

The Influence of Human Relations on Employee Performance with Work Ethic as a Mediating Variable at the Ambon City Regional Tax and Retribution Management Agency Office

Pengaruh *Human Relation* Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Etos Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Kantor Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Ambon

Ferdy Leuhery

Universitas Pattimura

ferdyleuhery12@gmail.com

**Corresponding Author*

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of human relations on employee performance, with work ethic as a mediating variable at the Ambon City Regional Tax and Retribution Management Agency office. This study uses a quantitative approach with a sampling technique using a probability sampling approach with a simple random method and determining the sample size using the Slovin formula so that a sample of 44 respondents was obtained. The data analysis method used is PLS-SEM with the help of SmartPLS 3 software which consists of an analysis of the measurement model (outer model) and the structural model (inner model) to test the validity, reliability, and relationships between latent variables. The results of the study indicate that human relations have a positive and significant effect on employee performance, Human relations have a positive and significant effect on work ethic, Work Ethic has a positive and significant effect on employee performance. Furthermore, work ethic is proven to be able to significantly mediate human relations on employee performance

Keywords: *Human relation, Work Ethic, Employee Performance.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *human relation* terhadap kinerja pegawai, dengan etos kerja sebagai variabel mediasi pada kantor Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah kota Ambon. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengambilan sampel menggunakan pendekatan probabilitas sampling dengan metode simple random dan penentuan ukuran sampel menggunakan rumus slovin sehingga diperoleh sampel sebanyak 44 responden. Metode analisis data yang digunakan adalah PLS-SEM dengan bantuan *software* SmartPLS 3 yang terdiri atas analisis model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*) untuk menguji validitas, reliabilitas, dan hubungan antar variabel laten. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *human relation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, *human relation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja, Etos Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Lebih lanjut Etos kerja terbukti mampu memediasi secara signifikan *human relation* terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci: *Human Relation, Etos Kerja, Kinerja*

1. Pendahuluan

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang pesat mendorong setiap organisasi untuk meningkatkan kualitasnya guna bertahan dalam persaingan. Salah satu aspek krusial adalah pengelolaan sumber daya manusia (SDM), karena SDM yang unggul mampu beradaptasi, memanfaatkan peluang, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Meski teknologi semakin canggih, hasil maksimal tetap bergantung pada kualitas SDM.

Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja SDM adalah hubungan antar manusia (*human relation*). Komunikasi yang efektif, penghargaan, keterbukaan, dan loyalitas

dalam organisasi mendorong kerja sama yang harmonis dan produktif. *Human relation* yang baik tidak hanya meningkatkan motivasi kerja, tetapi juga mendorong pencapaian kinerja optimal. Menurut Saputro,dkk,(2017), *human relations* didefinisikan sebagai hubungan antar manusia yang memiliki peran penting bagi manusia Mengingat bahwa manusia adalah makhluk individu sekaligus sosial, keberhasilan mereka dalam mencapai tujuan sangat bergantung pada interaksi dan kerjasama dengan orang lain.

Mangkunegara dalam Suryati, Marlina, & Mandiri, (2023), Kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja seorang pegawai yang dapat dilihat dari aspek kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Masalah tentang kinerja pegawai perlu diperhatikan, karena mempengaruhi kualitas organisasi dalam mencapai tujuannya.

Etos kerja merupakan aspek penting yang sangat menentukan kelangsungan hidup suatu organisasi. Etos kerja yang tinggi harus dimiliki oleh setiap pegawai karena organisasi sangat membutuhkan kerja keras dan komitmen yang tinggi dari setiap pegawai ,kalau hal ini di miliki maka organisasi akan semakin berkembang. Etos kerja merupakan sikap, pandangan, kebiasaan, serta karakteristik yang mencerminkan cara seseorang, kelompok, atau bangsa dalam bekerja (Dodi,dkk, 2013). Pekerjaan-pekerjaan yang dilaksanakan dengan Etos Kerja yang baik yang diterapkan oleh pegawainya dapat menjadi sebuah nilai tambah dalam penilaian kinerja diberikan oleh perusahaan atau instansi.

Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) kota Ambon adalah Badan yang bertugas mengurus Pajak dan Retribusi di wilayah kota Ambon. Sebagai tugas melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pengelolaan pajak dan retribusi di wilayah kota Ambon. Pemerintah daerah, melalui Badan Pengelola Pajak dan Retribusi, bertanggung jawab untuk mengoptimalkan penerimaan daerah agar dapat menunjang pelaksanaan fungsi pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat Di Kota Ambon, Dalam menjalankan tugasnya, Bpprd memungut dan mengelola berbagai jenis pajak serta retribusi, seperti Pajak Bumi dan Bangunan (PBB), pajak restoran, pajak hotel, retribusi pasar, dan retribusi parkir. Kinerja BPPRD diukur dari efektivitas pemungutan pajak dan retribusi, termasuk pengawasan ketat untuk mencegah kebocoran penerimaan daerah.

Berdasarkan observasi yang di lakukan pada BPPRD kota Ambon dalam realitanya masih terdapat berbagai permasalahan terkait *human relation* di BPPRD kota Ambon yang berpotensi memengaruhi kinerja pegawai misalnya masih di temukan komunikasi yang kurang efektif Antara pimpinan dan bawahan misalnya Pimpinan memberikan tekanan kepada pegawai agar terus meningkatkan kinerja, namun cara penyampaianya kurang tepat sehingga kata-kata yang mungkin diucapkan pimpinan berdampak negatif terhadap mental pegawai membuat mereka kehilangan semangat dalam bekerja yang pada akhirnya berpengaruh pada kinerja mereka. Selain itu Kurangnya kedekatan secara personal antara rekan kerja maupun antara pegawai dengan atasan menyebabkan hubungan yang terbatas hanya pada aspek pekerjaan. Hal ini mengakibatkan minimnya sikap saling mengayomi di lingkungan kerja yang dapat berdampak pada kinerja pegawai akibat dari pada minimnya komunikasi antar sesama rekan kerja juga dengan atasan.

Berdasarkan paparan yang telah dijelaskan diatas, maka penulis ingin melakukan penelitian dengan judul “ Pengaruh Human Relation Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Etos Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Kantor Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Ambon”.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel *human relation*, etos kerja dan kinerja pegawai. Pendekatan ini relevan karena mampu menguji hipotesis berdasarkan data yang diperoleh

secara empiris di lapangan. Menurut Sugiyono (2020), penelitian kuantitatif bersifat objektif dan sistematis, serta didasarkan pada logika deduktif dalam membuktikan hipotesis melalui pengujian statistik. Dalam penelitian ini yang menjadi objek penelitian adalah Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (BPPRD), Jln. Sultan Hairun No. 1, Kec. Sirimau, Kota Ambon, Maluku. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai BPPRD kota Ambon yang berjumlah 79 orang. Dengan menggunakan metode simple random dan penentuan ukuran sampel menggunakan rumus slovin sehingga memperoleh 44 responden

Data yang dikumpulkan terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai, sedangkan data sekunder berasal dari dokumen internal organisasi, laporan kinerja, serta literatur ilmiah yang relevan, Instrumen pengumpulan data utama adalah kuesioner yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel. Kuesioner menggunakan skala Likert lima poin, dari “sangat tidak setuju” (1) hingga “sangat setuju” (5), sebagaimana dikemukakan oleh Sugiyono, (2017:222) menjelaskan bahwa skala Likert dimaksudkan untuk mengukur sikap individu dalam dimensi yang sama dan individu menempatkan dirinya ke arah satu kontinuitas dari butir soal.

Uji instrumen dilakukan untuk memastikan validitas dan reliabilitas data. Uji validitas menggunakan teknik korelasi Pearson, di mana item dinyatakan valid apabila nilai signifikansi $< 0,05$. Sedangkan uji reliabilitas menggunakan nilai Cronbach's Alpha, dan dikatakan reliabel jika $> 0,70$ (Creswell, 2014).

