

# **Pengaruh Human Relations dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Etos Kerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada PT. Federal International Finance Cabang 2 Surabaya**

Nonik Agustina, Sutarmin

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Dr. Soetomo  
Jalan Semolowaru no 84 Surabaya, Indonesia

## **Pengantar**

*Human Relations* dalam organisasi karyawan adalah interaksi antara orang – orang yang berada struktur formal yang disusun secara fungsional untuk mencapai suatu tujuan lembaga atau perusahaan. *Human Relations* dalam aktivitas manajemen organisasi atau lembaga menitik-beratkan kepada suatu upaya agar para karyawan terintegrasi kedalam situasi untuk saling bekerja sama antar karyawan dalam satu tim kerja (*team work*), meningkatkan produktivitas, dan memperoleh kepuasan dalam bekerja. Kegiatan *Human Relations* tidak terlepas dari konsep manajemen yang membantu mengarahkan setiap kegiatan *Human Relations* berlangsung.

Menjalankan kegiatan *Human Relations* salah satunya adalah dengan memperlakukan karyawannya secara manusiawi, karena karyawan adalah seorang manusia seutuhnya bukan mesin pekerja yang diperlakukan sesuka hati pemimpin, selain itu perusahaan diharapkan dapat memperhatikan karyawannya seperti memperhitungkan keberadaannya sehingga karyawan merasa diakui.

*Human Relations* akan berjalan dengan baik apabila diimbangi atau diiringi dengan kebijakan–kebijakan yang dilakukan oleh perusahaan. Kebijakan perusahaan adalah ketentuan–ketentuan yang ditetapkan oleh Direksi sebagai pegangan manajemen dalam melaksanakan kegiatan usaha. Kebijakan perusahaan juga merupakan suatu rangkaian konsep dan asas kemanusiaan yang menjadi pedoman kerja karyawan dan dasar rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, kepemimpinan dan cara bertindak. Kebijakan perusahaan tentunya harus dilaksanakan sesuai dengan aturan yang berlaku dan diikuti oleh seluruh karyawan perusahaan.

Kebijakan – kebijakan yang dilakukan oleh perusahaan sebagai bentuk implementasi dari kegiatan *Human Relations*, dapat dilihat dari kontinuitas kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan setiap tahunnya. Kegiatan *Human Relations* ada yang ditetapkan menjadi sebuah kebijakan dan tidak ditetapkan menjadi sebuah kebijakan. Kegiatan seperti memberikan penghargaan kepada karyawan yang memiliki etos kerja merupakan salah satu kebijakan yang diterapkan oleh perusahaan, itu merupakan salah satu kegiatan *Human Relations* untuk memotivasi karyawan agar memiliki semangat kerja yang tinggi dan terarah. Kegiatan yang tidak

ditetapkan sebagai kebijakan namun merupakan kegiatan *Human Relations* adalah seperti kegiatan diluar jam kerja berkumpul bersama, makan bersama dan lain hal sebagainya. Kegiatan tersebut merupakan kegiatan *Human Relations* yang dilaksanakan oleh pimpinan kepada karyawannya untuk lebih meningkatkan kekompakan dan kekeluargaan namun tidak tercantum sebagai kebijakan.

Kepemimpinan adalah hal yang menjadi topik penting dalam setiap penelitian yang diarahkan untuk mengkaji sebuah organisasi. Di dalam sebuah organisasi bisnis karakter seorang pemimpin dan gaya yang diterapkan dalam kepemimpinannya memberi pengaruh yang sangat besar terhadap jalannya organisasi dan kelangsungan hidup organisasi tersebut. Situasi global yang kompetitif ini, mengharuskan perusahaan mempunyai kemampuan bertahan dan menang. Strategi yang bagus saja tidaklah memadai, saat ini keberadaan seorang pemimpin yang handal dibutuhkan oleh perusahaan untuk mendukung strategi. Pemimpin yang handal bukan saja harus piawai dalam menyusun strategi, tetapi juga dapat menjalankan strategi dengan efektif. Karena pemimpinlah yang akan melahirkan strategi dan sekaligus berupaya keras agar dapat mewujudkan strategi itu. Seorang pemimpin yang dinilai berhasil adalah pemimpin yang tanggap akan keadaan, situasi, hingga adanya perubahan terhadap organisasi yang dipimpinnya sehingga dapat memaksimalkan segala sumber daya yang terdapat di dalamnya dan menghasilkan kinerja organisasi yang baik. Sampai saat ini banyak sekali konsep tentang kepemimpinan yang diungkapkan oleh beberapa ahli.

Kepemimpinan dideskripsikan dalam beberapa istilah berdasarkan dengan ciri dan tindakan yang dilakukan mulai dari kepemimpinan kharismatik, kepemimpinan transaksional, hingga istilah terkini yang banyak dikemukakan adalah kepemimpinan transformasional, yang kini banyak diterapkan oleh beberapa pemimpin organisasi termasuk organisasi bisnis dalam menjalankan usahanya. Model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan. Model ini dianggap sebagai model yang terbaik dalam menjelaskan karakteristik pemimpin. Konsep kepemimpinan transformasional mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya dan kontingensi. Esensi kepemimpinan transformasional adalah *sharing of power*. Dalam konsep ini, seorang pemimpin transformasional melibatkan bawahan secara bersama-sama untuk melakukan perubahan, atau sering disebut wujud pemberdayaan.

Melalui kepemimpinan transformasional ada suatu keterikatan yang positif antara atasan dan bawahan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan. Keberadaan para pemimpin transformasional mempunyai efek transformasi baik pada tingkat organisasi maupun pada tingkat individu. Kepemimpinan transformasional memiliki kemampuan untuk membawa perubahan-perubahan yang sangat besar terhadap individu-individu maupun organisasi dengan jalan: memperbaiki kembali (*reinvent*) karakter diri individu individu dalam organisasi ataupun perbaikan organisasi, memulai proses penciptaan inovasi, meninjau kembali struktur, proses dan nilai-nilai organisasi agar lebih baik dan lebih relevan, dengan cara-cara yang menarik dan menantang bagi semua pihak yang terlibat, dan mencoba untuk merealisasikan tujuan-tujuan organisasi yang selama ini dianggap tidak mungkin dilaksanakan. Pemimpin seperti ini dapat memahami pentingnya perubahan-perubahan yang mendasar dan besar dalam kehidupan dan pekerjaan mereka dalam mencapai hasil-hasil yang diinginkannya.

