

**Pengaruh Etos Kerja Dan Kepemimpinan Demokratis
Terhadap Kinerja Karyawan
(Studi Pada Karyawan Kawasan MM2100 Kabupaten Bekasi)**

Dwiwahjuni Wulandari¹, Triyogo Moelyo Adhi², Subawa³, Supardi⁴

Email Korespondensi: dwiwahjuni@binainsani.ac.id

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bina Insani, Kota Bekasi

Abstrak | Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh etos kerja dan kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan di Kawasan Industri MM2100, Kabupaten Bekasi. Penelitian menggunakan sampel sebanyak 100 responden yang dipilih melalui purposive sampling dan snowball sampling. Data dikumpulkan dengan kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya, lalu dianalisis menggunakan regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan kepemimpinan demokratis tidak berpengaruh signifikan. Namun secara simultan, kedua variabel tersebut berpengaruh signifikan, sementara sisanya dipengaruhi faktor lain di luar penelitian. Temuan ini menegaskan bahwa etos kerja merupakan faktor dominan dalam meningkatkan kinerja, sedangkan kepemimpinan demokratis memiliki peran pendukung dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif.

Kata Kunci: etos kerja, kepemimpinan demokratis, kinerja karyawan, industri, produktivitas

Abstract | *This study aims to analyze the influence of work ethic and democratic leadership on employee performance in the MM2100 Industrial Estate, Bekasi Regency. The study used a sample of 100 respondents selected through purposive sampling and snowball sampling. Data were collected using a questionnaire that had been tested for validity and reliability, then analyzed using multiple linear regression. The results showed that work ethic had a positive and significant effect on employee performance, while democratic leadership had no significant effect. However, simultaneously, both variables had a significant effect, while the rest were influenced by other factors outside the study. These findings confirm that work ethic is a dominant factor in improving performance, while democratic leadership has a supporting role in creating a conducive work climate..*

Keywords: *democratic leadership, employee performance, industrial, productivity, work ethic*

Pendahuluan

Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, kinerja karyawan merupakan fondasi utama untuk mencapai keunggulan organisasi (Darvishmotevali & Ali, 2020). Meningkatkan kinerja ini menjadi tantangan kompleks bagi manajemen, khususnya di kawasan industri seperti MM2100, Kabupaten Bekasi, yang menjadi pusat beroperasinya berbagai perusahaan multinasional dengan budaya kerja yang beragam. Kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor kemampuan teknis, tetapi juga sangat ditentukan oleh faktor soft skills dan lingkungan organisasi, dimana etos kerja dan kepemimpinan merupakan dua variabel kunci.

Etos kerja, yang merefleksikan keyakinan, semangat, dan dedikasi individu terhadap pekerjaannya, diakui sebagai pendorong fundamental bagi produktivitas. Penelitian oleh Khan et al. (2021) secara empiris membuktikan bahwa etos kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan dengan etos kerja yang tinggi menunjukkan komitmen, disiplin, dan tanggung jawab yang lebih besar, yang pada akhirnya berkontribusi langsung pada pencapaian tujuan organisasi.

Di sisi lain, gaya kepemimpinan demokratis, yang ditandai dengan keterbukaan, pendelegasian wewenang, dan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, terbukti efektif dalam menciptakan iklim organisasi yang memotivasi. Gaya kepemimpinan ini tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga memberdayakan karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik mereka. Studi oleh Özer & Tınaztepe (2014) menyimpulkan bahwa kepemimpinan demokratis memiliki efek positif yang lebih kuat terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan gaya kepemimpinan otoriter atau laissez-faire, karena mampu membangun rasa memiliki dan kepercayaan diri pada diri bawahan.

Lebih lanjut, interaksi antara etos kerja dan kepemimpinan demokratis diduga dapat menciptakan efek sinergis. Seorang pemimpin yang demokratis dapat secara optimal memfasilitasi dan memanfaatkan etos kerja bawahan dengan memberikan kepercayaan dan otonomi. Sebaliknya, karyawan dengan etos kerja tinggi akan merespons positif gaya kepemimpinan partisipatif ini, sehingga proses kolaborasi menjadi lebih efektif. Penelitian oleh Javed et al. (2017) memberikan dukungan dengan menunjukkan bahwa kepemimpinan yang partisipatif (demokratis) memperkuat pengaruh dari motivasi intrinsik karyawan—yang merupakan komponen inti dari etos kerja—terhadap kinerja dan perilaku inovatif mereka.