Variabel dalam penelitian ini diklasifikasikan sebagai berikut: variabel bebas, yaitu human relation (X_1), variabel mediasi (Z) yaitu etos kerja, dan variabel terikat (Y) yaitu Kinerja pegawai. Metode analisis data menggunakan *Partial Least Square – Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan software SmartPLS versi 3. PLS dipilih karena mampu menganalisis hubungan antar konstruk, baik secara langsung maupun tidak langsung (mediasi), serta tidak memerlukan asumsi distribusi data normal. Analisis dalam PLS-SEM melibatkan dua tahap utama, yaitu outer model (untuk menguji reliabilitas indikator terhadap konstruk) dan inner model (untuk menguji hubungan antar variabel). Uji signifikansi dilakukan menggunakan nilai T-statistik; jika $t > 1,96$ maka pengaruh dinyatakan signifikan pada taraf 5%. Selain itu, digunakan nilai R^2 untuk melihat kekuatan prediksi variabel independen terhadap variabel dependen, serta nilai f^2 untuk mengukur besarnya kontribusi efek dari masing-masing variabel eksogen terhadap endogen. Dengan metode tersebut, penelitian ini bertujuan tidak hanya untuk menguji pengaruh langsung human relation terhadap kinerja pegawai tetapi juga mengeksploresi peran etos kerja sebagai variabel mediasi.

3. Hasil dan Pembahasan

Hasil

Analisis terhadap karakteristik responden penelitian dilakukan dengan menggunakan sampel sebanyak 44 orang. Pada proses penyebaran kuesioner dilakukan sebanyak 5 hari. Cara pengelompokan data responden penelitian akan dijelaskan di bawah ini :

Profil	Kategori	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Pria	15	34,1%
	Wanita	29	65,9%
Total		44	100 %
Pendidikan Terakhir	SMK/SMA	13	29,5%
	D3	5	11,4%
	S1	20	45,5%
	S2	6	13,6%
Total		44	100 %
Usia	30-40	21	47,7%

	41-51	17	38,6%
	>51	6	13,6%
Total		44	100 %
Lama Bekerja	4-14	26	59,1%
	15-25	18	40,9%
Total			100 %

Sumber: data diolah, 2025

Berdasarkan hasil data karakteristik responden, diketahui bahwa mayoritas pegawai berjenis kelamin perempuan, yaitu sebanyak 29 orang (65,9%), sementara laki-laki berjumlah 15 orang (34,1%). Ini menunjukkan bahwa peran perempuan cukup dominan dalam lingkungan kerja pada instansi yang diteliti. Dari segi pendidikan terakhir, sebagian besar responden merupakan lulusan Strata 1 (S1) sebanyak 20 orang (45,5%), yang menunjukkan bahwa pegawai umumnya telah memiliki tingkat pendidikan yang baik dan relevan dengan tuntutan pekerjaan. Selanjutnya, dari sisi usia, responden paling banyak berada pada rentang usia 30–40 tahun, yaitu sebanyak 21 orang (47,7%), yang merupakan usia produktif dan ideal untuk berkinerja optimal. Sementara itu, berdasarkan masa kerja, mayoritas pegawai telah bekerja selama 4–14 tahun, dengan jumlah sebanyak 26 orang (59,1%), menunjukkan bahwa mereka telah memiliki pengalaman kerja yang cukup untuk memahami sistem kerja organisasi dan menjalankan tugas secara efektif.

Model Pengukuran (*Outer Model*)

Uji Validitas

Validitas Konvergen

Pengujian validitas konvergen dalam metode PLS dilakukan dengan mengacu pada nilai *outer loading*, yaitu korelasi antar skor indikator (item) dengan skor konstruk. Menurut Chin dalam Ghazali (2015), nilai *outer loading* dalam rentang 0,50 hingga 0,60 sudah dapat diterima sebagai indikator validitas konvergen. Namun, dalam penelitian ini digunakan batas minimal sebesar 0,60. Berikut disajikan nilai *outer loading* dari masing-masing indikator pada variabel yang diteliti.