Gaya kepemimpinan yang baik dan tepat akan menimbulkan sebuah motivasi kerja yang juga baik bagi para karyawannya. Sukses atau tidaknya karyawan dalam prestasi kerja juga dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasannya ( Hardini,

2001 dalam Candra, 2013). Hasil penelitian lain juga mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan (Yammarino *et.al*, 1993; Humphreys, 2002; Bass *et.al*, 2003 dalam Candra, 2013). Hubungan yang positif antara pemimpin dan bawahannya akan mendukung semua aspek di dalamnya termasuk kinerja dan motivasi para karyawannya yang tentu saja akan memiliki dampak yang baik juga terhadap kinerja dari perusahaan secara menyeluruh. Dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin menciptakan visi, lingkungan dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk berprestasi. Implikasinya bawahan akan merasa kagum, percaya, dan berkomitmen pada pimpinan. Hal inilah yang menunjukkan kepemimpinan transformasional memberikan dampak positif pada etos kerja bawahan.

Setiap karyawan dituntut untuk memberikan etos kerja yang baik dan benar, karyawan dapat berkerja dengan baik dan benar apabila dilandasi oleh etos kerja yang baik. oleh sebab itu penilaian atas etos kerja karyawan juga termasuk pengaruh yang harus diteliti. Etos kerja dapat dibentuk dengan adanya kemauan untuk mencapai target dan hasil yang maksimal. Adapun faktor faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya etos kerja yang baik antara lain adalah hubungan yang terjalin dengan baik antar karyawan (*human relation*), agama, budaya, keadaan sosial politik, kondisi lingkungan (geografis), pendidikan, motivasi intrisik individu. Faktor kepemimpinan, dan insentif yang menarik.

Setiap karyawan harus memiliki etos kerja yang baik untuk menyelesaikan tugasnya secara efektif. Dengan adanya etos kerja karyawan dalam menjalankan pekerjaannya masing masing akan semakin semangat dalam menyelesaikannya. Etos kerja pula dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis saling membantu untuk menyelesaikan tingkat pekerjaan yang rumit dan butuh waktu yang tidak sebentar.

Menyadari pentingnya etos kerja, pimpinan instansi berusaha untuk meningkatkan dan menjaga hal tersebut pada setiap lini yang ada. Hal ini berkaitan dengan fungsional dari organisasi yang bergerak pada bantuan hukum yang senantiasa mengemban tugas pelayanan bagi masyarakat umum.

PT. Federal International Finance adalah sebuah perusahaan yang bergerak dibidang jasa pembiayaan dengan komitmen untuk menciptakan bisnis yang berkelanjutan berdasarkan visi misi perusahaan.

PT. Federal International Finance Cabang 2 Surabaya dapat berkembang dan maju hanya saja masih ada permasalahan permasalahan yang masih belum terselesaikan. Diataranya yang sering muncul adalah hubungan karyawan dengan atasan yang beberapa kali dalam tahun 2018 kurang harmonis dari beberapa devisi dari total 5 devisi yaitu masih menggunakan gaya kepemimpinan yang lama yaitu dengan gaya kepemimpinan transaksional yang dinilai karyawan hanya mementingkan dirinya sendiri dari pada bawahannya serta kurangnya pendekatan pimpinan kebawahan guna memberikan motivasi.

Faktor faktor yang menyebabkannya hubungan kurang harmonis adalah hubungan antar karyawan, hubungan karyawan dengan atasan (*Human Relations*) kurang terjalin dengan baik dan tidak berpola dua arah, pola gaya kepemimpinan sehingga menyebabkan etos kerja karyawan menurun.

Apabila karyawan tidak memiliki etos kerja yang baik maka tentu akan merugikan sebuah instansi karena karyawannya tidak mengerjakan dengan seluruh bakat dan kemampuan yang dimilikinya. Sebaliknya jika setiap karyawan memiliki etos kerja yang baik maka akan sangat membantu sebuah instansi untk meningkatkan produktivitasnya, sehingga apa yang menjadi tujuan instansi cepat tercapai. Diharapkan dengan adanya motivasi sebagai variabel mediasi dapat menjadi jembatan penghubung untuk memperbaiki permasalahan tersebut sehingga etos kerja pada PT. Federal Internatonal Finance Cabang 2 Surabaya kembali meningkat..

Dalam permasalahan permasalahan yang ada penulis ingin mengetahui dan menganalisis Etos Kerja dikantor tersebut dengan melihat pengaruh dari *Human*

*Relations* dan Gaya Kepemimpinan Transformasioal yang menjadi latar belakang masalah tersebut serta menggunakan motivasi sebagai mediasi dari permasalahan maka penulis tertarik mengambil judul : “**Pengaruh Human Relations dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Etos Kerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada PT. Federal International Finance Cabang 2 Surabaya**”.

#### **Rumusan Masalah**

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah *human relations* berpengaruh terhadap etos kerja pada karyawan PT. Federal International Finance Cabang 2 Surabaya ?
2. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap etos kerja pada karyawan PT. Federal International Finance Cabang 2 Surabaya ?
3. Apakah *human relations* berpengaruh terhadap motivasi kerja pada karyawan PT. Federal International Finance Cabang 2 Surabaya ?
4. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi kerja pada karyawan PT. Federal International Finance Cabang 2 Surabaya ?
5. Apakah *motivasi kerja* berpengaruh signifikan terhadap etos kerja pada karyawan PT. Federal International Finance Cabang 2 Surabaya ?
6. Apakah *human relations* berpengaruh terhadap etos kerja melalui motivasi kerja pada karyawan PT. Federal International Finance Cabang 2 Surabaya ?
7. Apakah *human relations* berpengaruh terhadap etos kerja melalui *motivasi kerja* pada karyawan PT. Federal International Finance Cabang 2 Surabaya ?