Meskipun hubungan antar variabel ini telah banyak diteliti secara global, konteks spesifik pada karyawan di kawasan industri MM2100 Kabupaten Bekasi masih relatif belum dieksplorasi. Karakteristik unik kawasan ini, yang diisi oleh tenaga kerja dengan beragam latar belakang budaya perusahaan dan tuntutan industri yang tinggi, menjadikannya setting penelitian yang menarik. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh etos kerja dan kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan, pada karyawan di Kawasan Industri MM2100, Kabupaten Bekasi.

TINJAUAN PUSTAKA

Etos Kerja

Menurut Somantri (2022), etos kerja memiliki berbagai definisi yang berbeda, namun pada intinya berfokus pada sikap dasar manusia dalam bekerja. Setiap organisasi memerlukan komitmen dan kerja keras dari seluruh anggotanya. Oleh karena itu, setiap individu dalam organisasi harus memiliki etos kerja yang tinggi agar visi organisasi dapat berkembang dan

mampu bersaing. Individu atau kelompok masyarakat yang memiliki prinsip kerja yang kuat akan termotivasi untuk mendorong setiap tindakan dan pencapaiannya. Selaras dengan itu, Tasmara (2002) mendefinisikan etos kerja sebagai totalitas kepribadian seorang pegawai serta cara mereka mengekspresikan, memandang, meyakini, dan memberikan makna terhadap sesuatu, yang mendorong mereka untuk bertindak dan mencapai hasil yang optimal.

Pendapat lain dikemukakan oleh Jansen dalam Ramli dan Mukhlis (2013:101), yang menyatakan bahwa etos kerja merupakan perilaku khas suatu komunitas atau organisasi yang mencakup motivasi penggerak, karakteristik utama, spirit dasar, pola pikir, kode etik, kode moral, kode perilaku, sikap, aspirasi, keyakinan, prinsip, dan standar-standar. Berdasarkan pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa etos kerja mengandung makna sebagai aspek evaluatif yang dimiliki oleh individu atau kelompok dalam menilai dan menjalankan pekerjaannya. Dalam konteks Organisasi Pemerintahan di Kecamatan Setu, etos kerja yang baik dapat membantu para pegawai dalam memahami cara bekerja yang efektif dan menjalankan tugasnya dengan optimal.

Kepemimpinan Demokratis

Terdapat berbagai perspektif mengenai gaya kepemimpinan. Menurut Kartono (2003) dalam Rachmad (2015:75), kepemimpinan pada dasarnya adalah kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama untuk mencapai tujuan-tujuan kelompok. Pendapat serupa dikemukakan oleh Hasibuan (2007) dalam Nurhamiden dan Trang (2015:972), yang mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerjasama secara produktif demi tercapainya tujuan organisasi. Dari berbagai definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin dalam mengarahkan, memengaruhi, mendorong, dan mengendalikan bawahannya untuk bekerja secara sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

Salah satu gaya kepemimpinan yang efektif adalah gaya demokratis. Nines & Oktarini (2021) mendefinisikan gaya kepemimpinan demokratis sebagai cara seorang pemimpin dalam menghadapi bawahannya dan masyarakat dengan membagi tugas secara merata dan adil. Dalam pelaksanaannya, pemimpin mendorong terjadinya diskusi terbuka, di mana setiap bawahan—bahkan yang paling junior—memiliki kesempatan untuk mengajukan usul sehingga tercapai kebulatan suara dan kesepakatan bersama. Gaya kepemimpinan ini berpusat pada rakyat dan memberikan arahan yang baik, serta mampu mendorong orang lain untuk bekerja sama mencapai tujuan tertentu (Karton, 2011 dalam Amrizal & Sofyan, 2021). Gaya ini juga dapat dibedakan dari kepemimpinan tradisional dan transaksional, karena kepemimpinan transformasional menginspirasi bawahan untuk mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi (Yukl, 1999 dalam Caillier, 2014:220).