Tabel 2. *Outer Loading*

Variabel	Indikator	Nilai <i>outer loading</i>
Human relation (X)	X1	0,846
	X2	0,845
	X3	0,640
	X4	0,868
	X5	0,881
Kinerja (Y)	Y1	0,838
	Y2	0,859
	Y3	0,663
	Y4	0,873
	Y5	0,901
	Y6	0,790
Etos kerja (Z)	Z1	0,828
	Z2	0,786
	Z3	0,860
	Z4	0,833
	Z5	0,826
	Z6	0,847

Sumber : Data diolah, 2025

Berdasarkan tabel di atas, seluruh indikator di setiap variabel dinyatakan valid. Secara umum, indikator-indikator dengan nilai dibawah 0,70 dapat dipertimbangkan sesuai dengan panduan Hair et.al (2019), nilai outer loading di atas 0,70 menunjukkan bahwa indikator memiliki kontribusi yang kuat terhadap konstruk yang diukur, dan nilai antara 0,60-0,70 masih dapat diterima karena menurut (Chin 1998) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran , nilai loading faktor 0,5-0,6 masih dianggap cukup.

Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya dalam model. Dengan kata lain, diskriminan memastikan bahwa setiap konstruk dalam model mengukur konsep yang berbeda. Henseler, Ringle & Sarstedt, (2015) Mereka mengusulkan metode HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio*) sebagai pendekatan alternatif untuk menilai validitas diskriminan. Validitas diskriminan tercapai jika nilai HTMT < 0,90 atau 0,85 tergantung pada konteks penelitian.

Tabel 3 Heterotrait- MonotraitRatio

Variabel	Etos kerja	Human relation	Kinerja
Etos kerja			
Human relation	0,621		
Kinerja	0,689	0,815	

Sumber : Data di olah, 2025

Berdasarkan hasil analisis HTMT (*Heterotrait-MonotraitRatio*) seluruh nilai antar konstruk berada di bawah ambang batas 0,90 , yang menunjukkan bahwa setiap konstruk dalam model yaitu Human relation, etos kerja, Kinerja pegawai memiliki diskriminan validitas yang baik.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas di lakukan dengan menggunakan *composite reliability* dapat diperkuat dengan menggunakan nilai *cronbach's alpha*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memenuhi *cronbach's alpha* apabila memiliki nilai *cronbach's alpha* > 0.6. dan nilai composite reliability >0,70. berikut ini adalah nilai *cronbach's alpha* dan nilai composite reliability dari masing-masing variabel.

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Human Relation	0,877	0,911	Reliabel
Etos Kerja	0,910	0,930	Reliabel
Kinerja Pegawai	0,903	0,927	Reliabel

Sumber : Data diolah, 2025

Tabel memperlihatkan bahwa seluruh variabel yang diukur telah memenuhi kriteria reliabilitas yang ditetapkan, baik berdasarkan nilai Cronbach's Alpha maupun Composite Reliability. Setiap variabel menunjukkan nilai Cronbach's Alpha yang melebihi angka 0,6 dan nilai Composite Reliability yang melampaui batas minimum 0,7.

Model Struktural (Inner Model)

Penilaian model struktural dilakukan dengan mengamati besarnya persentase varians yang dapat dijelaskan, yaitu melalui nilai *R-Square* pada konstruk laten endogen.

Tabel 4. R-Square

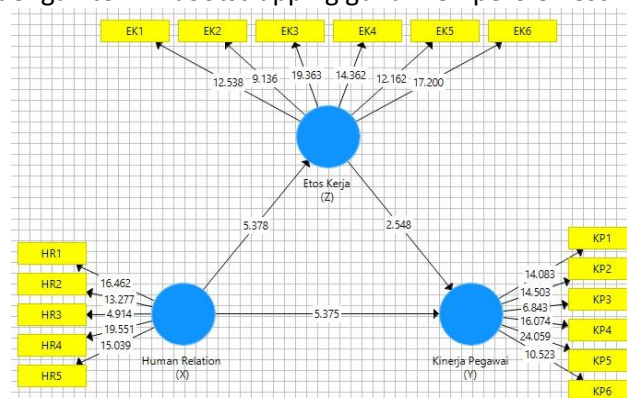
Konstruk	R-square	R square Adjusted
Kinerja pegawai	0,615	0,597
Etos kerja	0,342	0,326

