

## **BAB VI**

### **PEMBAHASAN**

#### **6.1 Pembahasan**

Pembahasan hasil penelitian adalah merupakan bab dimana peneliti mengkonstruksi sebuah pengetahuan melalui cara-cara berfikir deduktif-induktif dan induktif-deduktif. Cara seperti ini lebih tepat disebut melakukan analisis dialektika dengan dasar metode penjelasan *reflectif thinking* (Bungin 2011: 239). Berkaitan dengan itu maka penulis mencoba membahas dan mendiskusikan hasil penelitian ini agar bermakna sesuai dengan kondisi yang diinginkan untuk diketahui.

Penelitian ini telah menemukan bahwa kinerja karyawan pada lembaga perkreditan desa (LPD) di provinsi Bali dapat dijelaskan secara signifikan oleh variabel kompetensi, karakteristik individu, dukungan sosial, kecemasan karyawan terhadap, motivasi kerja dan etos kerja. Temuan ini dapat menjadi alternatif model atau cara pengelolaan kompetensi, karakteristik individu, dukungan sosial, kecemasan karyawan terhadap, motivasi kerja, dan etos kerja dengan tujuan untuk menaikkan kinerja karyawan. Bahwa kinerja karyawan adalah banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh karyawan (Mathis dan Jackson, 2015: 315).

Penelitian ini mengonfirmasi pernyataan Harsuko (2016), yang menyatakan bahwa kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan baginya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi. Kinerja adalah suatu konsep yang multi dimensional mencakup tiga aspek yaitu sikap (*attitude*), kemampuan (*ability*) dan prestasi (*accomplishment*). Kinerja organisasi adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk output kuantitatif maupun kualitatif, kreativitas, fleksibilitas, dapat diandalkan, atau hal-hal lain yang diinginkan oleh organisasi. Penekanan kinerja dapat bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, juga dapat pada tingkatan individu, kelompok ataupun organisasi. Kinerja juga dapat diartikan sebagai pemenuhan suatu tugas. Poin penting dari kinerja adalah bahwa harus dipikirkan secara luas. Oleh karena itu, kinerja yang hanya difokuskan pada kuantitas output akan disayangkan (Aldag dan Stearns, 1987).

Kinerja individu memberikan kontribusi pada kinerja kelompok yang selanjutnya memberikan kontribusi pada kinerja organisasi. Pada organisasi yang sangat efektif, pihak manajemen membantu menciptakan sinergi yang positif, yaitu secara keseluruhan yang lebih besar daripada jumlah dari bagian-bagiannya.

Untuk jelasnya pembahasan dan diskusi selanjutnya dari hasil penelitian ini, peneliti lakukan satu persatu sebagai berikut:

### **6.1.1 Kompetensi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan LPD di Provinsi Bali.**

Dalam uraian deskriptif diketahui bahwa, Kompetensi mencapai taraf yang kuat (nilai rata-rata = 3,951 dalam rentang skala 1 sampai 5). Taraf ini selain menunjukkan belum maksimal, namun dalam pengertian lain menunjukkan masih terdapat peluang untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan LPD di provinsi Bali melalui Kompetensi. Dengan menggunakan analisis faktor diketahui bahwa faktor dominan yang membentuk Kompetensi adalah Keterampilan (*skill*), diikuti oleh Pengetahuan (*knowledge*), dan Konsep diri (*self concept*). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai LPD di provinsi Bali mengutamakan Keterampilan (*skill*), yang kemudian baru berpikir untuk masalah Pengetahuan (*knowledge*), dan Konsep diri (*self concept*).

Dari hasil analisis faktor diketahui bahwa faktor dominan yang membentuk kompetensi adalah keterampilan (*skill*), diikuti oleh pengetahuan (*knowledge*), dan konsep diri (*self concept*). Dengan dominannya indikator Keterampilan (*skill*), diikuti oleh Pengetahuan (*knowledge*), dan Konsep diri (*self concept*). pada variabel Kompetensi ini maka pihak manajemen LPD di provinsi Bali, sudah selayaknya lebih memperhatikan Keterampilan (*skill*), karena Keterampilan (*skill*), adalah bahwa karyawan mampu untuk mengerjakan serangkaian tugas fisik yang dibebankan padanya, dan karyawan mampu untuk mengerjakan serangkaian tugas mental tertentu sesuai dengan tugasnya. Begitu juga halnya dengan indikator Pengetahuan (*knowledge*), dimana pada penelitian ini menjadi indikator dominan ke dua, oleh karenanya pihak manajemen LPD di provinsi Bali sedapat mungkin memberikan perhatian lebih pada pengetahuan (*knowledge*), karena pengetahuan (*knowledge*) adalah karyawan memiliki informasi yang baik terhadap area tugas-tugasnya, dan karyawan mempunyai data-data yang cukup tentang pekerjaannya. Demikian juga dengan konsep diri (*self concept*), bahwa karyawan memiliki sikap yang baik, dan karyawan memiliki citra diri yang baik.

Koefisien jalur variabel kompetensi terhadap motivasi kerja karyawan LPD di provinsi Bali adalah 0.489 dengan nilai *critical ratio* (CR) 4.569 dan nilai probabilitas sebesar 0.000. Nilai probabilitas lebih kecil dari 0.05, hal ini menandakan pengaruh variabel kompetensi terhadap motivasi kerja karyawan LPD di provinsi Bali adalah signifikan atau dapat dipercaya. Sementara nilai positif beta menjelaskan pengaruhnya bersifat searah, artinya kompetensi memberikan kontribusi terhadap peningkatan motivasi kerja karyawan LPD di provinsi Bali,

demikian juga sebaliknya kegagalan dalam membentuk kompetensi dapat menurunkan motivasi kerja karyawan LPD di provinsi Bali. Sumbangan yang diberikan dalam kontribusi tersebut sebesar 48,9 %.

