

## **Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Etos Kerja sebagai Variabel Mediasi**

Andi Aysha Zalika Ardita Putri  
Departemen Sosiologi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,  
Universitas Airlangga, Surabaya  
andiayshazali@gmail.com

**Abstrak.** Penelitian ini dilakukan untuk melakukan analisis terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di PT Bumi Jasa Utama Jakarta selama pandemi Covid-19. Landasan teori yang digunakan adalah teori Human Relation yang dikemukakan oleh Elton Mayo yang menekankan pentingnya lingkungan kerja yang nyaman dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan semangat kerja. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pengumpulan data melalui gform dan literatur terkait, serta menggunakan teknik analisis regresi dengan program SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi dan etos kerja memiliki pengaruh simultan terhadap kinerja karyawan selama pandemi Covid-19. Meskipun demikian, iklim organisasi tidak memiliki pengaruh parsial yang signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan etos kerja memiliki pengaruh parsial yang signifikan. Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa selama pandemi Covid-19, iklim organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi memiliki pengaruh positif terhadap etos kerja. Sementara itu, etos kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dan iklim organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui etos kerja sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi relevansi teori Human Relation dalam konteks pandemi Covid-19.

**Kata kunci:** perusahaan; human relation; iklim organisasi; etos kerja

**Abstract.** This research was conducted to analyze the factors that influence employee performance at PT Bumi Jasa Utama Jakarta during the Covid-19 pandemic. The theoretical basis used is the Human Relations theory put forward by Elton Mayo which emphasizes the importance of a comfortable work environment in improving employee performance through increasing work morale. This research is quantitative research by collecting data through g-forms and related literature, and using regression analysis techniques with the SPSS program. The research results show that organizational climate and work ethic have a simultaneous influence on employee performance during the Covid-19 pandemic. However, organizational climate does not have a significant partial influence on employee performance, while work ethic has a significant partial influence. The conclusion of this research is that during the Covid-19 pandemic, organizational climate did not have a significant influence on employee performance, but had a positive influence on work ethic. Meanwhile, work ethic has a significant positive influence on employee performance, and organizational climate has a significant positive influence on employee performance through work ethic as a mediating variable. The results of this research confirm the relevance of Human Relations theory in the context of the Covid-19 pandemic.

**Keywords:** company; human relation; organization climate; work ethic

### **PENDAHULUAN**

Adanya pandemi Covid-19 sangat mempengaruhi operasional perusahaan yang berakibat pada menurunnya kinerja karyawan serta berimbas pada pemasukan perusahaan. Menurut data dari bps.go.id, sebanyak 36,6% perusahaan mengalami perubahan operasional akibat adanya pandemi Covid-19, mulai dari penutupan sementara, penutupan setengah hari, hingga berhenti

beroperasi. Masih dari sumber yang sama, dijelaskan bahwa langkah untuk mengatasi perubahan Covid-19 tersebut berupa diadakannya WFH, pengurangan jam kerja dan karyawan, hingga menutup perusahaan. Tentu saja adanya perubahan operasional pada perusahaan sangat berpengaruh pada karyawan dalam perusahaan tersebut. Menurut data dari bps.go.id, pengurangan jam kerja dan rotasi kerja karyawan merupakan cara terbanyak yang dilakukan perusahaan untuk bertahan disusul dengan penerapan WFH atau *Work From Home* dari seluruh karyawan. Hal ini menimbulkan dampak bagi pekerja berupa pengurangan gaji dan pemasukan lain. Selain itu, hal ini juga menimbulkan keterbatasan karyawan dalam bekerja karena terhambat dengan proses adaptasi dengan kebiasaan bekerja baru dan dapat menurunkan kinerja karyawan tersebut.

Pengaruh Covid-19 terhadap kinerja karyawan juga dijelaskan pada penelitian yang dilakukan oleh Murpin yang menjelaskan bahwa selama pandemi Covid-19 ini seluruh industri mengalami berbagai permasalahan, termasuk dalam industri bank (2020). Oleh karena itu, untuk menyelesaikan permasalahan dan meningkatkan kinerja bank, diperlukan pula peningkatan kinerja karyawan yang dapat dilihat dari berbagai faktor pada penelitian. Selanjutnya, hasil yang sama juga ditemukan pada penelitian Bahagia & Putri yang menemukan bahwa adanya Covid-19 sangat berpengaruh pada bidang industri, termasuk di Indonesia (2021). Hal ini menyebabkan penurunan produktivitas dan juga performa perusahaan. Penelitian ini juga menjelaskan faktor yang paling menentukan dalam mempengaruhi analisis karyawan menurut penelitian ini adalah biaya hidup, kebutuhan keluarga, perasaan aman, insentif dari perusahaan, motivasi, imbalan atau gaji, dan juga lingkungan kerja.