Sumber : Data diolah,2025

Berdasarkan hasil evaluasi inner model, nilai R-Square sebesar 0,615 untuk variabel Kinerja Pegawai menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang kuat, karena 61,5% variasi kinerja dapat dijelaskan oleh variabel independen. Sementara itu, nilai R-Square sebesar 0,342 pada variabel Etos Kerja menunjukkan kemampuan prediksi yang moderat. Mengacu pada kriteria Ghazali dan Latan (2015), model ini dinilai cukup baik dan relevan dalam menjelaskan hubungan antar konstruk yang diteliti.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini mempertimbangkan nilai t-statistik dan nilai p sebagai dasar evaluasi. Berdasarkan ketentuan umum, suatu hipotesis dapat diterima apabila t-statistik melebihi angka 1,96 dan nilai p berada di bawah 0,05, yang menunjukkan tingkat signifikansi sebesar 5%. Nilai t sebesar 1,96 sering dijadikan sebagai batas standar untuk menentukan signifikansi statistik. Analisis statistik pada penelitian ini dilakukan menggunakan aplikasi SmartPLS 3 dengan teknik bootstrapping guna memperoleh estimasi yang lebih akurat.



Gambar 1. Bootstrapping Variabel human relation terhadap kinerja pegawai melalui Etos Kerja

Sumber : Data diolah,2025

Pengaruh Hipotesis Secara Langsung (*path coefisien*)

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan SmartPLS versi 3.0 dengan alasan penggunaan program ini dapat mengidentifikasi hubungan antara variabel laten dengan mengoreksi nilai *path coefficient* berdasarkan hubungan tersebut.

Table 5. Path coefisien

Hubungan antara konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Value
Human Relation(X) → kinerja (Z)	0,569	0,567	0,106	5,375	0,000

<i>Human Relation</i> (X) → etos kerja (Y)	0,584	0,602	0,109	5,378	0,000
Etos Kerja (Z) → Kinerja (Y)	0,302	0,305	0,118	2,548	0,011

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan tabel di atas, dapat dinyatakan bahwa pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

1) Pengujian Hipotesis 1

Human relation juga memberikan pengaruh langsung terhadap Kinerja dengan koefisien sebesar 0,569, nilai t-statistik sebesar 5,375, dan *p-value* sebesar 0,000. Hasil ini mengindikasikan bahwa *human relation* memiliki pengaruh positif dan signifikan secara langsung dalam meningkatkan kinerja pegawai. Dengan kata lain, semakin baik interaksi sosial dan komunikasi yang terjalin dalam organisasi, maka kinerja individu akan meningkat secara langsung. H1 yang menyatakan bahwa *human relation* berpengaruh Positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai **Diterima**.

2) Pengujian Hipotesis 2

Pengaruh *human relation* terhadap Etos Kerja menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,584 dengan nilai t-statistik sebesar 5,378 dan *p-value* sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa *human relation* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan etos kerja. Semakin baik hubungan antar manusia dalam lingkungan kerja, maka semakin tinggi etos kerja yang ditunjukkan oleh individu. Oleh karena itu, H2 yang menyatakan bahwa *human relation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja **Diterima**.

3) Pengujian Hipotesis 3

Pengaruh etos kerja terhadap kinerja menunjukkan koefisien sebesar 0,302, dengan t statistik sebesar 2,548 dan *p-value* sebesar 0,011. Meskipun pengaruhnya tidak sebesar *human relation*, hasil ini tetap menunjukkan bahwa Etos Kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Hal ini berarti bahwa semangat kerja, tanggung jawab, dan kedisiplinan juga menjadi faktor penting dalam peningkatan kinerja. Oleh karena itu, H3 yang menyatakan bahwa etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai **Diterima**.

Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect effect*)

Tujuan dari analisis efek tidak langsung (*indirect effect*) adalah untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui peran variabel mediator.

Tabel 6. *Specific Indirect Effects*

Hubungan antara kontstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Value
<i>Human Relation</i> (X) → Etos Kerja (Z) → Kinerja (Y)	0.176	0,184	0.084	2.112	0,035

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan tabel 6 dapat dijelaskan hasil pengujian koefisien pengaruh tidak langsung dengan mediasi etos kerja dalam *human relation* terhadap kinerja.