Dari hasil analisis faktor diketahui bahwa faktor dominan yang membentuk kompetensi adalah keterampilan (*skill*), diikuti oleh pengetahuan (*knowledge*), dan konsep diri (*self concept*). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai LPD di provinsi Bali mengutamakan keterampilan (*skill*), yang kemudian baru berpikir untuk masalah pengetahuan (*knowledge*), dan konsep diri (*self concept*). Uraian deskriptif menunjukkan bahwa, Dominannya indikator keterampilan, diikuti oleh pengetahuan, dan konsep diri pada variabel kompetensi ini maka pihak manajemen LPD di provinsi Bali, sudah selayaknya lebih memperhatikan keterampilan, karena keterampilan, adalah bahwa karyawan mampu untuk mengerjakan serangkaian tugas fisik yang dibebankan padanya, dan karyawan mampu untuk mengerjakan serangkaian tugas mental tertentu sesuai dengan tugasnya. Begitu juga halnya dengan indikator pengetahuan, dimana pada penelitian ini menjadi indikator dominan ke dua, oleh karenanya pihak manajemen LPD di provinsi Bali sedapat mungkin memberikan perhatian lebih pada indikator pengetahuan, karena indikator pengetahuan menunjukkan bahwa karyawan memiliki informasi yang baik terhadap area tugas-tugasnya, dan karyawan mempunyai data-data yang cukup tentang pekerjaannya. Demikian juga dengan Konsep diri, bahwa karyawan memiliki sikap yang baik, dan karyawan juga memiliki citra diri yang baik.

Kompetensi karyawan merupakan karakteristik dasar seseorang (individu) yang memengaruhi cara berpikir dan bertindak, membuat generalisasi terhadap segala situasi yang dihadapi, serta bertahan cukup lama dalam diri manusia. Komponen kompetensi yang berupa motif, karakter pribadi, dan konsep diri dapat meramalkan sesuatu perilaku tertentu yang pada akhirnya akan muncul sebagai unjuk kerja. Kompetensi pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) cenderung lebih nyata (*visible*) dan relative berada di permukaan (ujung) sebagai karakteristik yang dimiliki manusia, relative mudah dikembangkan misal dengan program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia. Kompetensi motif (*motive*) dan karakter pribadi (*traits*) letaknya lebih dalam pada titik sentral kepribadian, sehingga cukup sulit dinilai dan dikembangkan, salah satu caranya adalah melalui proses seleksi. Kompetensi konsep diri (*self konsep*) cenderung sedikit visible dan dapat dikontrol perilaku dari luar. Konsep diri ini mengandung sikap dan nilai-nilai seperti percaya diri dan dapat diubah melalui pelatihan, psikoterapi sekalipun memerlukan waktu yang lebih lama. (Sulistiyani dan Rosidah, 2017: 61). Kompetensi juga selalu melibatkan intensi (kesejangan) yang mendorong sejumlah

motif atau karakter pribadi untuk melakukan sesuatu aksi menuju terbentuknya suatu hasil.

Hasil penelitian ini berbeda dengan temuan Mauledy Ahmad dan Marwan (2018), yang membuktikan adanya hubungan Kompetensi terhadap Motivasi kerja karyawan. Juga menyebutkan bahwa kompetensi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil penelitian ini juga berbeda dengan temuan M. Amrulah, dan Agus Hermani (2018), yang menunjukkan bahwa kompetensi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

### **6.1.2 Kompetensi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Etos Kerja Karyawan LPD di Provinsi Bali.**

Dari uraian deskriptif diketahui bahwa, kompetensi mencapai taraf yang kuat (nilai rata-rata = 3,951 dalam rentang skala 1 sampai 5). Taraf ini selain menunjukkan belum maksimal, namun dalam pengertian lain menunjukkan masih terdapat peluang untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan LPD di provinsi Bali melalui kompetensi. Dengan menggunakan analisis faktor diketahui bahwa faktor dominan yang membentuk kompetensi adalah keterampilan (*skill*), diikuti oleh pengetahuan (*knowledge*), dan konsep diri (*self concept*). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai LPD di provinsi Bali mengutamakan keterampilan (*skill*), yang kemudian baru berpikir untuk masalah pengetahuan (*knowledge*), dan konsep diri (*self concept*).

Dari hasil analisis faktor diketahui bahwa faktor dominan yang membentuk kompetensi adalah keterampilan (*skill*), diikuti oleh pengetahuan (*knowledge*), dan konsep diri (*self concept*). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai LPD di provinsi Bali mengutamakan keterampilan (*skill*), yang kemudian baru berpikir untuk masalah pengetahuan (*knowledge*), dan konsep diri (*self concept*). Uraian deskriptif menunjukkan bahwa, Dominannya indikator keterampilan, diikuti oleh pengetahuan, dan konsep diri pada variabel kompetensi ini maka pihak manajemen LPD di provinsi Bali, sudah selayaknya lebih memperhatikan keterampilan, karena keterampilan, adalah bahwa karyawan mampu untuk mengerjakan serangkaian tugas fisik yang dibebankan padanya, dan karyawan mampu untuk mengerjakan serangkaian tugas mental tertentu sesuai dengan tugasnya. Begitu juga halnya dengan indikator pengetahuan, dimana pada penelitian ini menjadi indikator dominan ke dua, oleh karenanya pihak manajemen LPD di provinsi Bali sedapat mungkin memberikan perhatian lebih pada indikator pengetahuan, karena indikator pengetahuan menunjukkan bahwa karyawan memiliki informasi yang baik terhadap area tugas-tugasnya, dan karyawan mempunyai data-data yang cukup tentang

pekerjaannya. Demikian juga dengan Konsep diri, bahwa karyawan memiliki sikap yang baik, dan karyawan juga memiliki citra diri yang baik.

Koefisien jalur variable kompetensi terhadap etos kerja karyawan LPD di provinsi Bali adalah 0,375 dengan nilai *critical ratio* (CR) 3.808 dan nilai probabilitas sebesar 0.000. Nilai probabilitas lebih kecil dari 0.05, hal ini menandakan pengaruh variabel Kompetensi terhadap etos kerja karyawan LPD di provinsi Bali, adalah signifikan atau dapat dipercaya. Sementara nilai positif beta menjelaskan pengaruhnya bersifat searah, artinya Kompetensi LPD di provinsi Bali memberikan kontribusi terhadap peningkatan etos kerja karyawan, demikian juga sebaliknya kegagalan dalam menampilkan Kompetensi dapat menurunkan etos kerja karyawan. Sumbangan yang diberikan dalam kontribusi tersebut sebesar 37,5 %.

Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan Shandi (2019), yang menunjukkan bahwa ada pengaruh Kompetensi Kepribadian Guru Terhadap Etos Kerja. Hasil penelitian juga sesuai dengan temuan Dani (2015), yang menyimpulkan adanya pengaruh antara kompetensi kepemimpinan kepala sekolah terhadap etos kerja guru, adanya pengaruh antara gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap etos kerja, dan adanya pengaruh kompetensi kepemimpinan dan gaya kepemimpinan terhadap terhadap etos kerja.