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penting yang sangat berpengaruh pada jalannya suatu organisasi atau perusahaan, terlebih dalam produktivitas perusahaan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Leitão, Pereira, & Gonçalves ditemukan bahwa kinerja karyawan sebagai komponen subjektif sangat berpengaruh kepada pertumbuhan dan performa organisasi atau perusahaan (2019). Hal ini dikarenakan indikator pembentuk kinerja karyawan yang telah disebutkan dapat membentuk keinginan karyawan untuk lebih memaksimalkan kinerjanya dan mengeluarkan ide-idenya sehingga dapat meningkatkan performa organisasi. Lalu, hal yang sama ditemukan juga dalam penelitian yang dilakukan oleh Tomic, Tesic, Kuzmanovic, & Tomic. Penelitian ini menunjukkan bahwa loyalitas karyawan yang diukur dari intensinya untuk tetap bertahan, kemauan untuk meningkatkan kinerja, keterlibatan atau rasa untuk memiliki, dan kebertanggungjawaban memiliki pengaruh terhadap kualitas pelayanan mereka dan akan mempengaruhi pengurangan biaya serta akan berdampak pada performa perusahaan mereka secara positif (Tomic, Tesic, Kuzmanovic, & Tomic, 2018).

Tinggi rendahnya kinerja karyawan pada suatu perusahaan akan mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi. Terlebih saat adanya pandemi Covid-19 yang mana terjadi berbagai permasalahan yang merugikan perusahaan atau organisasi. Hal ini disebabkan karena dampak dari adanya pandemi Covid-19 yang sangat besar dan merugikan. Mengutip dari covid19.go.id, per 30 Maret 2022 jumlah pasien yang pernah terkonfirmasi Covid-19 di Indonesia mencapai 6.009.486 jiwa dengan jumlah pasien meninggal dunia sebanyak 155.000 jiwa. Untuk itu, pemerintah berusaha membuat berbagai kebijakan yang bertujuan untuk menekan penyebaran Covid-19 ini. Kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah Indonesia pun terus mengalami pembaruan, mulai dari dikeluarkannya PSBB atau Pembatasan Skala Besar-

Besaran pada awal munculnya Covid-19 hingga PPKM atau Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat. Karena peraturan dan kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah cenderung mengatur kebiasaan dan gaya hidup masyarakat, mereka harus melakukan proses penyesuaian, terdapat berbagai permasalahan yang terjadi karena efek berkelanjutan dari diterapkannya kebijakan tersebut. Proses adaptasi inilah yang menyebabkan berbagai dampak pada seluruh sektor kehidupan, termasuk pada operasional perusahaan dan kinerja karyawan.

Kinerja karyawan merupakan hasil dari apa yang telah dikerjakan atau dicapai oleh suatu pegawai dalam perusahaan dengan berpacu pada kewajiban yang berlaku pada jabatan yang ia pegang. Menurut Stoner, kinerja karyawan merupakan hasil yang ditunjukkan oleh karyawan dengan merujuk pada kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu yang tersedia (Zusnita Muizu, Kaltum, & T. Sule, 2019). Secara singkatnya, kinerja karyawan merupakan hasil dan prestasi yang ditunjukkan oleh karyawan berdasarkan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Karena kinerja karyawan merupakan hal yang penting dalam operasional perusahaan, maka faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pun menjadi topik yang sering dikaji.

Salah satu penelitian yang mengkaji mengenai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah penelitian Hawthorne yang dilakukan oleh Elton Mayo. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat faktor yang lebih penting dibandingkan dengan faktor material, seperti upah dan lingkungan kerja fisik. Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat faktor lingkungan kerja non fisik, yang mana lebih berdimensi sosial yang mempengaruhi produktivitas dan kinerja karyawan. Mayo berpendapat bahwa adanya pemenuhan kebutuhan sosial melalui manajemen pemberian kepuasan dan kesempatan dalam bekerja dan dengan adanya hubungan yang intens secara horizontal bersama rekan kerjanya akan meningkatkan produktivitas karyawan (Ridwan, 2018). Kedua kesimpulan dari penelitian yang dilakukan oleh Elton Mayo ini menjelaskan bahwa iklim organisasi yang didefinisikan sebagai lingkungan internal sebuah organisasi yang mencakup hubungan horizontal dan vertikal di dalam organisasi sangat menentukan atau mempengaruhi kinerja karyawan. Setelah studi Hawthorne, terdapat beberapa studi lain yang menganalisis mengenai pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan, salah satunya adalah studi yang dilakukan oleh Berberoglu. Penelitian ini menemukan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh yang signifikan dengan komitmen organisasi dan kinerja karyawan secara parsial. Kemudian, secara simultan, iklim organisasi memiliki hubungan yang sama dengan kedua variabel penelitian lainnya (Berberoglu, 2018). Hasil yang sama ditemukan dalam penelitian yang dilakukan oleh Dabić, Lažnjak, Smallbone, & Švarc yang menemukan bahwa ketiga dimensi dari modal intelektual yang berupa manusia, struktur, dan relasi memiliki pengaruh yang kuat dan bersifat positif dengan iklim organisasi dan akan mengembangkan inovasi budaya yang akan berdampak pada kinerja karyawan (2019). Kemudian, hal serupa ditemukan dalam penelitian yang dilakukan oleh Pradoto, Haryono, & Wahyuningsih yang mana menemukan bahwa stress kerja memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan sedangkan iklim organisasi merupakan variabel paling berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan (2022).