Kinerja karyawan

Setiap karyawan dituntut untuk memberikan kontribusi positif melalui kinerja yang optimal, mengingat kinerja organisasi secara keseluruhan sangat bergantung pada kinerja individual setiap karyawannya. Menurut Robbins dan Coulter (2010:188), kinerja didefinisikan sebagai hasil akhir dari suatu aktivitas. Lebih lanjut, kinerja merupakan hasil kerja — baik secara kualitas maupun kuantitas — yang dicapai oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi. Hasil kerja ini kemudian diukur dan disesuaikan dengan harapan organisasi melalui kriteria atau standar yang telah ditetapkan dan berlaku di dalam organisasi tersebut. Platania et al. (2023) menambahkan bahwa kinerja individu mencakup tidak hanya output tugas utama (task performance) tetapi juga kontribusi kontekstual dan penghindaran perilaku kontra-produktif, yang secara keseluruhan

menghasilkan nilai dan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Memon, Chang, & Ahmad (2023) memperkuat definisi bahwa kualitas dan kuantitas pekerjaan adalah elemen utama dalam penilaian kinerja individu.

Metode

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di Kawasan Industri MM2100, Kabupaten Bekasi, yang tergolong sebagai populasi tak hingga karena jumlah pastinya tidak diketahui. Sampel penelitian ditentukan sebanyak 100 orang karyawan menggunakan teknik non-probability sampling melalui kombinasi purposive sampling dan snowball sampling. Pemilihan teknik ini sesuai dengan pandangan Etikan, Musa, & Alkassim (2016) yang menjelaskan bahwa purposive sampling tepat digunakan ketika populasi bersifat tak terhingga dan sumber data sulit dipastikan. Kriteria sampel meliputi: (1) karyawan tetap atau kontrak di MM2100, (2) memiliki masa kerja minimal 1 tahun, dan (3) bersedia menjadi responden. Penentuan jumlah sampel 100 orang didasarkan pada kelayakan analisis regresi, yaitu minimal 10 kali jumlah variabel independen, serta pertimbangan keterbatasan waktu dan biaya. Instrumen penelitian diuji validitas dan reliabilitasnya sebelum digunakan, di mana uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r-hitung dengan r-tabel menggunakan SPSS, sedangkan reliabilitas diukur dengan koefisien Cronbach's Alpha ($\alpha > 0,70$). Data yang terkumpul dianalisis dengan statistik deskriptif untuk mendeskripsikan karakteristik responden. Selanjutnya, dilakukan pengujian asumsi klasik yang mencakup uji normalitas (Kolmogorov-Smirnov), multikolinearitas (Tolerance $> 0,10$ dan VIF < 10), serta heteroskedastisitas (scatterplot). Menurut Williams, Grajales, & Kurkiewicz (2013), uji normalitas penting dilakukan untuk memastikan kesalahan (error) dalam model regresi berdistribusi normal sehingga hasil uji t dan F dapat diinterpretasikan secara tepat. Hal ini juga diperkuat oleh Yang et al. (2019) yang menekankan bahwa pelanggaran asumsi homoskedastisitas dapat memengaruhi validitas hasil regresi. Untuk menguji hipotesis, digunakan analisis regresi linear berganda dengan uji t untuk melihat pengaruh parsial, uji F untuk menguji pengaruh simultan, serta koefisien determinasi (R^2) untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen.

Hasil dan Pembahasan

Uji Validitas

TABEL 1 Hasil Uji Validitas Etos Kerja

Item	Total	R Tabel	Hasil Uji
1	,751**	0.2512	VALID
2	,380**	0.2512	VALID
3	,521**	0.2512	VALID
4	,607**	0.2512	VALID
5	,779**	0.2512	VALID
6	,785**	0.2512	VALID

7	,641**	0.2512	VALID
8	,603**	0.2512	VALID
9	,665**	0.2512	VALID

Sumber : Hasil Olah Data (2025)

Berdasarkan Tabel 1, seluruh item pertanyaan pada variabel etos kerja memiliki nilai korelasi (r-hitung) lebih besar dari r-tabel (0,2512). Artinya, setiap butir pertanyaan dinyatakan valid dan mampu mengukur variabel etos kerja dengan baik. Dengan demikian, instrumen penelitian pada variabel etos kerja layak digunakan dalam analisis lebih lanjut karena sudah memenuhi syarat validitas.