1. Pengujian Hipotesis 4

Pengaruh etos Kerja (Z) secara signifikan memediasi hubungan antara *human relation* (X) dan Kinerja Pegawai (Y). Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien *indirect effect* sebesar 0,176, dengan nilai *t*-statistik sebesar 2,112 dan *p*-value sebesar 0,035. Karena nilai *t*-statistik melebihi batas minimum 1,96 dan *p*-value berada di bawah 0,05, maka efek mediasi tersebut dapat dikatakan signifikan secara statistik. Artinya, peningkatan *human relation* tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja pegawai, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan etos kerja. Dengan kata lain, semakin baik hubungan antar individu di lingkungan kerja, maka akan semakin tinggi etos kerja yang ditunjukkan, dan pada akhirnya akan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Oleh karena itu, H4 yang menyatakan bahwa *human relation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui etos kerja **Diterima**.

Pembahasan

Pengaruh *Human Relation* terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa *human relation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Koefisien sebesar 0,569 dengan nilai *t*-statistik 5,375 dan *p*-value 0,000 menunjukkan bahwa hubungan antarpegawai yang harmonis dan komunikasi yang efektif memiliki kekuatan hubungan yang tinggi serta signifikansi yang kuat dalam meningkatkan kinerja. Temuan ini diperkuat oleh data distribusi yang menunjukkan bahwa indikator *human relation* seperti kemampuan komunikasi (X1), dukungan antarpegawai saat menghadapi kesulitan (X2), dan sikap saling menghargai (X4) memperoleh nilai rata-rata tertinggi (4,43). Hal ini secara langsung berkorelasi positif dengan indikator kinerja Y6 ("Saya mengatur waktu kerja dengan baik untuk menyelesaikan tugas dengan efisien") yang juga memiliki nilai rata-rata tertinggi (4,45).

Secara lebih mendalam, indikator X2 yang menggambarkan adanya bimbingan dari rekan kerja dalam menghadapi kesulitan menunjukkan budaya kerja yang suportif. Dukungan antarpegawai memungkinkan proses kerja berjalan lebih efisien dan minim hambatan, sehingga berkontribusi pada peningkatan pengelolaan waktu dan pencapaian target kerja secara optimal. Hal ini mencerminkan bahwa hubungan kerja yang sehat dan sinergis tidak hanya meningkatkan efektivitas kerja, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang produktif.

Dari sudut pandang psikologis, hubungan interpersonal yang baik juga berdampak positif terhadap semangat kerja, rasa tanggung jawab, dan kepercayaan diri pegawai. Dukungan sosial dalam bentuk komunikasi terbuka serta bimbingan kerja terbukti mampu mereduksi stres dan meningkatkan fokus kerja.

Secara keseluruhan, temuan ini konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya oleh Chinthya Ones Charli (2020) dan Kevin A. Sundoyo dkk. (2021), yang sama-sama menunjukkan bahwa *human relation* merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja pegawai secara positif dan signifikan. Oleh karena itu, upaya memperkuat hubungan kerja dan komunikasi antarpersonal di lingkungan organisasi menjadi salah satu strategi penting dalam meningkatkan efektivitas dan produktivitas pegawai.

Pengaruh *Human Relation* terhadap Etos Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *human relation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja pegawai, dengan nilai koefisien 0,584, *t*-statistik 5,378, dan *p*-value 0,000. Artinya, semakin baik hubungan antarpegawai—seperti komunikasi yang efektif,

sikap saling menghargai, dan dukungan saat menghadapi kesulitan—maka semakin tinggi pula nilai etos kerja yang ditunjukkan, seperti kejujuran, tanggung jawab, dan kedisiplinan.

Terdapat korelasi positif yang kuat antara indikator komunikasi yang baik (X1) dan perilaku pelaporan kerja yang jujur (Z3), yang mencerminkan bahwa kualitas hubungan antarpegawai dapat membentuk budaya kerja yang transparan dan berintegritas. Semakin terbuka komunikasi di tempat kerja, semakin besar kemungkinan pegawai bertindak jujur, konsisten, dan bekerja secara tekun tanpa tekanan.

Lingkungan kerja yang suportif juga meningkatkan rasa percaya diri dan partisipasi pegawai dalam proses kerja. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Erniwati dkk. (2023) dan Ni Made Dwi Martin (2023), yang menyimpulkan bahwa *human relation* merupakan faktor kunci dalam membangun dan memperkuat etos kerja di lingkungan organisasi.