Terdapat beberapa studi lain yang menemukan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi dengan kinerja karyawan, salah satunya adalah penelitian yang dilakukan oleh Rimbayana, Erari, & Aisyah. Penelitian ini menemukan bahwa iklim organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial.

Namun, secara simultan, iklim organisasi akan dapat mempengaruhi kinerja karyawan apabila terdapat variabel motivasi kerja sebagai variabel mediasi (Rimbayana, Erari, & Aisyah, 2022). Terdapat beberapa studi yang menjelaskan bahwa hubungan antara iklim organisasi dan kinerja karyawan merupakan hubungan yang negatif, salah satunya adalah penelitian yang dilakukan oleh Rivai, Gani, & Murfat. Penelitian ini menemukan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh negatif terhadap motivasi kerja dan kinerja guru di Sulawesi Barat. Hal ini dikarenakan semakin nyamannya guru dengan iklim organisasinya, guru tersebut malah mengalami distraksi untuk mengajar. Dalam penelitian ini dijelaskan bahwa guru-guru akan cenderung menghabiskan waktu dengan rekan kerjanya dibandingkan untuk mengajar (Rivai, Gani, & Murfat, 2019).

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan sebelumnya, dapat diketahui bahwa terdapat inkonsistensi dalam penelitian-penelitian terdahulu terkait pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan dan juga arah hubungannya. Hal ini menunjukkan perlunya penelitian lebih lanjut untuk mengklarifikasi apakah ada pengaruh dan bentuk atau arah hubungan yang sebenarnya antara iklim organisasi dan kinerja karyawan selama pandemi Covid-19. Selain itu, studi-studi terdahulu dilakukan sebelum pandemi Covid-19 atau tidak mengaitkan perubahan-perubahan yang terjadi akibat pandemi, seperti perubahan pola komunikasi dan interaksi yang mempengaruhi iklim organisasi. Untuk itu diperlukan penelitian yang dapat mengisi celah ini dengan mengeksplorasi faktor-faktor yang berhubungan dengan kinerja karyawan berupa iklim organisasi saat pandemi, termasuk perubahan regulasi yang mempengaruhi kehidupan kerja. Oleh karena itu, peneliti ingin mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan melalui etos kerja sebagai variabel mediasi selama pandemi Covid-19. Dalam mengkaji permasalahan ini, peneliti menggunakan konsep yang dikemukakan oleh Elton Mayo mengenai hubungan antar manusia dan menghasilkan variabel bebas berupa iklim organisasi, variabel mediasi berupa etos kerja, dan variabel terikat berupa kinerja karyawan.

Penelitian akan dilakukan pada karyawan yang bekerja di PT Bumi Jasa Utama Jakarta. Peneliti mengambil populasi tersebut dikarenakan perusahaan ini mendapatkan berbagai penghargaan-penghargaan terkait perusahaan yang paling produktif selama pandemi Covid-19. Hal ini sangat berbeda dengan keadaan kebanyakan perusahaan lain yang malah mengalami penurunan selama masa pandemi ini. Dengan alasan ini, peneliti ingin mengkaji mengenai kinerja karyawan dan faktor-faktor yang mempengaruhi hal tersebut pada karyawan PT Bumi Jasa Utama selama pandemi Covid-19.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif eksplanatif karena penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan melalui etos kerja sebagai variabel mediasi. Hal ini sesuai dengan tujuan penelitian kuantitatif yang mana bertujuan untuk melakukan prediksi suatu realitas atau hipotesis yang telah disusun sebelumnya. Selain itu, data yang akan diolah pada penelitian ini merupakan data numerik dengan skala rasio yang mana lebih cocok untuk dianalisis menggunakan metode kuantitatif.

Data primer pada penelitian ini dikumpulkan dengan menyebar gform pada responden yang mana telah ditentukan dengan *stratified random sampling* dengan jumlah berdasarkan rumus slovin. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT Bumi Jasa Utama

Jakarta yang berjumlah 248 orang yang terdiri dari staff administrasi, operasional, marketing, dan driver. Sampel penelitian ini berjumlah 153 orang. Kemudian, data sekunder penelitian dikumpulkan dari berbagai literatur terkait.