Tabel 2 Hasil Uji Kepemimpinan Demokratis

Item	Total	R Tabel	Hasil Uji
1	,676**	0.2512	VALID
2	,649**	0.2512	VALID
3	,824**	0.2512	VALID
4	,624**	0.2512	VALID
5	,814**	0.2512	VALID
6	,820**	0.2512	VALID
7	-,524**	0.2512	VALID
8	,780**	0.2512	VALID
9	,732**	0.2512	VALID
10	,687**	0.2512	VALID

Sumber : Hasil Olah Data (2025)

Berdasarkan Tabel 2, seluruh item pertanyaan pada variabel kepemimpinan demokratis memiliki nilai korelasi (r-hitung) lebih besar dari r-tabel (0,2512). Hal ini menunjukkan bahwa semua item dinyatakan valid, sehingga butir pertanyaan yang digunakan dapat mengukur variabel kepemimpinan demokratis dengan baik. Dengan demikian, instrumen pada variabel ini layak digunakan untuk analisis penelitian lebih lanjut.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Kinerja

Item	Total	R Tabel	Hasil Uji
1	,726**	0.2512	VALID
2	,624**	0.2512	VALID
3	,560**	0.2512	VALID

4	,483**	0.2512	VALID
5	,585**	0.2512	VALID
6	,565**	0.2512	VALID
7	,728**	0.2512	VALID
8	,582**	0.2512	VALID

Sumber : Hasil Olah Data (2025)

Hasil pada Tabel 3 menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan pada variabel kinerja memiliki nilai korelasi (r-hitung) lebih besar dari r-tabel (0,2512). Dengan demikian, semua item dinyatakan valid dan mampu mengukur variabel kinerja secara tepat. Hal ini berarti instrumen pada variabel kinerja layak digunakan dalam analisis penelitian selanjutnya.

Uji Reabilitas

Tabel 4. Hasil Uji Reabilitas Variabel

Variabel	Cronbach Alpha	R tabel	Keterangan
Etos Kerja	0,819	0,2512	RELIABEL
Kepemimpinan Demokratis	0,838	0,2512	RELIABEL
Kinerja	0,738	0,2512	RELIABEL

Sumber : Hasil Olah Data (2025)

Berdasarkan Tabel 4, nilai Cronbach Alpha untuk semua variabel (Etos Kerja = 0,819; Kepemimpinan Demokratis = 0,838; dan Kinerja = 0,738) lebih besar dari r-tabel (0,2512). Hal ini menunjukkan bahwa seluruh instrumen penelitian dinyatakan reliabel, artinya item pertanyaan konsisten dan dapat dipercaya untuk mengukur masing-masing variabel. Dengan demikian, kuesioner layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Analisis Deskriptif

Tabel 5. Analisis Statistik Deskriptif

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Etos Kerja	100	26	45	35,42	4,250
Kepemimpinan Demokratis	100	15	46	32,72	5,803
Kinerja	100	24	40	31,32	2,927

Sumber : Olah Data (2025)

Berdasarkan Tabel 5, variabel Etos Kerja memiliki nilai rata-rata 35,42 dengan rentang skor 26–45 dan standar deviasi 4,250. Variabel Kepemimpinan Demokratis menunjukkan rata-

rata 32,72 dengan rentang 15–46 dan standar deviasi 5,803. Sedangkan variabel Kinerja memiliki rata-rata 31,32 dengan rentang 24–40 dan standar deviasi 2,927. Hasil ini menggambarkan bahwa secara umum responden memiliki tingkat etos kerja, kepemimpinan demokratis, dan kinerja pada kategori cukup baik dengan sebaran data yang relatif normal dan konsisten.

