

**PERAN PERILAKU KEPEMIMPINAN BERORINTASI HUBUNGAN DAN  
PENGELOLAAN SDM TERHADAP ETOS KERJA MELALUI RETENSI  
PEGAWAI DI DINAS PERHUBUNGAN KABUPATEN SUKOHARJO**

**Amru Sukmajati<sup>1</sup>, Marjono<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>STIE Swasta Mandiri Surakarta, <sup>2</sup>FEB UNDHA AUB Surakarta

Email: amrusukmajati@gmail.com

**Abstract:** *This study aims to find out empirically and analyze the influence of relationship-oriented leadership behavior and HR management on work ethic through Employee Retention at the Department of Transportation, Sukoharjo Regency. The population in this study were 75 employees at the Department of Transportation in Sukoharjo Regency. The sample method was a census with a sample size of 75 respondents. The analysis technique used is to use the path analysis test, t test, F test, test the coefficient of determination and correlation analysis. The results of the hypothesis test show that relationship-oriented leadership behavior has a positive and significant effect on retention. HR management has a positive and significant effect on retention. Relationship-oriented leadership behavior has a negative and insignificant effect on work ethic. HR management has a positive and significant effect on work ethics. Retention has a positive and significant effect on work ethic. The results of the F test together with relationship-oriented leadership behavior variables, HR management and retention have a significant effect on work ethic. The results of the calculation of the total R<sup>2</sup> value of 0.815 can be interpreted as variations in the work ethic of employees at the Sukoharjo Regency Transportation Service explained by the relationship-oriented leadership behavior variables, HR management and retention of 81.5% and the remaining 18.5% explained by other variables outside the research model as examples of abilities work and communication. Conclusion Direct and Indirect Influence illustrates that the direct path of HR management on work ethic is the dominant or effective path to improve work ethic.*

**Keywords:** *Leadership, work discipline, motivation, employee performance*

## **1. PENDAHULUAN**

Etos kerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Sukoharjo perlu ditingkatkan kembali, guna untuk mengevaluasi hasil etos kerja Pegawai. Penilaian etos kerja merupakan salah satu cara untuk meningkatkan Etos kerja pegawai, karena dengan penilaian etos kerja akan diketahui seberapa baik seseorang telah bekerja sesuai dengan sasaran yang dicapainya. Etos kerja dapat diukur dengan penilaian *punctuality* (ketepatan waktu), *attendance* (kehadiran), *knowledge of work* (pengetahuan kerja), *responsibility* (tanggung jawab), *cooperation* (kerjasama), *willingness to learn* (keinginan untuk belajar), inisiatif, *communication skills* (kemampuan berkomunikasi), *appearance* (penampilan), dan *personality* (kepribadian). Atas dasar fenomena serta teori yang dikemukakan oleh para ahli, makadalam penelitian ini akan dikaji lebih mendalam berkaitan dengan etos kerja pegawai.

Etos kerja dikonseptualisasi dari titik pandang, yaitu stres sebagai stimulus, stres sebagai respond dan stres sebagai stimulus- respon. Stres sebagai stimulus merupakan pendekatan yang menitikberatkan pada lingkungan. Definsi stimulus memandang stres sebagai suatu

kekuatan yang menekan individu untuk memberikan tanggapan terhadap stresor. Pendekatan ini memandang stres sebagai konsekuensi dari interaksi antara stimulus lingkungan dengan respon individu. (Yuliarti, 2016).