Teknik analisis yang digunakan adalah analisis jalur yang mana merupakan turunan dari analisis regresi dengan bantuan program SPSS. Sebelum dianalisis, dilakukan uji kualitas data, uji asumsi klasik, dan akhirnya dilakukan uji hipotesis (Singarimbun, 1982). Uji kualitas data terdiri atas uji normalitas dengan uji *product moment* dan reliabilitas dengan uji *alpha cronbach*. Lalu, uji asumsi klasik terdiri atas uji normalitas dengan uji *kolmogorov smirnov*, uji heteroskedasitas dengan uji *glejser* dan analisis *scatter plot*, dan uji multikolinearitas dengan analisis nilai *tolerance* dan *VIF*. Kemudian, uji hipotesis dilakukan dengan uji koefisien determinasi, uji signifikansi simultan atau uji *f*, uji signifikansi parameter individual atau uji *t*, dan uji pengaruh mediasi menggunakan *path analysis* sebagai turunan uji regresi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Selama Pandemi Covid-19

Berdasarkan hasil uji *t* pada persamaan regresi kedua, dapat diketahui bahwa nilai *sig.* atas iklim organisasi (*X*) terhadap kinerja karyawan (*Y*) sebesar 0,168. Nilai ini lebih besar dari nilai  $\alpha$  yang mana sebesar 0,05. Dengan demikian, dapat dijelaskan bahwa iklim organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial. Hal ini juga menunjukkan bahwa *H1* penelitian ditolak. Artinya, iklim organisasi tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial selama pandemi Covid-19. Namun, secara simultan, dapat dijelaskan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan bersamaan dengan variabel lain penelitian. Hal ini dapat diketahui dari hasil uji analisis *F*. Dapat dilihat bahwa nilai *F* hitung sebesar 317,4 yang mana jauh lebih besar dibandingkan *F* tabel dan juga nilai *Sig.* pada hasil uji ini sebesar 0,000 yang mana lebih kecil dari 0,05. Kedua nilai ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan pada variabel iklim kerja dan etos kerja terhadap kinerja karyawan secara simultan atau bersama-sama.

Kinerja karyawan dapat diartikan sebagai performa karyawan dalam bekerja. Menurut Sutrisno, kinerja karyawan merupakan prestasi yang mereka peroleh dalam melakukan suatu tugas (2010). Kinerja karyawan merupakan keluaran atau output yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator suatu profesi dalam waktu tertentu. Menurut Dick Grote kinerja karyawan dapat diukur dengan indikator kuantitas karyawan yang diukur dengan pencapaian objektif karyawan, kualitas pekerjaan, dan waktu penyelesaian pekerjaan yang mana berupa lamanya karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dalam tenggat waktu tertentu (Edison, 2016). Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang mana dapat berupa iklim organisasi.

Dalam teori *human relation*, iklim organisasi dijelaskan sebagai variabel utama yang mempengaruhi kinerja karyawan. Dalam bukunya, Mayo menjelaskan bahwa peningkatan output atau kinerja karyawan tidak terlalu dipengaruhi oleh berbagai variabel material dan fisik, seperti peningkatan jam istirahat ataupun peningkatan pendapatan. Variabel yang paling mempengaruhi dari peningkatan kinerja karyawan adalah dengan perubahan iklim organisasi atau lingkungan kerja yang lebih bebas serta menyenangkan (Mayo, 2004). Dalam sumber yang sama, Mayo menjelaskan bahwa terjadi peningkatan kinerja pada karyawan yang

menjalani tes pada situasi yang berbeda dengan situasi kerja biasanya. Hal ini dilakukan dengan merubah kepemimpinan atau manajemen dari atasan mereka dalam proses produksi. Dari hasil ini, Mayo menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang lebih bebas dan menyenangkan dapat menstimulasi para pekerja untuk lebih terlibat dalam pekerjaannya dan meningkatkan kinerjanya. Lingkungan kerja yang baik ini dapat diwujudkan dengan tidak adanya tekanan dari supervisor atau atasan, model manajemen yang lebih demokratis, dan adanya keterlibatan lebih lanjut dan solidaritas dari para pegawai.

Tidak adanya pengaruh antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan sebagai variabel-variabel penelitian mungkin saja terjadi. Hal ini dapat disebabkan karena berbagai faktor, salah satunya adalah terdapat variabel lain yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan dan memiliki andil lebih besar dibandingkan dengan iklim organisasi. Variabel ini dapat berada di luar hubungan antara kedua variabel ini atau bersifat mempengaruhi hubungan di antara keduanya. Dalam teori *human relation*, iklim organisasi merupakan komponen sosial yang menjadi faktor dominan untuk mempengaruhi output atau kinerja karyawan. Iklim organisasi di sini dijelaskan sebagai sarana untuk pemenuhan kebutuhan sosial agar dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini mencakup interaksi sosial di dalam situasi kerja. Pada konsepnya, Mayo menjelaskan bahwa aspek sosial yang berupa iklim organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui pemenuhan kebutuhan sosial dan aktualisasi diri melalui semangat kerja atau etos kerja (Misriatun, 2017). Lebih lanjutnya, Mayo menjelaskan bahwa perubahan lingkungan yang dirasa lebih baik bagi para pegawai akan meningkatkan kinerja mereka dengan cara mendorong semangat atau etos kerja mereka karena sudah memenuhi kebutuhan sosial mereka (Mayo, 2004). Dengan kata lain, Mayo menjelaskan bahwa iklim organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui pemenuhan kebutuhan sosial para karyawan yang meningkatkan semangat atau etos kerja mereka sehingga mereka dapat meningkatkan produktivitasnya. Hal ini juga menjelaskan bahwa terdapat variabel lain yang mempengaruhi hubungan dari iklim organisasi dan kinerja karyawan walaupun tidak dijelaskan secara gamblang, yaitu etos kerja.