### **6.1.3 Kompetensi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan LPD di Provinsi Bali**

Dari uraian deskriptif menunjukkan bahwa, variabel kompetensi mencapai taraf yang kuat (nilai rata-rata = 3,931), dan dengan menggunakan analisis faktor diketahui bahwa faktor dominan yang membentuk kompetensi adalah etos kerja karyawan dan pengambilan resiko, diikuti oleh agresivitas, berorientasi terhadap hasil, berorientasi terhadap tim, dan berorientasi terhadap individu. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan LPD di provinsi Bali mengutamakan etos kerja karyawan dan pengambilan resiko, yang kemudian baru berpikir untuk masalah agresivitas, berorientasi terhadap hasil, berorientasi terhadap tim, dan berorientasi terhadap individu.

Dominannya indikator keterampilan, diikuti oleh pengetahuan, dan konsep diri pada variabel kompetensi ini maka pihak manajemen LPD di provinsi Bali, sudah selayaknya lebih memperhatikan indikator keterampilan, karena keterampilan, adalah bahwa karyawan mampu untuk mengerjakan serangkaian tugas fisik yang dibebankan padanya, dan karyawan mampu untuk mengerjakan serangkaian tugas mental tertentu sesuai dengan tugasnya. Begitu juga halnya dengan indikator pengetahuan, dimana pada penelitian ini menjadi indikator dominan ke dua, oleh karenanya pihak manajemen LPD di provinsi Bali sedapat mungkin memberikan

perhatian lebih pada pengetahuan, karena pengetahuan adalah bahwa karyawan memiliki informasi yang baik terhadap area tugas-tugasnya, dan karyawan mempunyai data-data yang cukup tentang pekerjaannya. Demikian juga dengan konsep diri, bahwa karyawan memiliki sikap yang baik, dan karyawan memiliki citra diri yang baik.

Koefesien jalur variabel Kompetensi terhadap kinerja karyawan LPD di provinsi Bali adalah 0,334 dengan nilai *critical ratio* (CR) 2.823 dan nilai probabilitas sebesar 0.005. Nilai probabilitas lebih kecil dari 0.05, hal ini menandakan pengaruh variabel Kompetensi terhadap kinerja karyawan LPD di provinsi Bali adalah signifikan atau dapat dipercaya. Sementara nilai positif beta menjelaskan pengaruhnya bersifat searah, artinya Kompetensi memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan LPD di provinsi Bali, demikian juga sebaliknya kegagalan dalam membentuk Kompetensi dapat menurunkan kinerja karyawan LPD di provinsi Bali. Sumbangan yang diberikan dalam kontribusi tersebut sebesar 33,4 %.

Dalam penelitian ini ditemukan adanya hubungan tidak langsung antara kompetensi terhadap Kinerja Karyawan LPD di Provinsi Bali melalui Motivasi Kerja sebesar 0,157, dan melalui melalui Etos Kerja sebesar 0.071, yang menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja, dan Etos Kerja berfungsi sebagai variabel antara (*intervening*) yang baik pada model penelitian ini. Dengan demikian untuk menaikkan nilai pengaruh kompetensi terhadap Kinerja Karyawan LPD di Provinsi Bali, dapat juga dilakukan melalui hubungan Motivasi Kerja, dan Etos Kerja dengan menaikkan nilai pengaruh Motivasi Kerja, dan Etos Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Temuan ini tidak dihipotesiskan sebelumnya, dimana hal ini menjadi temuan baru dalam penelitian ini.

Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan Sarmedi (2017), yang menunjukkan bahwa pemberian kompensasi, kompetensi, etos kerja, dan kinerja karyawan secara umum sudah baik, diobjek penelitian. Hasil analisis verifikatif juga menunjukkan bahwa kompensasi dan kompetensi baik secara parsial maupun simultan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap etos kerja, begitu pula etos kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **6.1.4 Karakteristik Individu Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan LPD di Provinsi Bali**

Dari uraian deskriptif diketahui bahwa, karakteristik individu mencapai taraf yang kuat (nilai rata-rata = 3,918 dalam rentang skala 1 sampai 5). Taraf ini selain menunjukkan belum maksimal, namun dalam pengertian lain menunjukkan masih terdapat peluang untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan LPD di provinsi Bali

melalui Karakteristik individu. Dengan menggunakan analisis faktor diketahui bahwa faktor dominan yang membentuk karakteristik individu adalah pendidikan, diikuti oleh keahlian, dan pengalaman kerja. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan LPD di provinsi Bali mengutamakan pendidikan, yang kemudian baru berpikir untuk masalah keahlian, dan pengalaman kerja.

Dominannya indikator pendidikan, diikuti oleh keahlian, dan pengalaman kerja pada variabel karakteristik individu ini, maka pihak manajemen LPD di provinsi Bali, sudah selayaknya memberikan perhatian lebih pada masalah pendidikan karyawan, sehingga karyawan berkerja pada tempat yang sesuai dengan pendidikannya, dan karyawan diberikan tanggung jawab sesuai dengan pendidikannya. Begitu juga halnya dengan indikator keahlian, dimana karyawan berkerja pada tempat-tempat yang sesuai dengan keahliannya, dan manajemen meberikan tanggung jawab sesuai keahlian karyawan. Begitu juga halnya dengan indikator pengalaman kerja, dimana pada penelitian ini menjadi indikator dominan ke tiga, oleh karenanya pihak manajemen LPD di provinsi Bali sedapat mungkin memberikan perhatian lebih pada pengalaman kerja karyawan, dimana karyawan berkerja pada posisi yang sesuai dengan pengalamannya, dan manajemen memberikan tanggung jawab sesuai dengan pengalaman kerja karyawan.

Koefesien jalur variabel Karakteristik individu terhadap motivasi kerja karyawan LPD di provinsi Bali adalah 0,373 dengan nilai *critical ratio* (CR) 2.017 dan nilai probabilitas sebesar 0.009. Nilai probabilitas lebih kecil dari 0.05, hal ini menandakan pengaruh variabel Karakteristik individu terhadap motivasi kerja karyawan LPD di provinsi Bali adalah signifikan atau dapat dipercaya. Sementara nilai positif beta menjelaskan pengaruhnya bersifat searah, artinya Karakteristik individu memberikan kontribusi terhadap peningkatan motivasi kerja karyawan LPD di provinsi Bali, demikian juga sebaliknya kegagalan dalam membentuk Karakteristik individu dapat menurunkan etos kerja karyawan LPD di provinsi Bali. Sumbangan yang diberikan dalam kontribusi tersebut sebesar 37,3 %.