Deskripsi terbaru mengenai kedua jenis perilaku kepemimpinan ini dikembangkan oleh Bass dan Avolio (2015). Mereka mendeskripsikan konsep perilaku kepemimpinan yang berorientasi hubungan dengan indikator yang meliputi atribusi ideal, perilaku ideal, kepedulian terhadap individu, rangsangan intelektual dan motivasi inspirasional. Sedangkan konsep perilaku kepemimpinan yang berorientasi tugas adalah mencakup indikator ganjaran kontingen (ganjaran bersyarat), manajemen aktif dengan perkecualian dan manajemen pasif dengan per-kecualian. Meskipun istilah yang digunakan beraneka ragam, sebenarnya konsep yang mendapatkan banyak perhatian dari para peneliti sekarang adalah efektivitas dari perilaku kepemimpinan yang berorientasi hubungan dan perilaku kepemimpinan yang berorientasi tugas. Dua bentuk perilaku kepemimpinan ini telah disebutkan dengan menggunakan banyak istilah lain dan beberapa temuan mengenai efektivitas dari kedua perilaku kepemimpinan ini juga saling bertolak belakang. Beberapa penelitian yang telah dilakukan menunjukkan adanya bukti tentang efektivitas dari perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan dan yang berorientasi tugas, juga adanya bukti tentang efektivitas dari gabungan kedua perilaku kepemimpinan.

Etos kerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai serta merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Bernadin dan Russel (2017) mengartikan etos kerja sebagai *“record of comes produced on a specified job function or activating during a specified time period”* (catatan keberhasilan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode tertentu). Sedangkan menurut Casio (2017) etos kerja merujuk kepada suatu pencapaian pegawai atas tugas yang diberikan. Dari pengertian-pengertian etos kerja diatas maka etos kerja dapat diartikan sebagai catatan keberhasilan dari suatu pekerjaan atau tugas yang telah dicapai seseorang melalui pengevaluasian atau menilai etos kerja pegawai yang dilakukan organisasi selama periode tertentu dan etos kerja merupakan hasil yang bersifat kualitatif dan kuantitatif.

Konsep retensi dalam berbagai literatur seringkali ditekankan pada rangsangan yang muncul dari seseorang baik dari dalam (retensi intrinsik), maupun dari luar (retensi ekstrinsik). Dilain pihak, motivator atau pemuas seperti pencapaian, tanggung jawab, dan penghargaan mendukung pada retensi. Menurut Handoko (2017) retensi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi, dalam hal ini ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian etos kerja. Sedangkan menurut Rivai (2016) retensi dapat dikatakan sebagai kemauan seseorang untuk berusaha mencapai tujuan yang ditentukan. Dapat diyakini bahwa pada dasarnya setiap manusia memiliki retensi untuk melakukan pekerjaan, sehingga melalui retensi berarti ada dorongan yang kuat baik internal maupun eksternal pada diri seseorang untuk melakukan sesuatu yang lebih dari apa yang dilakukan orang lain.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Setiawan & Saryono, (2019), Desthiani, (2018), Nurhayati (2014), Putri (2018), Suyatno (2019), Gumilar (2018), Anusa (2018), menunjukkan bahwa retensi berpengaruh signifikan terhadap etos kerja pegawai. Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Desthiani, (2018), Supangkat, (2018), Putri (2018), Suyatno (2019), menunjukkan bahwa retensi berpengaruh tidak signifikan terhadap etos kerja pegawai.

Kesenjangan antara teori hubungan antara retensi dengan etos kerja dengan temuan hasil penelitian (riset gap) telah menimbulkan rasa ingin tahu untuk mengkaji lebih mendalam hubungan ke dua variabel yaitu pengaruh antara retensi terhadap etos kerja

merupakan arah pengaruh yang dikaji dalam penelitian ini.

Begitu pentingnya peran perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan dalam sebuah organisasi menjadi fokus yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian. Bass (2017:34) menyatakan bahwa kualitas dari pemimpin sering kali dianggap sebagai faktor terpenting yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Pimpinan mempunyai pengaruh besar terhadap keberhasilan organisasi. Kotter, (2016:23) menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan merupakan suatu unsure kunci dalam keefektifan organisasi.