### **Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Etos Kerja Selama Pandemi Covid-19**

Etos kerja sering diartikan sebagai keyakinan atau semangat serta motivasi yang dimiliki seorang pegawai untuk melakukan segala pekerjaannya dengan optimal dan maksimal yang didasarkan oleh standar-standar tertentu. Menurut Maharani & Efendi, etos kerja merupakan perilaku pegawai yang menunjukkan sikap, watak, dan keyakinan dalam melaksanakan suatu dengan bertindak secara optimal (Choustika, 2020). Menurut Salamun, etos kerja dapat diukur dengan kerja keras, disiplin, bertanggung jawab, dan ketekunan (Choustika, 2020). Hubungan antara etos kerja dengan kinerja karyawan pun disinggung dalam teori *human relation* yang dikemukakan oleh Elton Mayo. Dalam teorinya, mayo menjelaskan bahwa adanya komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan akan mendorong kepuasan kerja karyawan. Kepuasan ini akan meningkatkan etos kerja dan semangat kerja karyawan hingga akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan dan produktivitas perusahaan secara keseluruhan (Ridwan, 2018). Dalam pemikiran Mayo, kepuasan kerja yang diperoleh karyawan dari lingkungan kerja non fisik atau iklim organisasi yang memadai akan meningkatkan etos kerja mereka untuk terus berkarya hingga meningkatkan output mereka berupa peningkatan kinerja karyawan (Mayo, 2004).

Dalam hasil penelitian yang dilakukan oleh Mayo, dijelaskan bahwa perubahan iklim kerja akan mempengaruhi motivasi para pekerja dalam melakukan pekerjaannya. Mayo menjelaskan bahwa adanya perubahan iklim kerja yang lebih baik akan menciptakan keinginan dari para pekerja untuk lebih rajin dalam bekerja, yang mana ditandai dengan keinginan untuk berangkat lebih pagi dan keinginan untuk bersungguh-sungguh dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan lebih baik dan lebih cepat (Mayo, 2004). Dalam sumber yang sama, dijelaskan bahwa Faktor-faktor perubahan lingkungan kerja atau iklim organisasi merupakan hal yang paling penting dalam menciptakan sikap atau mental yang lebih baik dan kepuasan kerja. Faktor-faktor ini dijelaskan berupa kebebasan dalam bekerja, pengawasan yang tidak terlalu ketat, dan kesempatan untuk mengemukakan pendapat. Mayo menjelaskan bahwa untuk menciptakan pekerja yang lebih loyal dan bersemangat dalam bekerja, haruslah diupayakan dengan menciptakan lingkungan yang lebih kondusif dan nyaman bagi mereka.

Hasil dari pengujian hipotesis kedua (H2) penelitian ini menjelaskan mengenai pengaruh iklim organisasi terhadap etos kerja yang mana dapat dilihat dari uji statistik pada model pertama regresi. Berdasarkan uji t, hasil penelitian menunjukkan nilai sig. iklim organisasi terhadap etos kerja adalah sebesar 0,000 yang mana lebih kecil dari pada 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari iklim organisasi terhadap etos kerja selama pandemi Covid-19 atau dapat disebutkan bahwa H2 penelitian diterima. Kemudian, dapat diketahui arah hubungan diantara keduanya yang merupakan hubungan positif yang mana dilihat dari nilai unstandardized coefficients beta pada persamaan regresinya yang menunjukkan nilai positif, yaitu sebesar 0,470. Dapat dijelaskan pula bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh terhadap etos kerja sebesar 82% dengan besaran kekuatan sebesar 0,906. Angka ini dikategorikan merupakan angka yang besar yang mana menyatakan bahwa hubungan diantara keduanya sangat erat.

### **Pengaruh Etos Kerja terhadap Kinerja Karyawan Selama Pandemi Covid-19**

Etos kerja sangat erat kaitan dan hubungannya dengan peningkatan kinerja karyawan. Umumnya, karyawan dengan tingkat etos kerja yang tinggi akan memiliki kinerja yang baik juga. Sebaliknya, karyawan dengan tingkat etos kerja yang rendah cenderung akan bersikap negatif dan enggan mengerjakan pekerjaannya secara maksimal. Hal ini diungkapkan dalam berbagai penelitian terdahulu dan teori dengan pendekatan tingkah laku di dunia kerja. Salah satu penelitian yang membahas mengenai hal ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Arifin dan Putra (2020). Penelitian ini mengungkapkan bahwa secara parsial dan simultan, pengalaman kerja, etos kerja, dan kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh etos kerja terhadap kinerja karyawan juga dijelaskan dalam teori human relation yang dikemukakan oleh Elton Mayo. Teori ini menjelaskan bahwa adanya etos kerja atau semangat kerja dari karyawan akan meningkatkan output yang dihasilkan oleh karyawan serta meningkatkan kinerjanya. Dalam teori ini dijelaskan bahwa etos kerja atau semangat kerja yang diperoleh dari kepuasan sosial para karyawan akan secara signifikan meningkatkan produktivitas yang merupakan indikator dari kinerja karyawan. Mayo menjelaskan bahwa moral atau etos kerja dari karyawan, baik secara individu maupun dalam grup dapat mempengaruhi kinerja mereka (Mayo, 2004). Dalam sumber yang sama dijelaskan bahwa etos atau semangat dan moral kerja merupakan sesuatu yang mengindikasikan kepuasan mereka

secara sosial yang mana dapat meningkatkan sikap mereka dalam memperoleh hasil yang lebih baik yang mana merupakan indikasi dari peningkatan kinerja mereka.