Karakteristik individu adalah perbedaan individu dengan individu lainnya. Sumber daya yang terpenting dalam organisasi adalah sumber daya manusia, orang-orang membarikan tenaga, bakat, kreatifitas, dan usaha mereka dalam organisasi agar suatu organisasi tetap eksistensinya. Setiap manusia memiliki karakteristik individu yang berbeda antara satu dengan yang lainnya. Hurriyati (2018: 127), menyebutkan bahwa karakteristik individu adalah merupakan proses psikologi yang mempengaruhi individu dalam memperoleh, mengkonsumsi serta menerima barang dan jasa serta pengalaman. Karakteristik individu merupakan faktor internal (interpersonal) yang menggerakkan dan mempengaruhi individu. Menurut Ribhan

(2016: 201), karakteristik individu mencakup usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, status perkawinan dimasa kerja dalam organisasi.

Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan Sapto Supriyanto, Djabir Hamzah, Abdul Rahman Kadir (2020), yang menyimpulkan bahwa karakteristik individu dan karakteristik organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Selain itu, ditemukan pula bahwa karakteristik individu, karakteristik organisasi, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan lainnya bahwa karakteristik individu memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap kinerja karyawan dibandingkan karakteristik organisasi. Implikasi hasil penelitian ini bahwa faktor karakteristik individu dan karakteristik organisasi penting dipertimbangkan dalam menetapkan kebijakan pengembangan motivasi kerja dan kinerja karyawan.

### **6.1.5 Karakteristik Individu Berpengaruh Negatif namun Tidak Signifikan Terhadap Etos Kerja Karyawan LPD di Provinsi Bali**

Uraian deskriptif menunjukkan bahwa, karakteristik individu mencapai taraf yang kuat (nilai rata-rata = 3,918 dalam rentang skala 1 sampai 5). Taraf ini selain menunjukkan belum maksimal, namun dalam pengertian lain menunjukkan masih terdapat peluang untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan LPD di provinsi Bali melalui Karakteristik individu. Dengan menggunakan analisis faktor diketahui bahwa faktor dominan yang membentuk karakteristik individu adalah pendidikan, diikuti oleh keahlian, dan pengalaman kerja. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan LPD di provinsi Bali mengutamakan pendidikan, yang kemudian baru berpikir untuk masalah keahlian, dan pengalaman kerja.

Koefisien jalur variabel Karakteristik individu terhadap etos kerja karyawan pada organisasi LPD di provinsi Bali adalah -0,100 dengan nilai *critical ratio* (CR) 1.237 dan nilai probabilitas sebesar 0.216. Nilai probabilitas lebih besar dari 0.05, hal ini menandakan pengaruh variabel Karakteristik individu terhadap etos kerja karyawan organisasi LPD di provinsi Bali adalah tidak signifikan atau tidak dapat dipercaya. Sementara nilai negatif beta menjelaskan pengaruhnya bersifat tidak searah, artinya Karakteristik individu memberikan kontribusi terhadap menurunkan etos kerja karyawan organisasi LPD di provinsi Bali, demikian juga sebaliknya kegagalan dalam membentuk Karakteristik individu dapat peningkatan etos kerja karyawan LPD di provinsi Bali. Sumbangan yang diberikan dalam kontribusi tersebut sebesar 10,0 %.

Tidak signifikannya pengaruh variabel karakteristik individu terhadap etos kerja karyawan LPD di provinsi Bali. Kondisi ini dapat terjadi karena hasil penelitian menunjukkan bahwa skor terendah untuk indikator variabel karakteristik individu yaitu pada indikator pengalaman kerja. Hal ini menunjukkan bahwa

karyawan masih belum berkerja pada posisi yang sesuai dengan pengalaman kerjanya dan manajemen belum memberikan tanggung jawab penugasan sesuai dengan pengalaman kerja karyawan. Oleh karena itu penugasan pada masing-masing karyawan pada organisasi LPD di provinsi Bali masih perlu ditinjau dan dilakukan penyesuaian, sehingga karakteristik individu akan menaikkan etos kerja karyawan.

Dominannya indikator pendidikan, diikuti oleh keahlian, dan pengalaman kerja pada variabel karakteristik individu ini maka pihak manajemen organisasi LPD di provinsi Bali, sudah selayaknya lebih memperhatikan masalah pendidikan karyawan, dimana karyawan sebaiknya berkerja pada tempat yang sesuai dengan pendidikannya dan juga karyawan diberikan tanggung jawab sesuai dengan pendidikannya. Begitu juga halnya dengan indikator keahlian, dimana sebaiknya karyawan berkerja pada kondisi yang sesuai dengan keahliannya, dan manajemen memberikan tanggung jawab sesuai keahlian karyawan. Hal yang sama juga dengan indikator pengalaman kerja, dimana pada penelitian ini menjadi indikator dominan ke tiga, oleh karenanya pihak manajemen LPD di provinsi Bali sedapat mungkin memberikan perhatian lebih pada pengalaman kerja karyawan, dimana sebaiknya setiap karyawan berkerja pada posisi yang sesuai dengan pengalamannya dan manajemen memberikan tanggung jawab sesuai pengalaman kerja karyawan.

Hasil penelitian ini berbeda dengan temuan Zulkarnaen (2017), yang menunjukkan bahwa karakteristik individu berpengaruh terhadap etos kerja. juga menunjukkan bahwa karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik organisasi secara bersama-sama mempengaruhi etos kerja.

#### **6.1.6 Karakteristik Individu Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan LPD di Provinsi Bali**

Uraian deskriptif menunjukkan bahwa, karakteristik individu mencapai taraf yang kuat (nilai rata-rata = 3,918 dalam rentang skala 1 sampai 5). Taraf ini selain menunjukkan belum maksimal, namun dalam pengertian lain menunjukkan masih terdapat peluang untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan LPD di provinsi Bali melalui Karakteristik individu. Dengan menggunakan analisis faktor diketahui bahwa faktor dominan yang membentuk Karakteristik individu adalah pendidikan, diikuti oleh keahlian, dan pengalaman kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai LPD di provinsi Bali mengutamakan pendidikan, yang kemudian baru berpikir untuk masalah keahlian, dan pengalaman kerja.