Hasil penelitian yang relevan dilakukan oleh; Desthiani, (2018), Nurhayati (2014), Vebriana dan Kurniawan (2018), Supangkat, (2018), Anusa (2018), Putri (2013), menyatakan dalam hasil penelitiannya bahwa perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan berpengaruh signifikan terhadap retensi. Sedangkan hasil penelitian yang relevan dilakukan oleh; Setiawan & Saryono, (2019), Suyatno (2019), Gumilar (2018), menyatakan dalam hasil penelitiannya bahwa perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan berpengaruh tidak signifikan terhadap retensi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Vebriana dan Kurniawan (2018), Supangkat, (2018), Anusa (2018), Putri (2018), Suyatno (2019), Gumilar (2018), Soejaya (2013), menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan berpengaruh signifikan terhadap etos kerja. Sedangkan hasil penelitian yang relevan dilakukan oleh; Yoti (2017), Melchor (2010), Afifah (2010), Mahendra & Brahmasari, (2014) menyatakan dalam hasil penelitiannya bahwa perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan berpengaruh tidak signifikan terhadap etos kerja.

Faktor yang dapat meningkatkan Etos kerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Sukoharjo diantaranya adalah pengelolaan SDM. Perlunya peningkatan pengelolaan SDM pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Sukoharjo adalah dengan adanya sikap disiplin, maka Etos kerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Sukoharjo dapat diselesaikan dengan tepat waktu, sehingga masih ada kesempatan untuk memperbarui dan mengevaluasi hasil etos kerja. Berdasarkan hal tersebut, maka pengelolaan SDM perlu ditingkatkan di lingkungan Dinas Perhubungan Kabupaten Sukoharjo.

Hasibuan (2017:56) mengemukakan bahwa pengelolaan SDM adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma social yang berlaku. Kedisiplinan sebagaimana yang dikemukakan oleh Nitisemito (2010:77) adalah sebagai suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan yang tertulis maupun tidak. Menurut Robbins, (2014:99) disiplin sebagai keadaan ideal dalam mendukung pelaksanaan tugas sesuai aturan dalam rangka mendukung optimalisasi kerja. Salah satu syarat agar disiplin dapat ditumbuhkan dalam organisasi adalah adanya pembagian kerja yang tuntas sampai kepada pegawai atau petugas sehingga orang tahu dengan sadar apa tugasnya, bagaimana melakukannya, kapan pekerjaan dimulai dan selesai, seperti hasil kerja yang diisyaratkan dan kepada siapa bertanggung jawabkan hasil pekerjaan itu (Robbins, 2014). Untuk itu disiplin harus tumbuh kembangkan agar tumbuh pula ketertiban dan evaluasi. Tanpa adanya disiplin yang baik jangan harap akan dapat diwujudkan adanya sosok pegawai ideal sebagaimana yang diharapkan oleh masyarakat.

Hasil penelitian yang relevan dilakukan oleh; Nurhayati (2014), Anusa (2018), menyatakan dalam hasil penelitiannya bahwa pengelolaan SDM berpengaruh signifikan terhadap retensi. Sedangkan hasil penelitian yang relevan dilakukan oleh; Putri (2018) menyatakan dalam hasil penelitiannya bahwa pengelolaan SDM berpengaruh tidak signifikan terhadap retensi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Nurhayati (2014), Vebriana dan Kurniawan

(2018), Supangkat, (2018), Anusa (2018), Putri (2018), Suyatno (2019), Gumilar (2018), menunjukkan bahwa pengelolaan SDM berpengaruh signifikan terhadap etos kerja. Sedangkan hasil yang relevan dilakukan oleh Setiawan & Saryono, (2019), Desthiani, (2018) menyatakan dalam hasil penelitiannya bahwa disiplin kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap etos kerja.

Kesenjangan antara teori hubungan antara pengelolaan SDM dengan retensi dan pengelolaan SDM dengan etos kerja dengan temuan hasil penelitian (teori gap) dan kesenjangan antara temuan hasil penelitian (riset gap) telah menimbulkan rasa ingin tahu untuk mengkaji lebih mendalam hubungan ke dua variabel yaitu pengaruh antara pengelolaan SDM terhadap retensi dan pengelolaan SDM terhadap etos kerja pegawai merupakan arah pengaruh yang dikaji dalam penelitian ini.

Berdasarkan fenomena dan kajian teori di atas maka perlu diteliti tentang “Peran Perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan Dan Pengelolaan SDM Terhadap Etos kerja melalui Retensi Pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Sukoharjo”.