Hasil pengujian hipotesis ketiga (H3) penelitian ini menjelaskan mengenai pengaruh etos kerja terhadap kinerja karyawan yang mana dapat dilihat dari uji statistik pada model kedua regresi. Berdasarkan uji t, hasil penelitian menunjukkan nilai Sig. etos kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,000 yang mana lebih kecil dari pada 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari etos kerja terhadap kinerja karyawan secara parsial selama pandemi Covid-19. Dengan kata lain, H3 penelitian diterima. Kemudian, dapat diketahui arah hubungan diantara keduanya yang merupakan hubungan positif yang mana dilihat dari nilai unstandardized coefficients beta pada persamaan regresinya yang menunjukkan nilai positif, yaitu sebesar 0,767. Lalu secara simultan, variabel etos kerja dijelaskan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan bersamaan dengan variabel lain penelitian, berupa iklim organisasi.

Hasil penelitian yang dilakukan sesuai dengan studi terdahulu yang dilakukan oleh Rivai dkk (2019). Penelitian ini mengungkapkan bahwa etos kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Pengaruh dari etos kerja terhadap kinerja karyawan berkaitan dengan motivasi dan tujuan dari karyawan untuk melakukan pekerjaannya secara maksimal. Hasil yang sama juga ditemukan dalam penelitian yang dilakukan oleh Rimbayana dkk (2019), dan Arifin dan Putra (2020). Etos kerja yang tinggi merupakan persyaratan yang mutlak yang harus ditumbuhkan dalam kehidupan kerja karyawan. Hal ini dikarenakan etos kerja dianggap akan membuka pandangan dan sikap karyawan untuk menilai tinggi kerja keras dan kesungguhannya dalam bekerja, sehingga para karyawan tidak mungkin untuk bekerja asal-asalan dan tidak berorientasi pada mutu atau kualitas kerja sesuai dengan standar yang telah dipahaminya (Chaplin, 2001). Dengan menerapkan indikator etos kerja yang tinggi, para karyawan akan mencapai hasil kerja yang optimal yang mana merupakan salah satu indikasi meningkatnya kinerja karyawan.

### **Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Etos Kerja sebagai Variabel Mediasi Selama Pandemi Covid-19**

Hasil pengujian hipotesis keempat (H4) penelitian ini menjelaskan mengenai pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan melalui etos kerja yang mana dapat dilihat dari uji statistik yang telah dilakukan sebelumnya. Berdasarkan hasil uji pengaruh simultan (uji F), dapat diketahui bahwa iklim organisasi dan etos kerja mempengaruhi kinerja karyawan secara simultan atau bersamaan. Hal ini dapat dilihat dari F hitung yang lebih besar dibandingkan F tabel, yaitu sebesar 317,4 dan nilai Sig. hitung yang lebih kecil dari 0,05 yaitu sebesar 0,000. Dapat diketahui pula dari hasil uji koefisien determinasi bahwa iklim organisasi dan etos kerja memiliki pengaruh sebesar 80,5% kepada iklim organisasi, sedangkan 19,5% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai koefisien ini dikategorikan sangat kuat untuk menjelaskan variabel dependen atau iklim organisasi.

Selanjutnya, dilakukan analisis jalur untuk mengetahui besarnya pengaruh tidak langsung dari iklim organisasi terhadap kinerja karyawan melalui etos kerja. Dari hasil analisis diketahui bahwa etos kerja dikatakan berhasil sebagai variabel mediasi penuh atau sempurna. Hal ini didasarkan dari uji statistik yang mana diketahui bahwa variabel independen atau iklim organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan variabel mediasi atau etos kerja yang

mana dari hasil menunjukkan nilai Sig. sebesar 0,000 dan p value sebesar 0,906. Kemudian, variabel etos kerja sebagai variabel mediasi secara signifikan mempengaruhi variabel dependen atau kinerja karyawan yang mana dari hasil uji statistik menunjukkan nilai Sig. sebesar 0,000 dan p value sebesar 0,791. Lalu, hubungan antar variabel independen atau iklim organisasi dengan variabel dependen atau kinerja karyawan tidak signifikan setelah dimasukkannya variabel mediasi atau etos kerja. Kemudian, besaran pengaruh langsung dan tidak langsung mengalami peningkatan saat dimasukkannya variabel mediasi. Hal ini menunjukkan bahwa iklim organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan dan positif apabila terdapat etos kerja yang tinggi pula dari responden yang merupakan karyawan PT Bumi Jasa Utama Jakarta. Dengan kata lain, H4 penelitian diterima.