## Metode Penelitian

### Definisi Operasional, Identifikasi Variabel Dan Indikator Variabel

Variabel bebas (independent variabel/X) yaitu variabel yang mempengaruhi variabel lain.

#### A. *Human Relations*

Definisi diatas bahwa Human Relation adalah hubungan manusiawi atau hubungan dalam proses rokhaniah yang tertuju kepada kebahagiaan berdasarkan watak, sifat, perangai, kepribadian, sikap, tingkah laku dan lain-lain aspek kejiwaan yang terdapat dalam diri manusia . Human Relations sebagai X1.

Untuk mengukur *Human Relation* maka digunakan indikator yang diadopsi dari Istijanto (2010) yaitu:

- a. Hubungan dengan rekan kerja.
- b. Hubungan dengan atasan.
- c. Hubungan klien.
- d. Hubungan dengan masyarakat.

#### B. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Definisi diatas bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah suatu gaya yang digunakan pemimpin di perusahaan untuk mempengaruhi karyawan agar etos kerja meningkat. Gaya Kepemimpinan Transformasional sebagai X2.

Gaya kepemimpinan Transformasional menurut *Yulk* (2010:316) memberikan indikator sebagai berikut :

- a. Kharisma
- b. Stimulasi intelektual
- c. Bertindak secara optimis.
- d. Inspirasi
- e. Memimpin dengan menggunakan contoh
- f. Pertimbangan

Variabel terikat (dependent variabel/Y) yaitu variabel yang dipengaruhi nilai variabel lain.

## Etos Kerja

Etos Kerja adalah sikap yang muncul atas kehendak dan kesadaran diri sendiri yang didasari oleh sistem nilai budaya kerja. Etos Kerja sebagai Y Indikator Etos Kerja menurut Sinamo (2011:56):

1. Kerja Cerdas
2. Kerja Keras
3. Kerja Ikhlas

## Variabel Mediasi Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah sebuah bentuk dorongan positif yang ditujukan kepada karyawan agar mereka terdorong dan memiliki semangat lagi dalam menjalankan pekerjaannya. Motivasi kerja sebagai variabel Z.

Indikator Motivasi Kerja menurut Wibowo (2011:162) adalah sebagai berikut :

1. Kebutuhan untuk berprestasi
2. Kebutuhan untuk memperluas pergaulan
3. Kebutuhan untuk menguasai suatu pekerjaan

## Analisis Data

### 1. Uji Validitas (corelation)

Uji Validitas menurut Ghozali (2016:47) digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Variabel dinyatakan valid dapat diketahui dari signifikansi  $< 0,05$  dan korelasinya  $> 0,4$ . Hasil uji validitas masing-masing variabel adalah:

**Tabel 4.8**  
**Uji Validitas Variabel *Human Relations* ( $X_1$ )**

Pernyataan	Korelasi	Signifikansi	Keterangan
1	0,862	0,000	Valid
2	0,822	0,000	Valid
3	0,666	0,000	Valid
4	0,794	0,000	Valid

Sumber: Hasil Output

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa korelasi antara skor butir masing-masing pernyataan dalam variabel *human relations* signifikansi  $< 0,05$  dan korelasinya  $> 0,4$ , yang berarti bahwa semua item pernyataan yang digunakan dalam variabel *human relations* telah valid.

**Tabel 4.9**  
**Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_2$ )**

Pernyataan	Korelasi	Signifikansi	Keterangan
1	0,835	0,000	Valid
2	0,797	0,000	Valid
3	0,734	0,000	Valid
4	0,752	0,000	Valid
5	0,548	0,000	Valid
6	0,860	0,000	Valid

Sumber: Hasil Output

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa korelasi antara skor butir masing-masing pernyataan dalam variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional signifikansi  $< 0,05$  dan korelasinya  $> 0,4$ , yang berarti bahwa semua item pernyataan yang digunakan dalam variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional telah valid.

**Tabel 4.10**  
**Uji Validitas Variabel Etos Kerja (Y)**

Pernyataan	Korelasi	Signifikansi	Keterangan
1	0,878	0,000	Valid
2	0,835	0,000	Valid
3	0,832	0,000	Valid

Sumber: Hasil Output

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa korelasi antara skor butir masing-masing pernyataan dalam variabel etos kerja signifikansi  $< 0,05$  dan korelasinya  $> 0,4$ , yang berarti bahwa semua item pernyataan yang digunakan dalam variabel etos kerja telah valid.

**Tabel 4.11**

### Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja (Z)

Pernyataan	Korelasi	Signifikansi	Keterangan
1	0,952	0,000	Valid
2	0,740	0,000	Valid
3	0,918	0,000	Valid

Sumber: Hasil Output

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa korelasi antara skor butir masing-masing pernyataan dalam variabel motivasi kerja signifikansi  $< 0,05$  dan korelasinya  $> 0,4$ , yang berarti bahwa semua item pernyataan yang digunakan dalam variabel motivasi kerja telah valid.

## 2. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas menurut Ghazali (2016:47) adalah alat untuk mengukur kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Reliabilitas variabel ditentukan berdasarkan nilai *alpha Cronbach*, suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *alpha Cronbach*  $> 0,70$ . Hasil uji reliabilitas masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.12 Uji Reliabilitas**

Variabel	Alpha Cronbach	Keterangan
Human Relations ( $X_1$ )	0,783	Reliabel
Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_2$ )	0,853	Reliabel
Etos Kerja (Y)	0,805	Reliabel
Motivasi Kerja (Z)	0,844	Reliabel

Sumber: Hasil Output

Nilai *Alpha Cronbach* variabel Human Relations ( $X_1$ ), Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_2$ ), Etos Kerja (Y) dan Motivasi Kerja (Z) lebih dari 0,7 sehingga jawaban yang diberikan responden dapat dipercaya atau dapat diandalkan/reliabel.