Pengaruh Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Etos kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan koefisien 0,302, *t-statistik* 2,548, dan *p-value* 0,011. Meskipun pengaruhnya tidak sebesar *human relation*, etos kerja tetap memiliki peran penting dalam mendorong pencapaian kinerja.

Indikator Z6 (“Saya merasa ketekunan dalam bekerja meningkatkan hasil kerja”) dan Y6 (“Saya mengatur waktu kerja dengan baik untuk menyelesaikan tugas dengan efisien”) menunjukkan nilai mean tertinggi masing-masing 4,47 dan 4,45. Ini menunjukkan bahwa pegawai yang tekun cenderung memiliki manajemen waktu yang lebih baik, sehingga mampu menyelesaikan tugas dengan lebih efisien. Korelasi ini memperkuat bahwa dimensi ketekunan dalam etos kerja secara langsung mendukung efisiensi sebagai bagian dari kinerja.

Pegawai dengan etos kerja tinggi biasanya disiplin, bertanggung jawab, dan fokus dalam menyelesaikan tugas. Ketekunan mereka membuat mereka konsisten meskipun menghadapi tekanan, yang berdampak langsung pada kualitas hasil kerja. Temuan ini memperkuat pandangan Robbins & Judge (2017) bahwa etos kerja yang kuat berkorelasi positif dengan performa karena lahir dari dorongan internal, bukan tekanan eksternal.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Aulia Regita Firdausyi (2022) dan Megawati dkk. (2020), yang juga menemukan bahwa etos kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Maka, membangun dan memperkuat etos kerja menjadi strategi penting dalam meningkatkan kinerja di lingkungan organisasi.

Pengaruh *Human Relation* terhadap Kinerja Pegawai melalui Etos Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *human relation* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui etos kerja sebagai variabel mediasi, dengan koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,176, *t-statistik* 2,112, dan *p-value* 0,035. Artinya, hubungan kerja yang sehat tidak hanya berdampak langsung pada kinerja, tetapi juga membentuk nilai-nilai etos kerja yang mendorong kinerja pegawai secara tidak langsung.

Indikator X4 (“Saya selalu berusaha menghargai pendapat rekan kerja”) mencerminkan budaya saling menghargai yang mendorong semangat dan ketekunan pegawai (Z6), seperti ditunjukkan dalam indikator “Saya merasa ketekunan dalam bekerja meningkatkan hasil kerja.” Ketekunan ini berperan dalam meningkatkan efisiensi kerja (Y6), yaitu kemampuan mengatur waktu secara baik untuk menyelesaikan tugas. Korelasi antara ketiga indikator tersebut memperkuat bukti bahwa *human relation* membentuk karakter kerja yang positif, yang kemudian berdampak pada kualitas kinerja.

Temuan ini menegaskan bahwa lingkungan kerja yang positif (faktor eksternal) memengaruhi nilai kerja personal (faktor internal), dan keduanya berkontribusi terhadap hasil kerja pegawai. Dengan demikian, etos kerja berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara *human relation* dan kinerja. Penelitian ini diperkuat oleh temuan Yani, Witri

Andri (2020) serta Eka Dini Annisa dkk. (2024), yang sama-sama menyimpulkan bahwa *human relation* memengaruhi kinerja melalui etos kerja. Maka, membangun hubungan kerja yang sehat merupakan fondasi penting untuk menumbuhkan etos kerja yang kuat dan meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

4. Penutup

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, maka peneliti menarik kesimpulan dari hasil yang telah diperoleh dalam penelitian mengenai Pengaruh *human relation* terhadap kinerja pegawai dengan etos kerja sebagai variabel mediasi pada kantor Badan pengelola pajak dan retribusi daerah kota Ambon, sebagai berikut :

1. *Human relation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai artinya, peningkatan kualitas hubungan antar individu di lingkungan kerja akan berdampak langsung pada peningkatan kinerja pegawai.
2. *Human relation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja artinya semakin baik hubungan antarpegawai yang terbangun dalam organisasi, seperti komunikasi yang terbuka, kerja sama , serta sikap saling menghargai, maka akan semakin tinggi pula etos kerja yang ditunjukkan oleh pegawai.
3. Etos Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja artinya, semakin tinggi etos kerja yang dimiliki oleh pegawai, maka akan semakin tinggi pula kinerja yang mereka tunjukkan.
4. *Human relation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui etos kerja artinya bahwa etos Kerja secara nyata memediasi (menjembatani) pengaruh *human relation* terhadap kinerja, dan bukan hanya sebagai hubungan pendukung atau tambahan, melainkan jalur yang penting dan terbukti efektif dalam mendorong peningkatan performa kerja pegawai.