Pengaruh tidak langsung dari iklim organisasi terhadap kinerja karyawan melalui etos kerja juga didasarkan pada teori *human relation* yang dikemukakan oleh Elton Mayo. Seperti yang telah disinggung dalam bagian-bagian sebelumnya, Mayo menjelaskan bahwa iklim organisasi yang berupa hubungan sosial dalam lingkup organisasi sangat penting. Hubungan sosial yang terjalin dengan baik ini dapat diindikasikan dengan adanya interaksi dan suasana nyaman dalam organisasi serta diberikannya wadah untuk aktualisasi diri dan perkembangan diri dalam suatu organisasi. Hal ini dijelaskan akan meningkatkan kepuasan kerja, khususnya kepuasan sosial dan meningkatkan aktualisasi diri hingga akhirnya dapat meningkatkan etos kerja. Etos kerja yang semakin tinggi ini akhirnya akan mendorong semangat karyawan untuk bekerja lebih keras, tekun, dan sesuai hingga akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan dan produktivitas organisasi (Mayo, 2004).

Peningkatan kinerja karyawan dikatakan merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan. Hal ini juga berkaitan dengan permasalahan di dalam perusahaan. Kinerja karyawan yang merupakan kondisi internal perusahaan ini hanya dapat diperbaiki dengan memperkuat keseimbangan batin atau solidaritas dan loyalitas pada para pegawainya. Putnam (dalam Mayo, 2004) menjelaskan bahwa adanya peningkatan sikap karyawan dalam produktivitasnya dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang ada di sekitar pegawai tersebut. Lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kinerja karyawan ini adalah lingkungan kerja yang lebih manusiawi dan demokratis. Hal ini dikarenakan lingkungan kerja yang lebih demokratis akan mempengaruhi perubahan moral atau etos dari para pegawainya sehingga menciptakan keinginan untuk lebih giat bekerja yang mana akan menciptakan perubahan sikap mereka secara nyata untuk meningkatkan kinerjanya.

Peningkatan moral kerja atau etos kerja dari para pegawai di dalam suatu organisasi dijelaskan berkaitan dengan perubahan lingkungan kerja yang mana mencakup sikap atasan yang lebih demokratis dan tidak menekan. Hal ini akan menciptakan keadaan bekerja tanpa tekanan. Menurut Pennock (dalam Mayo, 2004), dijelaskan bahwa pekerja lebih merasa tertekan atas adanya peraturan dan manajemen atau atasan yang mengikat dan terlalu mengintimidasi. Namun, dengan adanya perubahan iklim organisasi terkait dengan perubahan sikap atasan ini juga menimbulkan perubahan sikap dan mental serta hubungan mereka dengan otoritas yang lebih tinggi. Hal ini juga akan meningkatkan solidaritas atau kesatuan sosial yang berkembang di antara karyawan dengan sesamanya, manajemen, dan perusahaan. Peningkatan ini juga akan mempengaruhi partisipasi para karyawan untuk menuntaskan pekerjaannya dan akan menstimulasi peningkatan output yang mereka hasilkan.

Perubahan lingkungan kerja atau iklim organisasi juga akan mempengaruhi keadaan kelompok sosial yang semakin berkembang dalam hal solidaritasnya di suatu organisasi. Kelompok sosial ini akan membentuk moral para anggotanya melalui interaksi-interaksi tertentu yang dapat mempengaruhi kinerja dari para anggotanya. Pennock (dalam Mayo, 2004) menjelaskan bahwa hubungan yang erat dari para karyawan terbentuk dari interaksi terus menerus yang dilakukan dan akan membentuk solidaritas kelompok yang mana akan secara tidak langsung atau langsung akan mempengaruhi kinerja mereka. Hal ini terbukti dari hasil penelitian Hawthorne yang mana menunjukkan bahwa para karyawan dapat bekerja lebih cepat dan lebih baik karena tercipta kerjasama diantara mereka yang dicerminkan dari sikap saling percaya dan saling mengandalkan satu sama lain.

Hasil penelitian ini juga sesuai dengan studi terdahulu yang dilakukan oleh Rimbayana dkk (2019). Penelitian ini menemukan secara simultan, variabel iklim organisasi dan etos kerja atau motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Kemudian, secara parsial iklim organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun, iklim organisasi akan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan apabila terdapat etos atau motivasi kerja yang memediasi hubungan antara kedua variabel tersebut. Etos kerja sebagai variabel mediasi dianggap berhasil mediasi secara penuh atau sempurna karena memenuhi berbagai kriteria pengujian. Menurut Suliyanto (2011), variabel mediasi dianggap sebagai variabel mediasi penuh apabila pengaruh variabel bebas terhadap terikat menjadi tidak signifikan setelah memasukkan variabel mediasi dalam model persamaan regresi. Selain itu, variabel bebas harus berpengaruh secara signifikan terhadap variabel mediasi dan variabel mediasi harus berpengaruh secara signifikan terhadap variabel bebas.