## 3. Uji Asumsi Klasik

### a. Uji Normalitas

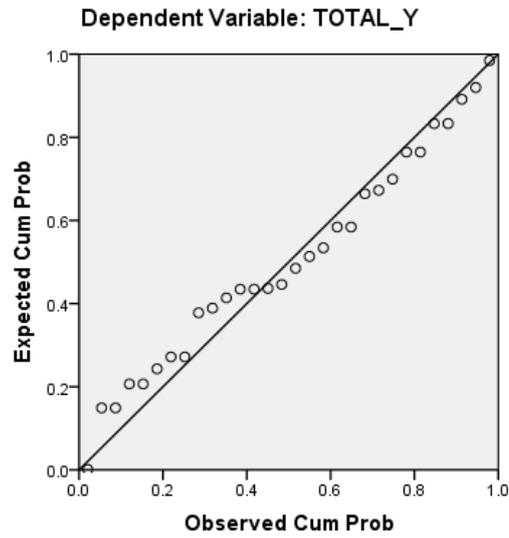
Menurut Ghazali (2016:154) Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Salah satu cara termudah untuk melihat normalitas residual adalah dengan melihat grafik histogram. Dasar pengambilan keputusan adalah:

- 1) Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi Normalitas.

- 2) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi Normalitas.

Dari hasil pengolahan data dengan program SPSS diperoleh hasil sebagai berikut:

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



#### Gambar 4.1 Uji Normalitas

Dari grafik *normal probability plot* titik-titik menyebar berimpit di sekitar diagonal, hal ini menunjukkan bahwa residual terdistribusi secara normal.

#### b. Uji Heteroskedastisitas

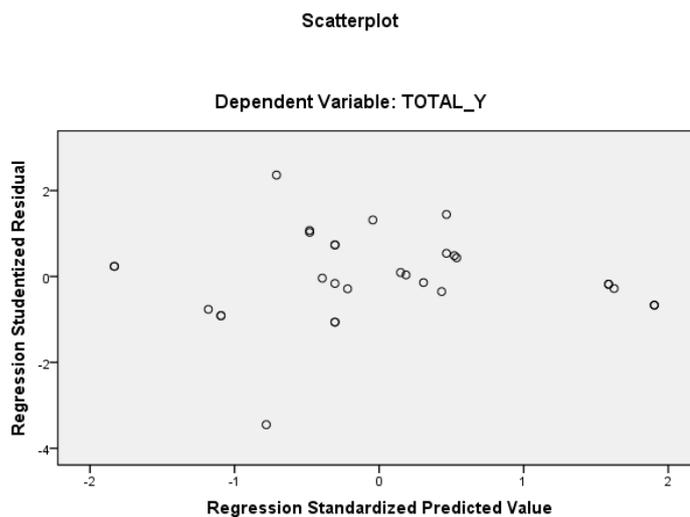
Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian residual dari pengamatan satu ke pengamatan yang lain. Jika varians dari pengamatan yang satu ke pengamatan yang lain tetap, maka ini disebut Homoskedastisitas. Model regresi yang baik adalah model regresi yang tidak terjadi Heteroskedastisitas.

Uji Heteroskedastisitas dalam penelitian ini menggunakan pendekatan grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (dependen) yaitu ZPRED dengan residualnya (SRESID). Menurut Ghozali (2013:139) deteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada atau tidaknya pola tertentu pada grafik *scatter plot* dengan dasar analisis sebagai berikut:

- a. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- b. Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Dari hasil pengolahan data dengan program SPSS diperoleh hasil sebagai berikut:

**Gambar 4.2**  
**Uji Heteroskedastisitas**



Dari gambar tersebut diketahui bahwa titik-titik data tersebar di daerah antara 0 – Y dan tidak membentuk pola tertentu, maka model regresi yang terbentuk diidentifikasi tidak terjadi heteroskedastisitas. Karena data yang

diolah sudah tidak mengandung heteroskedastisitas, maka persamaan regresi linear berganda yang diperoleh dapat dipergunakan untuk penelitian.

#### 4. Uji Multikolinearitas

Menurut Ghazali (2016:103) Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi dapat dilihat dari nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dan nilai tolerance. Jika tolerance < 0,10 atau sama dengan nilai VIF >10 maka data tersebut menunjukkan adanya multikolinieritas

Dari hasil pengolahan data dengan program SPSS diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.14**

**Nilai Tolerance Dan VIF**

Variabel	Tolerance	VIF
<i>Human Relations</i> ( $X_1$ )	0,411	2,434
Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_2$ )	0,348	2,873
Motivasi Kerja (Z)	0,233	4,286

Sumber: Lampiran 3

Dari ketiga variabel bebas yang ada diketahui memiliki nilai tolerance lebih besar dari 0,1 dan VIF lebih kecil dari 10, maka penelitian ini bebas dari multikolinearitas.

#### 5. Uji Analisis Jalur

Menurut Imam Ghazali (2011), "Analisis jalur digunakan untuk mengetahui apakah variabel motivasi kerja merupakan variabel antara atau

intervensi, fungsinya memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen". Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi berganda atau dengan kata lain analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kualitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori.

**Tabel 4.11**  
**Pengujian Struktur 1**  
**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Si g.
1	Regression	52.875	2	26.438	44.360	.000 <sup>a</sup>
	Residual	16.091	27	.596		
	Total	68.967	29			

a. Predictors: (Constant), TOTAL\_X2, TOTAL\_X1

b. Dependent Variable: TOTAL\_Z

Sumber: Output Hasil SPSS

*Human Relations* ( $X_1$ ) dan gaya kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja ( $Z$ ) Besarnya pengaruh variabel *Human Relations* ( $X_1$ ) dan gaya kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ) terhadap motivasi kerja ( $Z$ ) dapat diketahui melalui tabel Model Summary berikut ini:

**Tabel 4.12**

**Model Summary struktur 1 Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.786 <sup>a</sup>	.767	.749	.77199

a. Predictors: (Constant), Total\_X2, Total\_X1

b.