Berdasarkan temuan penelitian, disarankan agar Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Ambon lebih memperhatikan aspek *human relation* di lingkungan kerja, melalui pelatihan komunikasi efektif, kegiatan kebersamaan, mentoring, serta kepemimpinan yang humanis. Selain itu, penting untuk membudayakan etos kerja yang tinggi dengan menanamkan nilai kerja keras, kejujuran, disiplin, dan tanggung jawab melalui keteladanan dan kegiatan internal yang berkelanjutan. Evaluasi rutin terhadap kinerja dan dinamika hubungan kerja juga perlu dilakukan secara berkala. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar cakupan wilayah dan objek diperluas serta menggunakan pendekatan *mixed method* guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif. Penambahan variabel seperti kepuasan kerja, motivasi, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan juga dapat memberikan gambaran yang lebih luas mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai dalam organisasi.

Daftar Pustaka

- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295–336). Lawrence Erlbaum Associates.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Dodi, R., Yunus, M., & Amri. (2013). Pengaruh iklim organisasi, etos kerja dan disiplin terhadap kinerja karyawan serta dampaknya pada kinerja PT. Arun NGL Lhokseumawe Aceh. *Jurnal Magister Manajemen*, 2(1), 1–15.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan SmartPLS 3.0* (ed. 2). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2022). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hasibuan, Malayu S.P., 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi revisi Jakarta: Bumi Aksara
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.
- Irwansyah, A. (2013). Analisis pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan disiplin terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 14(2), 120–130.
- Kusumadewi, R. N. (2018). Pengaruh human relation dan self efficacy terhadap kinerja karyawan PT. Shin Woo Mulia Jatiwangi Kabupaten Majalengka. *Jurnal Daya Saing*, 7(1).
- Octarina, A. (2013). Pengaruh etos kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kebudayaan Pariwisata Pemuda dan Olahraga Kabupaten Sarolangun. *Journal Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Andalas, Manajemen S-1*, 1(1).
- Priharwantiningsih, D. (2019). Pengaruh kepemimpinan dan etos kerja terhadap kinerja pegawai: Studi pada Dinas Dikombis: *Jurnal Dinamika Ekonomi, Manajemen, dan Bisnis*, 1(3), 1811–1824.
- Rosalina, D., & Apiska, D. (2018). Dampak kualitas hubungan antar manusia (*human relation*) terhadap kinerja sumber daya manusia organisasi. *Niagawan*, 7(2), 69–79.
- Saputro, Galih Adi, Fathoni, A. (2017). Analisis Pengaruh (Human Relation/Hubungan Antar Manusia) dan Kondisi Fisik Lingkungan Kerja Terhadap Etos Kerja dan Kinerja Karyawan PT Karunia Adijaya Mandiri Semarang. *Journal of Management*.
- Soetrisno, E. (s.d.). *Manajemen sumber daya manusia* (dikutip dalam Irwansyah, 2013).
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (ed. 21). Bandung: Alfabeta.
- Suryati, E., Marlina, N., & Mandiri, P. (2023). Pengaruh Human Relation (Hubungan Antar Manusia) Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang Cianjur). *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 3(2), 9774-9784.
- Sutrisno, E. (2015). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Suwatno, H., & Priansa, D. J. (2011). *Manajemen sumber daya manusia dalam organisasi publik dan bisnis* (hlm. 196). Bandung: Alfabeta.
- Timbuleng, S., & Sumarauw, J. S. B. (2015). Etos kerja, disiplin kerja, dan komitmen organisasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada PT Hasrat Abadi Cabang Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 3(2), 1008–1123.