## 2. METODE

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Sukoharjo sejumlah 75 pegawai. Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan sampling jenuh atau sensus yaitu semua pegawai populasi digunakan sebagai sampel.

## 3. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 3.1. Hasil Penelitian

Tabel 1.  
Hasil Analisis Jalur Persamaan 1  
**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model                 | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|                       | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1(Constant)           | 5,795                       | 1,484      |                           | 3,906 | ,000 |
| Perilaku Kepemimpinan | ,355                        | ,082       | ,359                      | 4,342 | ,000 |
| Berorientasi Hubungan | ,430                        | ,064       | ,553                      | 6,678 | ,000 |

a. Dependent Variable: Retensi

Tabel 2.  
Hasil Regresi Persamaan Kedua  
**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model                 | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|                       | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1 (Constant)          | 6,100                       | 1,361      |                           | 4,480  | ,000 |
| Perilaku Kepemimpinan | -,117                       | ,077       | -,136                     | -1,528 | ,131 |
| Berorientasi Hubungan | ,242                        | ,068       | ,357                      | 3,549  | ,001 |
| Pengelolaan SDM       | ,475                        | ,098       | ,544                      | 4,832  | ,000 |

a. Dependent Variable: Etos Kerja

Tabel 3.  
Hasil Uji F  
ANOVA<sup>b</sup>

| Model        | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|--------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 178,005        | 3  | 59,335      | 34,345 | ,000 <sup>a</sup> |
| Residual     | 122,661        | 71 | 1,728       |        |                   |
| Total        | 300,667        | 74 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), Retensi, Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan, Pengelolaan SDM

b. Dependent Variable: Etos Kerja

Tabel 4.  
Koefisien Determinan ( $R^2$ )

**Model Summary**

| Model C | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1       | ,739 <sup>a</sup> | ,546     | ,534              | 1,577                      |

a. Predictors: (Constant), Pengelolaan SDM, Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan

Tabel 5.  
Koefisien Determinan ( $R^2$ )

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,769 <sup>a</sup> | ,592     | ,575              | 1,314                      |

a. Predictors: (Constant), Retensi, Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan, Pengelolaan SDM

### 3.2. Pembahasan

Pengaruh Perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan Terhadap Etos kerja melalui Retensi.

Berdasarkan hasil analisis jalur, pengaruh langsung perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan tidak signifikan terhadap etos kerja dan retensi signifikan terhadap Etos kerja Pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Sukoharjo, artinya apabila semakin tinggi retensi, semakin tinggi Etos kerja Pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Sukoharjo. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Aryani dan Kurniawan (2013), Supangkat, (2013), Anusa (2013), Putri (2013), Aprijanto (2010), Suyatno (2010) menemukan hasil dalam penelitiannya bahwa retensi berpengaruh signifikan terhadap etos kerja. Meningkatkan retensi untuk meningkatkan etos kerja. Hal yang perlu dilakukan untuk meningkatkan retensi adalah dengan cara melihat skor tertinggi dalam uji validitas retensi bahwa butir tersebut adalah indikator yang dominan dari retensi adalah:

- Pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Sukoharjo hubungannya baik dan loyal.
- Organisasi melakukan pelatihan pegawai secara berkelanjutan, pengembangan dan bimbingan karir terhadap pegawai di dalam organisasi.
- Adanya penghargaan bagi pegawai yang berprestasi membuat saya bersemangat untuk bekerja secara maksimal.

Pengaruh Pengelolaan SDM Terhadap Etos kerja melalui retensi.