Dependent Variable: TOTAL\_Z Sumber: Output Hasil SPSS

Diketahui nilai R Square sebesar 0,749 atau sama dengan 74,9 %. **Jadi**, *Human Relations* ( $X_1$ ) dan gaya kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ) **mempengaruhi** motivasi kerja ( $Z$ ) **sebesar 74,9 %** dan sisanya sebesar 25,1 % dipengaruhi variabel lain diluar penelitian ini. Sementara itu, besarnya koefisien jalur bagi variabel lain diluar penelitian adalah sebesar  $(pZ\epsilon_1) = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,749} = 0,5009$

b) **Pengujian Secara Individual *Human Relations* ( $X_1$ ) Terhadap Motivasi kerja ( $Z$ )**

**Table 4.13**  
**Coefficients Sub-Struktur 1**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.333	1.366		-.244	.809
TOTAL_X1	.317	.087	.433	3.645	.001
TOTAL_X2	.303	.067	.538	4.532	.000

a. Dependent Variable: TOTAL\_Z

Sumber: Lampiran 3 Output Hasil SPSS

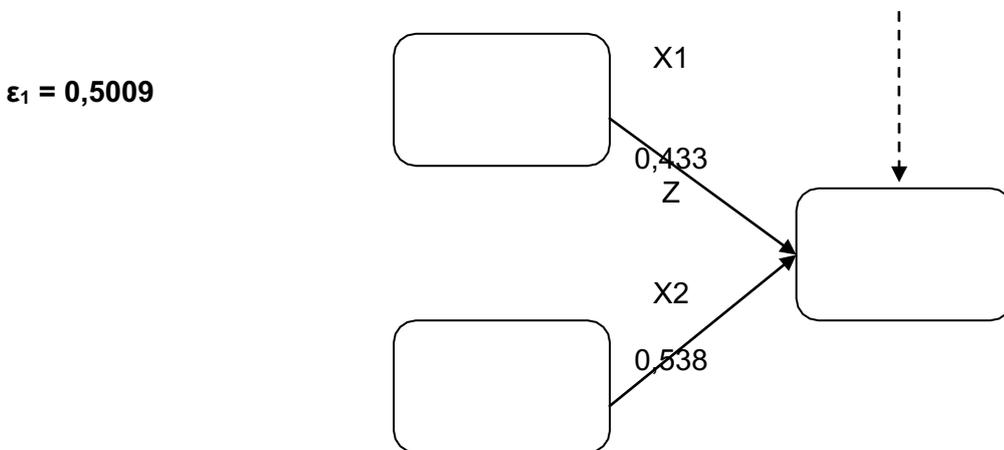
*Human Relations* ( $X_1$ ) dan gaya kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ) **secara parsial berpengaruh signifikan** motivasi kerja ( $Z$ ) karena signifikansi  $< 0,05$  Selanjutnya, rangkuman nilai koefisien jalur pada sub-struktur 1 dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.14**  
**Rangkuman Hasil Koefisien Jalur Sub-struktur 1**

Pengaruh Antar Variabel	Koefisien Jalur ( $\beta$ )	Nilai sig	Hasil Pengujian	Koefisien Determinasi	Koefisien Variabel Lain
X1 terhadap pZ	0,433	0,001	Signifikan	0,749	0,251
X2 terhadap pZ	0,538	0,000	Signifikan		

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan hasil nilai tersebut, diperoleh diagram jalur untuk Sub-Struktur 1 yang dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 4.3 Diagram Jalur Sub-struktur 1**

Dengan demikian dapat diperoleh persamaan struktural untuk sub- struktur 1 sebagai berikut:  
 $Z = p_z X_1 + p_z X_2 + \epsilon_1$

$$Z = 0,433 + 0,538 + 0,5009$$

**Dimana  $R^2 = 0,749$**

Berdasarkan persamaan struktural sub-struktur 1, dapat diartikan bahwa:

- a. *Human Relations* (X1) dan gaya kepemimpinan transformasional (X2) secara simultan berpengaruh terhadap motivasi kerja (Z) dengan nilai signifikan sebesar 0,000 yang kurang dari 0,05. Nilai R Square sebesar 0,749 atau sama dengan 74,9%. dan sisanya sebesar 25,1% dipengaruhi variabel lain diluar penelitian ini.
- b. Semakin baik *Human Relations* (X1) yang diterima oleh karyawan, maka motivasi kerja (Z) juga akan semakin tinggi. Begitu juga sebaliknya, semakin buruk *Human Relations* (X1) yang diterima oleh karyawan, maka motivasi kerja (Z) juga akan semakin rendah.
- c. Semakin baik gaya kepemimpinan transformasional (X2) yang diterima oleh karyawan, maka motivasi kerja (Z) juga akan semakin tinggi. Begitu juga sebaliknya, semakin buruk gaya kepemimpinan transformasional (X2) yang diterima oleh karyawan, maka motivasi kerja (Z) juga akan semakin rendah.

### c) Pengujian Struktur 2

#### A. Pengujian Secara Simultan (Keseluruhan) Sub-struktur 2

**Tabel 4.15**  
**Anova Sub-struktur 2**

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Si g.
1 Regression	73.132	3	24.377	18.900	.000 <sup>a</sup>
Residual	33.535	26	1.290		
Total	106.667	29			

a. Predictors: (Constant), TOTAL\_Z, TOTAL\_X1, TOTAL\_X2

b. Dependent Variable: TOTAL\_Y

Sumber: Output Hasil SPSS

*Human Relations* ( $X_1$ ), gaya kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ) dan motivasi kerja ( $Z$ ) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap etos kerja ( $Y$ ) dengan nilai signifikan sebesar 0,000 yang kurang dari 0,05.