Uji Asumsi Klasik

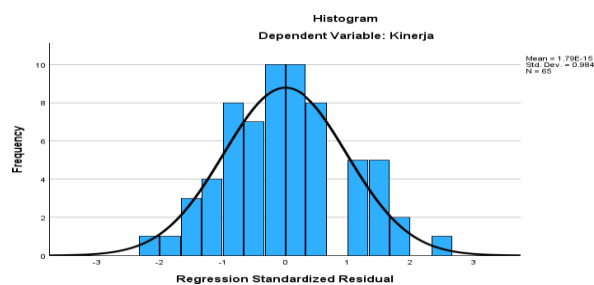
Uji Normalitas

Tabel 6. Hasil Uji Normalitas

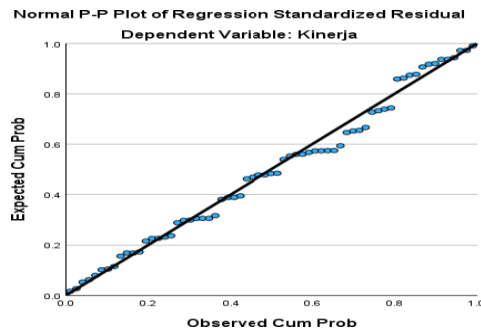
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		100
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	2,06395222
Most Extreme Differences	Absolute	,066
	Positive	,046
	Negative	-,066
Test Statistic		,066
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 ^{c,d}
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		
d. This is a lower bound of the true significance.		

Hasil uji Kolmogorov-Smirnov menunjukkan nilai signifikansi (Asymp. Sig.) sebesar 0,200, lebih besar dari 0,05. Hal ini berarti data residual berdistribusi normal. Dengan demikian, asumsi normalitas terpenuhi sehingga data layak digunakan untuk analisis regresi lebih lanjut.

Gambar 1. Grafik Histogram Hasil Uji Normalitas



Gambar 2. Normal Probability Plots Hasil Uji Normalitas



Pada Gambar diatas terlihat bahwa hasil uji normalitas yang dilakukan dengan melihat grafik plot menunjukkan bahwa plot mengikuti garis diagonal. Dari kedua grafik diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa model regresi layak dipakai karena asumsi normalitas, artinya bahwa nilai residual berdistribusi normal.

Uji Multikolinearitas

Tabel 7. Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	14.304	2.902		4.929	<.001		
	Etos Kerja	.481	.063	.699	7.603	<.001	.977	1.023
	Kepemimpinan Digital	-.001	.046	-.001	-.014	.989	.977	1.023

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil Olah Data (2025)

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas, nilai Tolerance untuk variabel Etos Kerja dan Kepemimpinan Demokratis adalah 0,977 (> 0,10) dan nilai VIF sebesar 1,023 (< 10). Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinearitas antar variabel bebas. Dengan demikian, model regresi layak digunakan karena masing-masing variabel independen berdiri sendiri dan tidak saling memengaruhi secara berlebihan.

Uji Heteroskedastisitas

Tabel 8. Hasil Uji Heteroskedastisitas

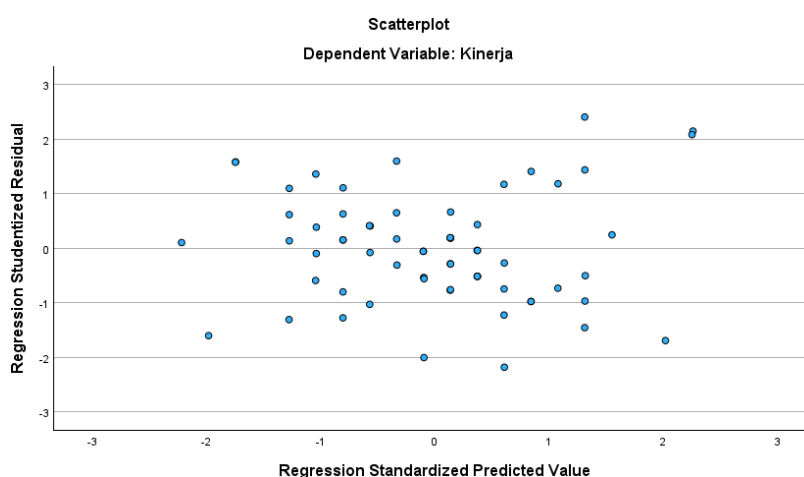
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.009	.055		.156	.876