Dominannya indikator pendidikan, diikuti oleh keahlian, dan pengalaman kerja pada variabel karakteristik individu ini maka pihak manajemen LPD di provinsi Bali, sudah selayaknya lebih memperhatikan masalah pendidikan karyawan dimana karyawan berkerja pada tempat yang sesuai dengan

pendidikannya, dan karyawan diberikan tanggung jawab sesuai dengan pendidikannya. Begitu juga halnya dengan indikator keahlian, dimana karyawan berkerja pada kondisi yang sesuai dengan keahliannya, dan manajemen meberikan tanggung jawab sesuai keahlian karyawan. Begitu juga halnya dengan indikator pengalaman kerja, dimana pada penelitian ini menjadi indikator dominan ke tiga, oleh karenanya pihak manajemen LPD di provinsi Bali sedapat mungkin memberikan perhatian lebih pada pengalaman kerja karyawan, dimana karyawan berkerja pada posisi yang sesuai dengan pengalamannya, dan manajemen meberikan tanggung jawab sesuai pengalaman kerja karyawan.

Koefesien jalur variabel karakteristik individu terhadap kinerja organisasi LPD di provinsi Bali adalah 0,176 dengan nilai *critical ratio* (CR) 2.282 dan nilai probabilitas sebesar 0.020. Nilai probabilitas lebih kecil dari 0.05, hal ini menandakan pengaruh variabel Karakteristik individu terhadap kinerja organisasi LPD di provinsi Bali adalah signifikan atau dapat dipercaya. Sementara nilai positif beta menjelaskan pengaruhnya bersifat searah, artinya Karakteristik individu memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi LPD di provinsi Bali, demikian juga sebaliknya kegagalan dalam membentuk Karakteristik individu dapat menurunkan kinerja LPD di provinsi Bali. Sumbangan yang diberikan dalam kontribusi tersebut sebesar 17,6 %.

Dalam penelitian ini ditemukan juga adanya hubungan tidak langsung antara karakteristik individu terhadap Kinerja Karyawan LPD di Provinsi Bali melalui Motivasi Kerja sebesar 0,120, dan melalui melalui Etos Kerja sebesar 0.019, yang menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja, dan Etos Kerja berfungsi sebagai variabel antara (*intervening*) yang baik pada model penelitian ini. Dengan demikian untuk menaikkan nilai pengaruh karakteristik individu terhadap Kinerja Karyawan LPD di Provinsi Bali, dapat juga dilakukan melalui hubungan Motivasi Kerja, dan Etos Kerja dengan menaikkan nilai pengaruh Motivasi Kerja, dan Etos Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Temuan ini tidak dihipotesiskan sebelumnya, dimana hal ini menjadi temuan baru dalam penelitian ini.

Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan Purba (2015), yang menunjukkan bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja karyawan. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan temuan Zulkarnaen (2017), yang membuktikan bahwa Karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

#### **6.1.7 Dukungan Sosial Berpengaruh Negatif namun Tidak Signifikan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan LPD di Provinsi Bali**

Dalam uraian deskriptif diketahui bahwa, dukungan sosial mencapai taraf yang kuat (nilai rata-rata = 3,728 dalam rentang skala 1 sampai 5). Taraf ini selain menunjukkan belum maksimal, namun dalam pengertian lain menunjukkan masih terdapat peluang untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan LPD di provinsi Bali melalui dukungan sosial. Dengan menggunakan analisis faktor diketahui bahwa faktor dominan yang membentuk dukungan sosial adalah dukungan atasan, diikuti oleh dukungan rekan kerja, dan dukungan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan organisasi LPD di provinsi Bali mengutamakan dukungan atasan, yang kemudian baru berpikir untuk masalah dukungan rekan kerja, dan dukungan organisasi.

Dominannya indikator dukungan atasan, diikuti oleh dukungan rekan kerja, dan dukungan organisasi pada variabel dukungan sosial ini maka pihak manajemen LPD di provinsi Bali, sudah selayaknya juga lebih memperhatikan indikator dukungan atasan ini, sehingga karyawan merasakan adanya dukungan atasan untuk karyawan dapat berprestasi lebih baik, juga bila ada masalah maka atasan selalu siap membantu. Begitu juga halnya dengan indikator dukungan rekan kerja, karena dukungan rekan kerja, merupakan hal penting bagi karyawan, karena rekan kerja akan mendukung karyawan untuk dapat berprestasi lebih baik.

Koefisien jalur variabel dukungan sosial terhadap motivasi kerja karyawan LPD di provinsi Bali adalah -0,046 dengan nilai *critical ratio* (CR) 0.619 dan nilai probabilitas sebesar 0.536. Nilai probabilitas lebih besar dari 0.05, hal ini menandakan pengaruh variabel dukungan sosial terhadap motivasi kerja karyawan LPD di provinsi Bali adalah tidak signifikan atau tidak dapat dipercaya. Sementara nilai negatif beta menjelaskan pengaruhnya bersifat tidak searah, artinya dukungan sosial memberikan kontribusi terhadap menurunkan motivasi kerja karyawan LPD di provinsi Bali, demikian juga sebaliknya kegagalan dalam membentuk dukungan sosial dapat peningkatan etos kerja karyawan LPD di provinsi Bali.

Tidak signifikannya pengaruh variabel dukungan sosial terhadap motivasi kerja karyawan LPD di provinsi Bali dapat terjadi karena hasil penelitian menunjukkan bahwa skor terendah untuk indikator variabel dukungan sosial yaitu pada indikator dukungan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan sosial disekitar karyawan belum dapat mendukung karyawan untuk dapat berprestasi lebih baik, juga bila ada masalah lingkungan sosial disekitar karyawan, maka karyawan belum siap untuk membantu memperbaiki kondisi sosial yang ada tersebut. Oleh karena itu kondisi sosial di sekitar karyawan organisasi LPD di provinsi Bali masih perlu ditinjau dan dilakukan penyesuaian, sehingga dukungan sosial akan menaikkan motivasi kerja karyawan.