Besarnya pengaruh variabel *Human Relations* ( $X_1$ ), gaya kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ) dan motivasi kerja ( $Z$ ) terhadap etos kerja ( $Y$ ) dapat diketahui melalui tabel Model Summary berikut ini:

**Tabel 4.16**

**Model Summary struktur 2 Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.688	.686	.649	1.13569	1.650

a. Predictors: (Constant), TOTAL\_Z, TOTAL\_X1, TOTAL\_X2

b. Dependent Variable: TOTAL\_Y

Diketahui nilai R Square sebesar 0.686 atau sama dengan 64,9 %. Jadi, *Human Relations* ( $X_1$ ), gaya kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ) dan motivasi kerja ( $Z$ ) mempengaruhi etos kerja ( $Y$ ) sebesar 64,9 % dan sisanya sebesar 35,1 % dipengaruhi variabel lain diluar penelitian ini. Sementara itu, besarnya koefisien jalur bagi variabel lain diluar penelitian adalah sebesar  $(pY\epsilon_2) = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,649} = 0,5924$

d) **Pengujian Secara parsial *Human Relations* ( $X_1$ ), Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_2$ ) Dan Motivasi Kerja ( $Z$ ) Terhadap Etos Kerja ( $Y$ ).**

**Table 4.17**

**Coefficients Sub-Struktur 2**

Coefficients <sup>a</sup>							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-.841	2.011		-.418	.679		
TOTAL_X1	-.252	.157	-.276	-.607	.540	.411	2.434
TOTAL_X2	.139	.130	.198	.605	.547	.348	2.873
TOTAL_Z	1.060	.283	.852	3.743	.001	.233	4.286

a. Dependent Variable: TOTAL\_Y

Sumber: Lampiran 3 Output Hasil SPSS

*Human Relations* ( $X_1$ ), gaya kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ) secara parsial tidak berpengaruh signifikan Terhadap etos kerja ( $Y$ ) karena signifikansi  $> 0,05$

Motivasi kerja ( $Z$ ) secara parsial berpengaruh signifikan Terhadap etos kerja ( $Y$ ) karena signifikansi  $< 0,05$

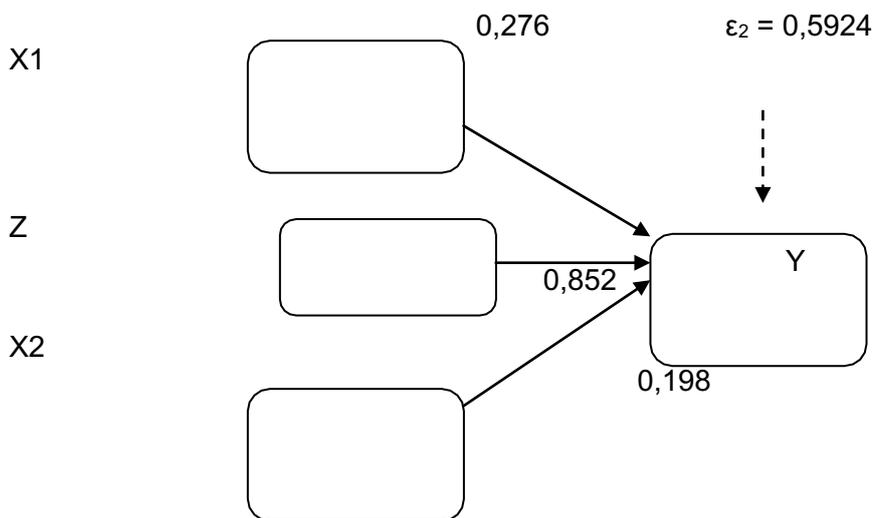
Selanjutnya, rangkuman nilai koefisien jalur pada sub-struktur 2 dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.18**  
**Rangkuman Hasil Koefisien Jalur Sub-struktur 2**

Pengaruh Antar Variabel	Koefisien Jalur ( $\beta$ )	Nilai sig	Hasil Pengujian	Koefisien Determinasi	Koefisien Variabel Lain
X1 terhadap Y	0,276	0,120	Tidak Signifikan	0.649	0,351
X2 terhadap Y	0,198	0,297	Tidak Signifikan		
Z terhadap Y	0,852	0,001	Signifikan		

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan hasil nilai tersebut, diperoleh diagram jalur untuk Sub-Struktur 2 yang dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 4.4 Diagram Jalur Sub-struktur 2**

Dengan demikian dapat diperoleh persamaan struktural untuk sub-struktur 2 sebagai berikut:  

$$Y = \beta_{YX1}X1 + \beta_{YZ}Z + \beta_{YX2}X2 + \epsilon_2$$

$$Z = 0,276 + 0,852 + 0,198 + 0,649$$

**Dimana  $R^2 = 0,649$**

Berdasarkan persamaan struktural sub-struktur 2, dapat diartikan bahwa:

- a. *Human Relations* ( $X_1$ ), gaya kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ) dan motivasi kerja ( $Z$ ) secara simultan berpengaruh terhadap etos kerja ( $Y$ ) dengan nilai signifikan sebesar 0,000 yang kurang dari 0,05. Nilai R Square sebesar 0.649 atau sama dengan 64,9%. dan sisanya sebesar 35,1% dipengaruhi variabel lain diluar penelitian ini.
- b. Semakin baik *Human Relations* ( $X_1$ ) yang diterima oleh konsumen, maka etos kerja ( $Y$ ) juga akan semakin tinggi. Begitu juga sebaliknya, semakin buruk *Human Relations* ( $X_1$ ) yang diterima oleh konsumen, maka etos kerja ( $Y$ ) juga akan semakin rendah.
- c. Semakin baik gaya kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ) yang diterima oleh konsumen, maka etos kerja ( $Y$ ) juga akan semakin tinggi. Begitu juga sebaliknya, semakin buruk gaya kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ) yang diterima oleh konsumen, maka etos kerja ( $Y$ ) juga akan semakin rendah.
- d. Semakin baik motivasi kerja ( $Z$ ) yang diterima oleh konsumen, maka etos kerja ( $Y$ ) juga akan semakin tinggi. Begitu juga sebaliknya, semakin rendah motivasi kerja ( $Z$ ) yang diterima oleh konsumen, maka etos kerja ( $Y$ ) juga akan semakin rendah.