Berdasarkan hasil analisis jalur, pengaruh langsung pengelolaan SDM signifikan terhadap etos kerja dan retensi signifikan terhadap Etos kerja Pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Sukoharjo, artinya apabila semakin tinggi pengelolaan SDM, semakin tinggi Etos kerja Pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Sukoharjo. Hasil penelitian ini mendukung

penelitian yang dilakukan oleh Nurhayati (2014), Anusa (2013), Putri (2013), Agung, (2010) menemukan hasil dalam penelitiannya bahwa pengelolaan SDM berpengaruh signifikan terhadap etos kerja. Meningkatkan pengelolaan SDM untuk meningkatkan etos kerja. Hal yang perlu dilakukan untuk meningkatkan pengelolaan SDM adalah dengan cara melihat skor tertinggi dalam uji validitas pengelolaan SDM skor tertinggi menandakan bahwa butir tersebut adalah indikator yang dominan membentuk pengelolaan SDM:

- a. Meningkatkan pergantian jabatan secara rutin dan perputaran pegawai.
- b. Pegawai menyukai jabatan atau tugas selama bekerja di organisasi dan ingin tetap bekerja di Dinas Perhubungan Kabupaten Sukoharjo.
- c. Menerapkan sikap disiplin untuk tidak mangkir dan tidak masuk kerja.

#### **4. KESIMPULAN DAN SARAN**

##### **4.1. Kesimpulan**

- a. Hasil Uji Hipotesis adalah:
  - 1) Perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi.
  - 2) Pengelolaan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi.
  - 3) Perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap etos kerja.
  - 4) Pengelolaan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja.
  - 5) Retensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja.
- b. Kesimpulan Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung menggambarkan bahwa jalur langsung pengelolaan SDM terhadap etos kerja, merupakan jalur yang dominan atau efektif untuk meningkatkan etos kerja.

##### **4.2. Saran**

Pengelolaan SDM merupakan variabel yang paling dominan dalam meningkatkan etos kerja, untuk itu pihak kantor Di Dinas Perhubungan Kabupaten Sukoharjo sebaiknya lebih memperhatikan faktor yang dapat meningkatkan pengelolaan SDM. Misalnya dengan cara :

- a. Meningkatkan pergantian jabatan secara rutin dan perputaran pegawai.
- b. Pegawai menyukai jabatan atau tugas selama bekerja di organisasi dan ingin tetap bekerja di Dinas Perhubungan Kabupaten Sukoharjo.
- c. Menerapkan sikap disiplin untuk tidak mangkir dan tidak masuk kerja.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Afifah. (2015). Pengaruh Pengelolaan SDM dan Retensi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Etos kerja Guru Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Surakarta. *Journal Hospital & Health Services Administration*
- Agung Ngurah Bagus Dhermawan. (2017), Pengaruh perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan Lingkungan Kerja, Kompetensi, Dan komitmen organisasi Terhadap retensi Dan Etos kerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan Vol. 6, 173 No. 2 Agustus 2017*
- Anusa. (2013). Pengaruh Perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan, Pengelolaan SDM Terhadap Etos kerja Guru, Dengan Retensi dan kepuasan kerja Sebagai Variabel Intervening, pada SMP Darunajah Kecamatan Banjarmangu Kabupaten Banjarnegara. *Jurnal Manajemen,*
- I Wayan Mudiarta Utama. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompetensi, Dan Kompensasi

Terhadap Retensi Etos kerja pegawai Di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan* Vol. 6, No. 2 Agustus 2017

Mahendra & Brahmasari. (2014). Pengaruh Perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan Terhadap Disiplin Kerja, Retensi Kerja Dan Etos kerja Perawat Pelaksana Di Ruang Rawat Inap RSJ Menur Surabaya. *JMM17 Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen* April 2014, Vol. 1 No.1. hal. 22 – 42

Putri (2013). Pengaruh Perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan dan Lingkungan Kerja terhadap Etos kerja pegawai di Kecamatan Baturetno Kabupaten Wonogiri dengan Retensi sebagai Variabel Intervening *Jurnal Manajemen Bisnis* Vol. 3 No. 4 Maret 2013

Setiawan & Saryono, 2019. Pengaruh Gaya Perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan, Retensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Etos kerja Pegawai : Studi Pada Badan Keluarga Berencana Dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Garut. *Journal of management Review* ISSN-P : 2580-4138 ISSN-E 2579- 812X

<http://jurnal.unigal.ac.id/index.php/managementreview> Volume 1 Number 1 Page (43-51