Dukungan sosial diperlukan dalam situasi pandemi Covid-19 seperti saat ini terhadap karyawan yang harus tetap bekerja untuk menghidupi keluarganya. Terdapat empat jenis dukungan sosial, yang pertama ada *appraisal support* adalah dukungan yang bisa diberikan untuk memecahkan masalah atau menguraikan stressor. Salah satunya adalah dengan menjadi teman yang bisa mendengar. Dukungan sosial yang kedua adalah *tangible support* atau bantuan nyata yang dapat menyelesaikan masalah. Dalam keadaan saat ini, bantuan bisa berupa makanan, masker atau barang-barang yang dibutuhkan teman dan tetangga yang membutuhkan. Bentuk dukungan sosial yang ketiga adalah *self esteem support* yaitu dukungan untuk bisa membuat seseorang memiliki harga diri atau pandangan diri yang lebih baik tentang dirinya. Dukungan sosial yang keempat adalah *belonging support* itu menjadi diterima dalam satu bagian atau satu kelompok (Hamouche, 2020).

Hasil penelitian ini berbeda dengan temuan Miftahun ni'mah Suseno (2010), yang menunjukkan bahwa komitmen afektif dan keberlanjutan dipengaruhi secara signifikan oleh dukungan sosial dan kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja sebagai mediator dan komitmen normatif tidak dipengaruhi secara signifikan oleh dukungan sosial dan kepemimpinan transformasional. Hasil penelitian ini juga berbeda dengan temuan Rukhayati (2018), yang menunjukkan bahwa dukungan sosial, motivasi dan variabel disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai.

#### **6.1.8 Dukungan Sosial Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Etos Kerja Karyawan LPD di Provinsi Bali.**

Dalam uraian deskriptif diketahui bahwa, dukungan sosial mencapai taraf yang kuat (nilai rata-rata = 3,728 dalam rentang skala 1 sampai 5). Taraf ini selain menunjukkan belum maksimal, namun dalam pengertian lain menunjukkan masih terdapat peluang untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan LPD di provinsi Bali melalui dukungan sosial. Dengan menggunakan analisis faktor diketahui bahwa faktor dominan yang membentuk dukungan sosial adalah dukungan atasan, diikuti oleh dukungan rekan kerja, dan dukungan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan organisasi LPD di provinsi Bali mengutamakan dukungan atasan, yang kemudian baru berpikir untuk masalah dukungan rekan kerja, dan dukungan organisasi.

Dominannya indikator dukungan atasan, diikuti oleh dukungan rekan kerja, dan dukungan organisasi pada variabel dukungan sosial ini maka pihak manajemen LPD di provinsi Bali, sudah selayaknya juga lebih memperhatikan indikator dukungan atasan ini, sehingga karyawan merasakan adanya dukungan atasan untuk

karyawan dapat berprestasi lebih baik, juga bila ada masalah maka atasan selalu siap membantu. Begitu juga halnya dengan indikator dukungan rekan kerja, karena dukungan rekan kerja, merupakan hal penting bagi karyawan, karena rekan kerja akan mendukung karyawan untuk dapat berprestasi lebih baik. Begitu juga halnya dengan indikator dukungan organisasi, karena dukungan organisasi, merupakan hal penting bagi karyawan, karena lingkungan sosial disekitar akan menunjang karyawan untuk dapat berprestasi lebih baik.

Koefisien jalur variabel dukungan sosial terhadap etos kerja karyawan organisasi LPD di provinsi Bali adalah 0,134 dengan nilai *critical ratio* (CR) 2.116 dan nilai probabilitas sebesar 0.007. Nilai probabilitas lebih kecil dari 0.05, hal ini menandakan pengaruh variabel dukungan sosial terhadap etos kerja karyawan organisasi LPD di provinsi Bali adalah signifikan atau dapat dipercaya. Sementara nilai positif beta menjelaskan pengaruhnya bersifat searah, artinya dukungan sosial memberikan kontribusi terhadap peningkatan etos kerja karyawan organisasi LPD di provinsi Bali, demikian juga sebaliknya kegagalan dalam membentuk dukungan sosial dapat menurunkan etos kerja karyawan LPD di provinsi Bali. Sumbangan yang diberikan dalam kontribusi tersebut sebesar 13,4 %.

Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan Fredericksen Victoranto Amseke (2018), menyebutkan bahwa ada faktor internal dan faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi. Salah satu faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi berprestasi adalah dukungan sosial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara dukungan sosial orang tua terhadap motivasi berprestasi siswa. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan temuan Permata et al. (2020), yang menunjukkan terdapat hubungan positif yang signifikan antara persepsi dukungan organisasi dan dukungan sosial keluarga dengan etos kerja. Secara parsial, terdapat hubungan positif yang signifikan antara persepsi dukungan organisasi dengan etos kerja dan terdapat hubungan positif yang signifikan antara dukungan sosial keluarga dengan etos kerja. Persepsi dukungan organisasi dan dukungan sosial keluarga secara bersama-sama memberikan sumbangan efektif terhadap etos kerja.

#### **6.1.9 Dukungan Sosial Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan LPD di Provinsi Bali.**

Uraian deskriptif menunjukkan bahwa, dukungan sosial mencapai taraf yang kuat (nilai rata-rata = 3,728 dalam rentang skala 1 sampai 5). Taraf ini selain menunjukkan belum maksimal, namun dalam pengertian lain menunjukkan masih terdapat peluang untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan LPD di provinsi Bali melalui dukungan sosial. Dengan menggunakan analisis faktor diketahui bahwa faktor dominan yang membentuk dukungan sosial adalah dukungan atasan, diikuti

oleh dukungan rekan kerja, dan dukungan organisasi. hal ini menunjukkan bahwa karyawan pada organisasi LPD di provinsi Bali mengutamakan dukungan atasan, yang kemudian baru berpikir untuk masalah dukungan rekan kerja, dan dukungan organisasi.

Dominannya indikator dukungan atasan, diikuti oleh dukungan rekan kerja, dan dukungan organisasi pada variabel dukungan sosial ini maka pihak manajemen LPD di provinsi Bali, sudah selayaknya juga lebih memperhatikan indikator dukungan atasan ini, sehingga karyawan merasakan adanya dukungan atasan untuk karyawan dapat berprestasi lebih baik, juga bila ada masalah maka atasan selalu siap membantu. Begitu juga halnya dengan indikator dukungan rekan kerja, karena dukungan rekan kerja, merupakan hal penting bagi karyawan, karena rekan kerja akan mendukung karyawan untuk dapat berprestasi lebih baik. Begitu juga halnya dengan indikator dukungan organisasi, karena dukungan organisasi, merupakan hal penting bagi karyawan, karena lingkungan sosial disekitar akan menunjang karyawan untuk dapat berprestasi lebih baik.