#### **PEMBAHASAN**

1. *Human Relations* berpengaruh signifikan terhadap Etos Kerjapada Karyawan PT. Federal International Finance Cabang 2 Surabaya.

Hipotesis pertama yang menyatakan "*Human Relations* berpengaruh signifikan terhadap Etos Kerja pada Karyawan PT. Federal International Finance Cabang 2 Surabaya." Tidak terbukti kebenarannya.

Hasil ini menunjukkan bahwa *Human Relations* yang ditentukan dalam proses kerja adalah bahwa hubungan kurang baik atau biasa saja yang terpenting karyawan tersebut bisa mencapai target yang ditentukan. Karyawan sering merasa ia bekerja sendiri tidak ada bantuan orang lain dalam proses mencapai target dan tidak ada keserasian antar karyawan karena orientasi mereka pada target individu sehingga etos kerja tersebut tidak muncul.

2. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Etos Kerja pada Karyawan PT. Federal International Finance Cabang 2 Surabaya.

Hipotesis kedua yang menyatakan “Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Etos Kerja pada Karyawan PT. Federal International Finance Cabang 2 Surabaya.” Tidak terbukti kebenarannya.

Hasil ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional yang ditentukan dalam proses kerja adalah tidak terlaksana dengan baik dilapangan karena pemimpin pada realitanya belum bisa menjadi sosok figur yang diharapkan oleh karyawan dimana pemimpin menginginkan target lebih cepat tercapai sebelum jadwal yang ditentukan namun disisi lain karyawan menginginkan target selesai sesuai jadwal. Sehingga gaya kepemimpinan transformasional belum bisa mempengaruhi etos kerja karyawan.

3. *Human Relations* berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja pada Karyawan PT. Federal International Finance Cabang 2 Surabaya.

Hipotesis ketiga yang menyatakan “*Human Relations* berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja pada Karyawan PT. Federal International Finance Cabang 2 Surabaya.” Terbukti kebenarannya.

*Human relations* memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja karena jika hubungan antar karyawan, hubungan anantara atasan dengan baik, bahkan hubungan dari semua lini juga baik tentu kan menciptakan hubungan yang harmonis sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja.

Hasil ini menunjukkan bahwa *Human Relations* yang ditentukan dalam proses kerja ini yaitu adanya evaluasi mingguan kerja dimana pada saat itu para karyawan sharing tentang hasil pekerjaannya dalam satu minggu. Dari sharing dan tukar pikiran tersebut karyawan akan saling

bertukar pengalaman kerja dan bertukar ilmu pula sehingga bisa memotivasi antara satu sama lain.

4. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja pada Karyawan PT. Federal International Finance Cabang 2 Surabaya.

Hipotesis keempat yang menyatakan Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja pada Karyawan PT. Federal International Finance Cabang 2 Surabaya. Terbukti kebenarannya.

Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja karena pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang sesuai harapan bawahan, pemimpin yang memahami betul kebutuhan karyawan maka gaya kepemimpinan transformasional sangat efektif untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan.

5. Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Etos Kerja pada Karyawan PT. Federal International Finance Cabang 2 Surabaya.

Hipotesis keempat yang menyatakan Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Etos Kerja pada Karyawan PT. Federal International Finance Cabang 2 Surabaya. Terbukti kebenarannya.

Motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap etos kerja karena jika pimpinan mampu memberikan motivasi dan semangat terhadap para karyawannya maka tentu karyawan akan semakin giat meningkatkan *detline* penyelesaian tugas dan meningkatkan etos kerja.

6. *Human Relations* berpengaruh signifikan terhadap Etos Kerja melalui Motivasi Kerja pada Karyawan PT. Federal International Finance Cabang 2 Surabaya.

Hipotesis keenam yang menyatakan *Human Relations* berpengaruh signifikan terhadap Etos Kerja melalui Motivasi Kerja pada Karyawan

PT. Federal International Finance Cabang 2 Surabaya. Terbukti kebenarannya.

7. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Etos Kerja melalui Motivasi Kerja pada Karyawan PT. Federal International Finance Cabang 2 Surabaya.  
Hipotesis ketujuh yang menyatakan Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Etos Kerja melalui Motivasi Kerja pada Karyawan PT. Federal International Finance Cabang 2 Surabaya. Terbukti kebenarannya.

## Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan sesuai dengan perumusan masalah sebagai berikut :

1. *Human Relations* tidak berpengaruh secara langsung terhadap etos kerja karyawan pada PT. Federal International Finance Cabang 2 Manyar, karena hasil pengujian signifikansi  $0,120 > 0,05$ . Dilapangan menunjukkan bahwa hubungan karyawan terhadap etos kerja sering merasa acuh dan individualisme karena setiap karyawan dituntut untuk menyelesaikan targetnya masing masing. Hal tersebut memiliki arti apabila semakin tinggi *human realtions* yang diterapkan, maka etos kerja akan semakin meningkat. Begitu pula dengan sebaliknya apabila *human realtions* yang diterapkan semakin rendah, maka etos kerja juga akan menurun. Hal ini berarti dengan adanya penerapan *human relatios* yang kurang optimal, etos kerja akan menurun dengan sendirinya.
2. Gaya Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh secara langsung terhadap etos kerja, karena hasil pengujian signifikansi  $0,279 > 0,05$ . Dilapangan menunjukkan penyebab tidak signifikan disebabkan oleh Pimpinan sering menekan karyawannya menyelesaikan target sebelum jadwal yang sudah ditetapkan namun karyawan tetap berusaha menyelesaikan target sesuai jdwal yang sudah ditentukan. Hal tersebut memiliki arti jika seorang pemimpin belum bisa menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dan belum bisa Mendorong (memotivasi) bawahan untuk dapat bekerja dengan giat dan tekun, belum bisa membina bawahan agar dapat memikul tanggung jawab tugas masing-masing secara baik, belum bisa membina bawahan agar dapat bekerja secara efektif dan efisien, belum bisa menciptakan iklim kerja yang baik dan harmonis, menyusun fungsi manajemen secara baik, belum bisa menjadi penggerak yang baik dan dapat menjadi sumber kreatifitas , belum bisa menjadi wakil dalam membina hubungan dengan pihak luar. Maka seacara langsung akan menurunkan etos kerja.