	Etos Kerja	.001	.001	.131	1.029	.308
	Kepemimpinan Demokratis	-1.717E-5	.001	-.002	-.020	.984
a. Dependent Variable: ABS_RES						

Sumber : Hasil Olah Data (2025)

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas, nilai signifikansi untuk variabel Etos Kerja (0,308) dan Kepemimpinan Demokratis (0,984) lebih besar dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas pada model regresi. Dengan demikian, model penelitian dinyatakan baik karena sebaran data residual bersifat homogen dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Gambar 3. Grafik Hasil Uji Heteroskedastisitas



Grafik scatterplot diatas memperlihatkan bahwa diagram pancar/titik-titik pada diagram menyebar secara acak baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu y dan tidak membentuk suatu pola. Maka dapat disimpulkan pada model regresi pengaruh variabel X1 dan X2 secara bersama-sama terhadap variabel Y tidak terjadi heteroskedastisitas.

Uji Hipotesis

Uji Regresi Linear Berganda

Tabel 9. Hasil Uji Analisis Linear Berganda

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	14.304	2.902		4.929	<.001		
	Etos Kerja	.481	.063	.699	7.603	<.001	.977	1.023

Kepemimpinan Digital		-0.001	.046	-0.001	-0.014	.989	.977	1.023
a. Dependent Variable: Kinerja								

Sumber : Hasil Olah Data (2025)

Hasil uji regresi menunjukkan bahwa variabel Etos Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien 0,481, nilai $t = 7,603$ dan signifikansi $< 0,001$. Artinya, semakin tinggi etos kerja, semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Sebaliknya, variabel Kepemimpinan Demokratis memiliki koefisien -0,001 dengan nilai signifikansi 0,989 ($> 0,05$), sehingga tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, model regresi membuktikan bahwa Etos Kerja menjadi faktor dominan dalam meningkatkan kinerja, sementara Kepemimpinan Demokratis tidak berpengaruh nyata dalam konteks penelitian ini.

Uji F (Simultan)

Tabel 10. Hasil Uji F (Simultan)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	267,736	2	133,868	29,592	,000 ^b
	Residual	280,479	62	4,524		
	Total	548,215	64			
a. Dependent Variable: KINERJA						
b. Predictors: (Constant), KEPEMIMPINAN, ETOS						

Sumber : Olah Data (2025)

Berdasarkan Tabel 10, nilai F hitung = 29,592 dengan signifikansi 0,000 ($< 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa variabel Etos Kerja dan Kepemimpinan Demokratis secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, model regresi yang digunakan sudah tepat dan layak untuk menjelaskan hubungan antara variabel independen dengan kinerja.

Uji T (Parsial)

Tabel 11. Hasil Uji T (Parsial)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	23,095	2,976		7,761	,000
	ETOS (X1)	,367	,063	,603	5,867	,000

	KEPEMIMPINAN (X2)	,000	,047	,001	,009	,993
a. Dependent Variable: KINERJA (Y)						

Sumber : Hasil Olah Data (2025)

Hasil uji parsial menunjukkan bahwa variabel Etos Kerja (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dengan nilai $t = 5,867$ dan signifikansi $0,000 (< 0,05)$. Artinya, semakin tinggi etos kerja karyawan, semakin baik kinerja yang dihasilkan. Sementara itu, variabel Kepemimpinan Demokratis (X2) memiliki nilai $t = 0,009$ dengan signifikansi $0,993 (> 0,05)$, sehingga tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa secara parsial hanya Etos Kerja yang berpengaruh signifikan, sedangkan Kepemimpinan Demokratis tidak berpengaruh nyata terhadap kinerja.

Uji Koefisiensi Determinasi (R^2)

Tabel 12. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.699 ^a	.488	.472	2.127	1.891
a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Demokratis, Etos Kerja					
b. Dependent Variable: Kinerja					

Sumber : Olah Data (2025)

Berdasarkan Tabel 12, nilai R Square = 0,488 atau setara dengan 48,8%. Artinya, variabel Etos Kerja dan Kepemimpinan Demokratis secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi perubahan kinerja karyawan sebesar 48,8%, sedangkan sisanya 51,2% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Nilai korelasi $R = 0,699$ juga menunjukkan adanya hubungan yang cukup kuat antara variabel bebas dengan kinerja.

Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Khan et al. (2021) yang menegaskan bahwa etos kerja yang tinggi mendorong karyawan untuk lebih disiplin, bertanggung jawab, serta berkomitmen terhadap tugas yang diberikan, sehingga mampu meningkatkan produktivitas dan kinerja. Hal ini juga konsisten dengan pendapat Somantri (2022) yang menyatakan bahwa etos kerja merupakan sikap dasar yang memengaruhi efektivitas dan keberhasilan individu dalam menjalankan pekerjaannya. Dengan demikian, semakin tinggi etos kerja yang dimiliki karyawan di kawasan industri MM2100, maka semakin tinggi pula pencapaian kinerja mereka.

Sebaliknya, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini berbeda dengan penelitian Özer & Tinaztepe (2014) serta Javed et al. (2017) yang menyatakan bahwa kepemimpinan partisipatif atau demokratis mampu menciptakan rasa memiliki, meningkatkan motivasi, dan berdampak positif terhadap kinerja. Perbedaan hasil ini dapat dijelaskan oleh konteks penelitian di kawasan industri MM2100, di mana karyawan lebih menekankan pada disiplin kerja, target produksi, serta kepatuhan terhadap prosedur operasional standar (SOP) dibandingkan dengan aspek partisipasi dalam pengambilan keputusan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun gaya kepemimpinan demokratis memberikan ruang diskusi dan keterlibatan, namun dalam lingkungan kerja yang sangat terstruktur seperti kawasan industri, pengaruhnya terhadap kinerja menjadi kurang signifikan.

Meskipun secara parsial kepemimpinan demokratis tidak berpengaruh, namun hasil uji simultan menunjukkan bahwa etos kerja dan kepemimpinan demokratis secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mendukung pandangan Javed et al. (2017) yang menyatakan bahwa kepemimpinan demokratis dapat memperkuat motivasi intrinsik (sebagai komponen inti etos kerja) sehingga mampu menciptakan sinergi dalam meningkatkan kinerja. Dengan kata lain, meskipun peran kepemimpinan demokratis tidak terlihat secara parsial, keberadaannya tetap penting sebagai faktor pendukung yang dapat mengoptimalkan pengaruh etos kerja dalam konteks organisasi.

Koefisien determinasi (R^2) sebesar 48,8% menunjukkan bahwa hampir separuh variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh etos kerja dan kepemimpinan demokratis. Sementara itu, 51,2% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini, seperti motivasi kerja, kompensasi, lingkungan kerja, maupun kepemimpinan transformasional sebagaimana dijelaskan oleh Caillier (2014) dan Memon, Chang, & Ahmad (2023).

Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa etos kerja merupakan faktor dominan dalam memengaruhi kinerja karyawan di kawasan industri, sedangkan kepemimpinan demokratis meskipun tidak signifikan secara parsial, tetap relevan dalam membentuk iklim kerja yang kondusif ketika dikombinasikan dengan variabel lain.

Kesimpulan, Saran dan Keterbatasan

Kesimpulan

1. Etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Kawasan Industri MM2100 Kabupaten Bekasi. Artinya semakin tinggi etos kerja yang dimiliki, semakin baik pula kinerja yang dihasilkan.
2. Kepemimpinan demokratis tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa dalam konteks penelitian, gaya kepemimpinan demokratis belum menjadi faktor penentu utama peningkatan kinerja.
3. Secara simultan, etos kerja dan kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi sebesar 48,8%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini.

Saran

1. Bagi perusahaan, penting untuk terus mendorong dan menumbuhkan etos kerja karyawan melalui program pelatihan, pemberian penghargaan, maupun budaya kerja yang mendukung produktivitas.
2. Bagi pimpinan, meskipun kepemimpinan demokratis tidak terbukti berpengaruh signifikan, pemimpin tetap perlu mengkombinasikan gaya kepemimpinan yang partisipatif dengan pendekatan lain yang lebih sesuai dengan karakteristik karyawan di kawasan industri.
3. Bagi penelitian selanjutnya, disarankan menambahkan variabel lain seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, budaya organisasi, maupun kompensasi agar dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja.

Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian ini hanya menggunakan sampel sebanyak 100 responden, sehingga hasilnya mungkin belum sepenuhnya mewakili seluruh karyawan di kawasan MM2100.
2. Variabel yang digunakan hanya terbatas pada etos kerja dan kepemimpinan demokratis, padahal kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor lain.
3. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner, sehingga terdapat kemungkinan bias subjektif dari jawaban responden.
4. Konteks penelitian hanya terbatas pada kawasan industri MM2100 Kabupaten Bekasi, sehingga generalisasi hasil ke perusahaan atau wilayah lain perlu dilakukan dengan hati-hati.

Daftar Referensi

Caillier, J. G. (2014). Toward a better understanding of the relationship between transformational leadership, public service motivation, mission valence, and employee performance: A preliminary study. *Public Personnel Management*, 43(2), 218–239. <https://doi.org/10.1177/0091026014528478>

Darvishmotevali, M., & Ali, F. (2020). Job insecurity, subjective well-being and job performance: The moderating role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102462. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102462>

Etikan, I., Musa, S. A. B., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1–4. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>

Javed, B., Naqvi, S. M. M. R., Khan, A. K., Arjoon, S., & Tayyeb, H. H. (2017). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety. *Journal of Management & Organization*, 23(3), 472–495. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.17>

Khan, M. A. S., Jianguo, D., Mann, A., Saleem, S., Boamah, K. B., Javed, U., & Usman, M. (2021). Rejuvenating the concept of work ethic through perceived organizational support: A contemporary review from the Islamic perspective. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 1047–1056. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no2.1047>

Memon, A. H., Chang, Y., & Ahmad, N. (2023). Relationship between job satisfaction and employee performance. *Sustainability*, 15(11), 8699. <https://doi.org/10.3390/su15118699>

Nines, N. P., & Oktarini, L. N. (2021). Pengaruh komunikasi dan gaya kepemimpinan demokratis terhadap prestasi kerja karyawan UD. Percetakan Suci di Gianyar. *Jurnal Manajemen*, 1(2).

Nurhamiden, R. K., & Trag, I. (2015). Pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi, dan pembagian kerja terhadap kinerja polisi pada Polda Sulut Manado. *Jurnal EMBA*, 3(2), 908–916. <https://ejournal.unsar.ac.id/index.php/emba/articel/viewFile/9772/9358>

Özer, Ö., & Tinaztepe, C. (2014). Effect of strategic leadership styles on firm performance: A study in a Turkish SME. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 778–784. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.059>

Platania, S., Morando, M., Gruttadauria, S. V., & Koopmans, L. (2023). The Individual Work Performance Questionnaire: Psychometric properties of the Italian version. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 14(1), 49–63. <https://doi.org/10.3390/ejihpe14010004>

Rachmad, R. (2015). Pengaruh pola karir, motivasi pegawai, team building dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Suluttenggo. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, 3(1), 73–84. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jrbm/articel/viewFile/7520/7064>

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Management* (10th ed., *Perilaku Organisasi edisi kesepuluh*). Jakarta: Salemba Empat.

Somantri, R. F. (2022). Pengaruh etos kerja, evaluasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Bank BPR di wilayah Kota Tasikmalaya. *Indonesian Journal of Digital Business*, 2(2), 1–8. <https://doi.org/10.17509/ijdb.v2i2.51879>

Tasmara, T. (2002). *Membudayakan etos kerja Islami*. Jakarta: Gema Insani Press.

Thoha, M. (2017). *Pengaruh organisasi: Konsep dasar dan aplikasinya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Williams, M. N., Grajales, C. A., & Kurkiewicz, D. (2013). Assumptions of multiple regression: Correcting two misconceptions. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 18(11). <https://doi.org/10.7275/r222-hv23>

Yang, K., Ding, C., Lin, J., Cai, X., & Poole, N. (2019). An overlooked critical assumption for linear regression. *PLOS ONE*, 14(11), e0215167. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.021516>