Koefisien jalur variabel dukungan sosial terhadap kinerja organisasi LPD di provinsi Bali adalah 0,140 dengan nilai *critical ratio* (CR) 2.178 dan nilai probabilitas sebesar 0.039. Nilai probabilitas lebih kecil dari 0.05, hal ini menandakan pengaruh variabel dukungan sosial terhadap kinerja organisasi LPD di provinsi Bali adalah signifikan atau dapat dipercaya. Sementara nilai positif beta menjelaskan pengaruhnya bersifat searah, artinya dukungan organisasi memberikan kontribusi terhadap peningkatan organisasi organisasi LPD di provinsi Bali, demikian juga sebaliknya kegagalan dalam membentuk dukungan sosial dapat menurunkan kinerja karyawan LPD di provinsi Bali. Sumbangan yang diberikan dalam kontribusi tersebut sebesar 14,0 %.

Dalam penelitian ini ditemukan juga adanya hubungan tidak langsung antara dukungan sosial terhadap Kinerja Karyawan LPD di Provinsi Bali melalui Motivasi Kerja sebesar 0,014, dan melalui melalui Etos Kerja sebesar 0.025, yang menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja, dan Etos Kerja berfungsi sebagai variabel antara (*intervening*) yang baik pada model penelitian ini. Dengan demikian untuk menaikkan nilai pengaruh dukungan sosial terhadap Kinerja Karyawan LPD di Provinsi Bali, dapat juga dilakukan melalui hubungan Motivasi Kerja, dan Etos Kerja dengan menaikkan nilai pengaruh Motivasi Kerja, dan Etos Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Temuan ini tidak dihipotesiskan sebelumnya, dimana hal ini menjadi temuan baru dalam penelitian ini.

Dukungan sosial adalah bentuk perhatian, kepedulian, penghargaan, rasa nyaman, ketenangan atau bantuan yang diberikan kepada orang lain, baik secara kelompok maupun individu. Selain itu, dukungan bisa juga menjadi metode

pengobatan bagi seseorang karena dari sebuah dukungan individu tersebut bisa termotivasi untuk berubah (Isnawati dan Suhariadi, 2015: 62). Dukungan sosial adalah keberadaan, kesediaan, kepedulian dari orang lain yang dapat diandalkan, menghargai dan menyayangi kita. Selain itu dukungan sosial yang diberikan oleh orang terdekat (*significant others*) berupa perhatian, emosi, bantuan instrumental, pemberian informasi dan penilaian diri kepada individu yang menghadapi masa pensiun dapat mengubah persepsi kecemasan dan ketakutan serta kekhawatiran individu tersebut dalam menghadapi masa pension (Sarafino, 2015: 217).

Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan Mongdong, A., Hartati, M. E., & Sengkey, M. M. (2021), yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif variabel dukungan sosial rekan kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan temuan Ainun, A. (2021), yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari dukungan sosial terhadap produktivitas kerja pegawai. Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan Adnyaswari dan Adnyani (2017), yang menunjukkan bahwa dukungan sosial berpengaruh positif terhadap kinerja perawat.

#### **6.1.10. Kecemasan Karyawan Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan LPD di Provinsi Bali**

Dari hasil uraian deskriptif diketahui bahwa, variabel kecemasan kerja mencapai taraf yang kuat (nilai rata-rata = 3,707 dalam rentang skala 1 sampai 5). Taraf ini selain menunjukkan belum maksimal, namun dalam pengertian lain menunjukkan masih terdapat peluang untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan LPD di provinsi Bali melalui variabel kecemasan kerja. Dengan menggunakan analisis faktor diketahui bahwa faktor dominan yang membentuk variabel kecemasan kerja adalah kecemasan moral, diikuti oleh kecemasan neurosis, dan kecemasan realistik, hal ini menunjukkan bahwa karyawan LPD di provinsi Bali mendahulukan kecemasan moral, yang kemudian baru berpikir untuk masalah kecemasan neurosis, dan kecemasan realistik.

Dominannya indikator kecemasan moral, diikuti oleh kecemasan neurosis, dan kecemasan realistik ini maka pihak manajemen organisasi LPD di provinsi Bali, sudah selayaknya lebih memperhatikan indikator kecemasan moral ini, yaitu karena karyawan yang melanggar norma moral (tidak sesuai dengan nilai moral) akan merasa tidak nyaman (cemas), dan akan menghidari pelanggaran norma moral (tidak sesuai dengan nilai moral), untuk mengurangi rasa cemas karyawan. Begitu juga halnya dengan indikator kecemasan neurosis, karena kecemasan neurosis, adalah bahwa pengalaman berbahaya masa lalu karyawan menimbulkan bayangan-bayangan yang membuat karyawan merasa terancam, dan pengalaman berbahaya masalah membuat karyawan lebih berhati-hati untuk meminimalkan kecemasan.

Begitu juga halnya dengan indikator kecemasan realistik, dimana pada penelitian ini menjadi indikator dominan ke tiga, oleh karenanya pihak manajemen organisasi LPD di provinsi Bali sedapat mungkin memberikan perhatian lebih pada kecemasan realistik, karena karyawan merasakan takut akan adanya bahaya-bahaya nyata yang berasal dari lingkungan luar dirinya, dan akan berhati-hati dengan adanya bahaya-bahaya nyata yang berasal dari lingkungan luar diri karyawan.

Koefisien jalur variabel kecemasan terhadap motivasi kerja karyawan LPD di provinsi Bali adalah 0,134 dengan nilai *critical ratio* (CR) 2.605 dan nilai probabilitas sebesar 0.045. Nilai probabilitas lebih kecil dari 0.05, hal ini menandakan pengaruh variabel kecemasan terhadap motivasi kerja karyawan LPD di provinsi Bali adalah signifikan atau dapat dipercaya. Sementara nilai positif beta menjelaskan pengaruhnya bersifat searah, artinya kecemasan memberikan kontribusi terhadap peningkatan motivasi kerja karyawan LPD di provinsi Bali, demikian juga sebaliknya kegagalan dalam membentuk kecemasan dapat menurunkan motivasi kerja karyawan LPD di provinsi Bali. Sumbangan yang diberikan dalam kontribusi tersebut sebesar 13,4 %.

