b
Residual	1731,787	56	30,925		
Total	3028,933	59			

Sumber: Data diolah 2022

Nilai F hitung sebesar $13,982 > F$ tabel 2,77 dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Dari penjelasan tersebut terdapat pengaruh yang signifikan variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1), Etos Kerja (X2) dan Komitmen Organisasi (X3) secara simultan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y), sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian ini teruji kebenarannya.

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan hasil pembahasan penelitian, maka ditarik simpulan mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1), Etos Kerja (X2) dan Komitmen Organisasi (X3) Terhadap Kinerja Karyawan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur. Maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Gaya Kepemimpinan Demokratis mempunyai pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap variabel Kinerja Karyawan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur.
2. Etos Kerja mempunyai pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap variabel Kinerja Karyawan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur.
3. Komitmen Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap variabel Kinerja Karyawan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur

4. Gaya Kepemimpinan Demokratis, Etos Kerja dan Komitmen Organisasi memiliki pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap variabel Kinerja Karyawan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur.

Saran

1. Bagi Praktisi

Diharapkan melalui hasil penelitian ini dapat menjadi penunjang dan bahan pertimbangan pengambilan keputusan pada Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur yaitu:

- a. Berdasarkan Gaya Kepemimpinan Demokratis perlu menerapkan sistem gaya kepemimpinan yang bisa bekerjasama dengan baik kepada karyawan, karena dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan kemajuan perusahaan.
- b. Berdasarkan Etos Kerja perlu diterapkan kepada setiap individu atau seluruh karyawan itu sendiri, karena dengan kesadaran etos kerja tersebut maka karyawan akan bekerja sesuai apa yang diharapkan perusahaan dan demi kemajuan perusahaan.
- c. Berdasarkan Komitmen Organisasi perlu juga diterapkan kepada setiap individu atau seluruh karyawan itu sendiri. Karena dengan kesadaran komitmen organisasi yang melekat kepada setiap karyawan maka akan tercapai tujuan berjama dan untuk kemajuan perusahaan.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya diharapkan bisa menggunakan variabel lain yang berkaitan dengan kinerja karyawan pada Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur .

DAFTAR PUSTAKA

- Ariani, N. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada PT. PP. London Sumatra Indonesia.

- 2(1), 31–36.
<http://eprints.unm.ac.id/2049/>
- Dessler, Gary, 1992, *Manajemen SDM*, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta : Prenhallindo
- Handoko, T. Hanny. 2006. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFPE.
- Yantika, Y., Herlambang, T., Rozzaid, Y., Ekonomi, F., & Muhammadiyah, U. (2018). (Studi Kasus Pada Pemkab Bondowoso), 2006 : 126). Hasil penelitian Titisari (2016) menyatakan bahwa disipli.... 4(2), 174–188..
- Khairun Rozikin, 2012, *Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan Unit Kebun Pabatu*. Skripsi, FE: Universitas Sumatera Utara
- Kumala, Y, Dan, S, Ketut, I. D, & Ardiana, R. (2015). faktor Salah satu faktor Kepemimpinan diperlukan berjalan sesuai dengan apa fallor. 18.
- Mardiana. 2014. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Samarinda*. *Ejournal Ilmu Pemerintahan*. 2(1):1802-
- Murty, W. A. (2012). *Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur Di Surabaya)*. *Artikel Ilmiah*, 1–15.
- Nawastuti, Rati. 2018. *Pengaruh Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada PT. Bank Tabungan Negara Tbk. Kantor Cabang Syariah Samarang*. Skripsi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Program Studi S1 Perbankan Syariah IAIN Salatiga. Pembimbing: Nur Huri Mustofa, M.Si
- Robbins dan Judge, 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi Duabelas, Penerbit Salemba Empat: Jakarta.
- Sapitri, R. (2016). *Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru*. In *Jom Fisip* (Vol. 3, Issue 2, pp. 1–15).
- Syamsuri A. R., Halim A. (2021). *Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Non-Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Sinar Intan Perkasa Binjai-Sumatera Utara*. *Jurnal Bisnis Mahasiswa (JBM)*, 1(1). Hal 50-62
- Sinamo, Jansen. (2011). *8 Etos Kerja Profesional*. Jakarta: Institut Dharma Mahardika. Sopiah, 2008, *Manajemen Bisnis Ritel*, Andi, Yogyakarta.