3. *Human relations* memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, karena hasil pengujian signifikansi  $0,001 < 0,05$ . Realita dilapangan penerapan hubungan antar karyawan baik, hubungan antara atasan dengan baik, bahkan hubungan dari semua lini juga baik akan menciptakan hubungan yang harmonis sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja.
4. Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karena hasil pengujian signifikansi  $0,000 > 0,05$ . Realita di lapangan menunjukkan bahwa pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang sesuai harapan bawahan, pemimpin yang mengerti dan memahami betul kebutuhan karyawan maka gaya kepemimpinan transformasional sangat efektif untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan.
5. Motivasi Kerja memiliki pengaruh terhadap etos kerja karena hasil pengujian signifikansi  $0,001 > 0,05$ . Realita di lapangan menunjukkan bahwa dengan adanya motivasi akan memenuhi kebutuhan akan berprestasi, kebutuhan pengakuan diri, kebutuhan promosi diri, dan kebutuhan belajar sehingga pemenuhan akan kebutuhan tersebut dapat meningkatkan etos kerja karyawan.
6. *Human relations* memiliki pengaruh sangat tinggi terhadap etos kerja apabila dimediasi oleh motivasi kerja, karena direct effect < indirect effect yaitu  $0,276 < 0,368$ . Dengan demikian adanya motivasi kerja akan memberi support dan suasana baru dalam hubungan antar karyawan maupun atasan sehingga dapat membantu meningkatkan etos kerja karyawan.
7. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap etos kerja apabila dimediasi oleh motivasi kerja, karena direct effect < indirect effect yaitu  $0,198 < 0,458$ . dengan adanya motivasi kerja akan memperbaiki citra pemimpin dan semakin menjalin kedekatan emosional antara pemimpin dan bawahan sehingga hal ini dapat meningkatkan etos kerja.

## Referensi

- Motivasi, T., Yang, K., & Kerja, T. P. (n.d.). Abstrak.
- Bisnis, J., Manajemen, D. A. N., Se, N. U., & Si, M. (n.d.). *Bisma jurnal bisnis dan manajemen*, 2(31).
- Effendy, Onong Uchjana. *Human Relation dan Public Relation*. Bandung: Mandar Maju, 1993.
- Karton. *Pemimpin dan kepemimpinan*. Bandung: Cendekia, 2014
- Bass. B.M dan B.J. Avolio. 1990, Multifactor Leadership uestioanarie, Consulting Psychologis Press, Palo Ito, CA.pemasaran danperilaku konsumenm, Jakarta Graha Ilmu.
- Danang, Sunyoto, 2014. Teori Kuisioner dan Analisi Data untuk
- Prabowo, O. V. I. S., Ekonomi, F., & Surakarta, U. M. (2008). ANALISIS PENGARUH HUMAN RELATION , KONDISI FISIK LINGKUNGAN KERJA , DAN, 1–102.
- Tinggi, S., Islam, A., & Hasan, Z. (2011). PENGEMBANGAN HUMAN RELATION PERSPEKTIF NILAI-NILAI AL- QUR ' AN, 1.
- Manajemen, M., Ekonomi, F., Syiah, U., & Banda, K. (2018). Etos kerja dan pengembangan karir pegawai kantor wali kota banda aceh 1), 2(1), 22–35.
- Redaksi, K. D., Redaksi, S., Redaksi, A., Hisyam, D., Umi, S., Mardiyah, K., ... Yogyakarta, U. N. (n.d.). No Title.
- Relations, H., Pemberdayaan, D. A. N., Kasus, S., Cv, P., & Manunggal, K. (2016). TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN, 2(2).
- Andarika, R. (n.d.). Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Kepuasan Kerja Karyawan, (3), 35–49.
- Ihsan, A., Azikin, R., Rahim, S., Jurusan, M., Administrasi, I., Unismuh, N., ... Unismuh, N. (2015). PENERAPAN HUMAN RELATIONS DALAM, 1.
- Islam, U., Sunan, N., Yogyakarta, K., Psikologi, F., & Gadjah, U. (2010). Pengaruh Dukungan Sosial dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi dengan Mediator Motivasi Kerja, 37(1), 94–109.
- Phenomena, A., Laundry, E. K., Laundry, E. K., Laundry, E. K., King, E., & Semarang, L. (2016). 2) 3) ` , 2(2).
- No Title. (2011), 1–17.
- Menengah, K., Perdagangan, D. A. N., & Ciamis, K. (2017). Jurnal ekono logi ISSN 2355-6099 215, 4(April), 215–219.
- Kasus, S., Dinas, P., Dan, K., & Kota, P. (n.d.). No Title.

Kepemimpinan, D. A. N., Terhadap, T., Putri, V. L., & Widjaja, H. (n.d.).  
KEPUASAN KERJA PADA PT CATUR MITRA SEJATI SENTOSA, (MITRA 10).

Yulk, Gary.2010. Leadership in Organization . Sevent Editions. New Jersey : Person.

2009. *Human Relations dan Publik Relations*. Bandung: CV. Mandar Maju. Santoso, Singgih,  
Panduan Lengkap SPSS versi 23.

Sinamo, H Jasen. Etos Kerja <http://Meitymura.Multiply.Com>

Tasmara, Toto.2002. *Membudidayakan Etos Kerja Islami*.Jakarta.Gama.Insani

Ghozali. 2016, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program IBM SPSS 20*. Cetakan Semarang VII.  
Semarang : Universitas Diponegoro.