## **KESIMPULAN**

Selama pandemi Covid-19, iklim organisasi dan etos kerja memiliki pengaruh yang bersifat simultan terhadap kinerja karyawan. Namun, iklim organisasi tidak memiliki pengaruh yang parsial terhadap kinerja karyawan sedangkan etos kerja dijelaskan memiliki pengaruh parsial terhadap kinerja karyawan. Kemudian dapat disimpulkan bahwa berupa bahwa selama pandemi Covid-19, iklim organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, iklim organisasi memiliki pengaruh signifikan dan bersifat positif etos kerja, etos kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan bersifat positif terhadap kinerja karyawan, dan iklim organisasi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan melalui etos kerja sebagai variabel mediasi. Dapat disimpulkan pula bahwa teori Human Relation dianggap relevan dalam penelitian ini.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Ambarwati, A. (2021). *Perilaku dan Teori Organisasi*. Media Nusa Creative (MNC Publishing).
- Arifin, S., & Putra, A. R. (2020). Employee Performance Development through Work Experience, Work Ethic, Compensation. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 22(7), 39–45.
- Bahagia, R., & Putri, L. P. (2021). Factors affecting employee performance during the covid pandemic 19. *Journal of International Conference Proceedings*, 3(4), 31–35. <https://doi.org/10.32535/jicp.v3i4.1007>
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived

- organizational performance: Empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research*, 18(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3149-z>
- Chaplin, J. P. (2010). *Dictionary of psychology*. Dell.
- Choustika, N. (2020). *Pengaruh Etos Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Tegal*. Universitas Pancasakti Tegal.
- Dabić, M., Lažnjak, J., Smallbone, D., & Švarc, J. (2019). Intellectual capital, organisational climate, innovation culture, and SME performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(4), 522–544. <https://doi.org/10.1108/jsbed-04-2018-0117>
- Ghozali, I. (2016). *Desain Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif untuk Akuntansi, Bisnis dan Ilmu Sosial lainnya*. Semarang: Yoga Pratama.
- Leitão, J., Pereira, D., & Gonçalves, Â. (2019). Quality of work life and organizational performance: Workers' feelings of contributing, or not, to the organization's productivity. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(20), 3803. <https://doi.org/10.3390/ijerph16203803>
- Mayo, E. (2004). *The human problems of an industrial civilization*. Routledge.
- Milan, J. S., Sefat, F. F. M., Yushanloie, K. F., Bahrami, B., Mohammadpour, Y., & Hoseinzadeh, F. (2020). Predicting job burnout according to organizational climate and work ethics with the mediation of job motivation in Urmia emergency medical staff in 2017. *Journal of Advanced Pharmacy Education & Research*, 10(1).
- Muizu, W. O. Z., Kaltum, U., & T. Sule, E. (2019). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. *PERWIRA - Jurnal Pendidikan Kewirausahaan Indonesia*, 2(1), 70–78. <https://doi.org/10.21632/perwira.2.1.70-78>
- Murpin, J., & Sembiring. (2020). Banking Employee Performance During Pandemic Covid-19: Remuneration and Motivation. *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, 12(8), 64–71.
- Pradoto, H., Haryono, S., & Wahyuningsih, S. H. (2022). The role of work stress, organizational climate, and improving employee performance in the implementation of work from home. *Work*, 71(2), 345–355. <https://doi.org/10.3233/wor-210678>
- Ridwan, A. (2018). *Sosiologi industri: Transformasi menuju masyarakat Post-Industri*. Bandung: Pustaka Setia.
- Rimbayana, T. A. K., Erari, A., & Aisyah, S. (2022). The influence of competence, cooperation and organizational climate on employee performance with work motivation as a mediation variable (study on the food and agriculture office clump of merauke regency). *Technium Social Sciences Journal*, 27(556). <https://doi.org/10.47577/tssj.v27i1.5200>
- Rivai, R., Gani, M. U., & Murfat, Moh. Z. (2019). Organizational culture and organizational climate as a determinant of motivation and teacher performance. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 6(2). <https://doi.org/10.14738/assrj.62.6267>
- Singarimbun, M. (1982). *Metode penelitian survai*. Jakarta: PT Pustaka LP3ES Indonesia. .
- Thuda, A., Sari, J., & Maharani, A. (2019). Employees perception of human capital practices, employee's productivity, and company performance. *Integrated Journal of Business and Economics*, 3(3), 240. <https://doi.org/10.33019/ijbe.v3i3.188>
- Tomic, I., Tesic, Z., Kuzmanovic, B., & Tomic, M. (2018). An empirical study of employee loyalty, service quality, cost reduction and company performance. *Economic Research-Ekonomika Istraživanja*, 31(1), 827–846. <https://doi.org/10.1080/1331677x.2018.1456346>
- Watson, T. J. (2003). *Sociology, work and industry*. Psychology Press.
- Wirawan. (2007). *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.