Kecemasan adalah hal yang wajar dan alami terjadi dalam kehidupan manusia. Apa pun, dimanapun dan kapan pun pasti terjadi dan selalu menyertai hati manusia. Orang yang tidak mempunyai rasa cemas akan digolongkan abnormal, sebab tidak memiliki atau kehilangan rasa yang telah dianugerahkan. Namun, apabila kecemasan tidak terkontrol akan membahayakan jiwa dan menghambat kesuksesan. Cemas berasal dari bahasa latin *anxius* dan dalam bahasa Jerman *anGst* kemudian menjadi *anxiety* yang berarti kecemasan, merupakan suatu kata yang digunakan oleh Freud untuk menggambarkan suatu efek negatif dan keterangsangan (Jatman, 2016). Kecemasan Merupakan perasaan campuran berisikan ketakutan dan keprihatinan mengenai masa-masa mendatang tanpa sebab khusus untuk ketakutan tersebut (Chaplin, 2015).

Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan Yuliana Widyantari, Susana Prapunoto & A. Ign. Kristijanto (2020), yang menunjukkan bahwa kecemasan menghadapi pemutusan hubungan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan temuan Rifa'I (2018), yang menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh antara dukungan keluarga terhadap promosi jabatan, adanya pengaruh antara motivasi kerja terhadap promosi jabatan, adanya pengaruh antara dukungan keluarga dan motivasi kerja terhadap promosi jabatan.

#### **6.1.11. Kecemasan Karyawan Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Etos Kerja Karyawan LPD di Provinsi Bali**

Dari hasil uraian deskriptif diketahui bahwa, variabel kecemasan kerja mencapai taraf yang kuat (nilai rata-rata = 3,707 dalam rentang skala 1 sampai 5). Taraf ini selain menunjukkan belum maksimal, namun dalam pengertian lain menunjukkan masih terdapat peluang untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan LPD di provinsi Bali melalui variabel kecemasan kerja. Dengan menggunakan analisis faktor diketahui bahwa faktor dominan yang membentuk variabel kecemasan kerja adalah kecemasan moral, diikuti oleh kecemasan neurosis, dan kecemasan realistik, hal ini menunjukkan bahwa karyawan LPD di provinsi Bali mendahulukan kecemasan moral, yang kemudian baru berpikir untuk masalah kecemasan neurosis, dan kecemasan realistik.

Dominannya indikator kecemasan moral, diikuti oleh kecemasan neurosis, dan kecemasan realistik ini maka pihak manajemen organisasi LPD di provinsi Bali, sudah selayaknya lebih memperhatikan indikator kecemasan moral ini, yaitu karena karyawan yang melanggar norma moral (tidak sesuai dengan nilai moral) akan merasa tidak nyaman (cemas), dan akan menghidari pelanggaran norma moral (tidak sesuai dengan nilai moral), untuk mengurangi rasa cemas karyawan. Begitu juga halnya dengan indikator kecemasan neurosis, karena kecemasan neurosis, adalah bahwa pengalaman berbahaya masa lalu karyawan menimbulkan bayangan-bayangan yang membuat karyawan merasa terancam, dan pengalaman berbahaya masa lalu membuat karyawan lebih berhati-hati untuk meminimalkan kecemasan. Begitu juga halnya dengan indikator kecemasan realistik, dimana pada penelitian ini menjadi indikator dominan ke tiga, oleh karenanya pihak manajemen organisasi LPD di provinsi Bali sedapat mungkin memberikan perhatian lebih pada kecemasan realistik, karena karyawan merasakan takut akan adanya bahaya-bahaya nyata yang berasal dari lingkungan luar dirinya, dan akan berhati-hati dengan adanya bahaya-bahaya nyata yang berasal dari lingkungan luar diri karyawan.

Koefisien jalur variabel kecemasan karyawan terhadap etos kerja karyawan organisasi LPD di provinsi Bali adalah 0,112 dengan nilai *critical ratio* (CR) 2.171 dan nilai probabilitas sebesar 0.030. Nilai probabilitas lebih kecil dari 0.05, hal ini menandakan pengaruh variabel kompetensi terhadap etos kerja karyawan organisasi LPD di provinsi Bali adalah signifikan atau dapat dipercaya. Sementara nilai positif beta menjelaskan pengaruhnya bersifat searah, artinya kecemasan karyawan memberikan kontribusi terhadap peningkatan etos kerja karyawan organisasi LPD di provinsi Bali, demikian juga sebaliknya kegagalan dalam membentuk kecemasan karyawan dapat menurunkan etos kerja karyawan organisasi LPD di provinsi Bali. Sumbangan yang diberikan dalam kontribusi tersebut sebesar 11,2 %.

Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan Sri Adi Widodo, Laelasari, Ryky Mandar Sari, Ian Rosita Dewi Nur, Dan Flora Grace Putrianti (2017), yang

menyimpulkan bahwa terdapat hubungan negatif antara tingkat kecemasan dengan motivasi belajar siswa, tidak ada hubungan langsung antara tingkat kecemasan siswa terhadap prestasi belajar siswa melalui motivasi belajar siswa, ada hubungan positif antara motivasi belajar dengan prestasi belajar siswa. Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan Shandi (2019), yang menunjukkan bahwa ada pengaruh Kompetensi Kepribadian Guru Terhadap Etos Kerja Guru.

#### **6.1.12. Kecemasan Karyawan Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan LPD di Provinsi Bali**

Uraian deskriptif menunjukkan bahwa, variabel kecemasan kerja mencapai taraf yang kuat (nilai rata-rata = 3,707 dalam rentang skala 1 sampai 5). Taraf ini selain menunjukkan belum maksimal, namun dalam pengertian lain menunjukkan masih terdapat peluang untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan LPD di provinsi Bali melalui variabel kecemasan kerja. Dengan menggunakan analisis faktor diketahui bahwa faktor dominan yang membentuk variabel kecemasan kerja adalah kecemasan moral, diikuti oleh kecemasan neurosis, dan kecemasan realistik, hal ini menunjukkan bahwa karyawan LPD di provinsi Bali mendahulukan kecemasan moral, yang kemudian baru berpikir untuk masalah kecemasan neurosis, dan kecemasan realistik.

Dominannya indikator kecemasan moral, diikuti oleh kecemasan neurosis, dan kecemasan realistik ini maka pihak manajemen organisasi LPD di provinsi Bali, sudah selayaknya lebih memperhatikan indikator kecemasan moral ini, yaitu karena karyawan yang melanggar norma moral (tidak sesuai dengan nilai moral) akan merasa tidak nyaman (cemas), dan akan menghindari pelanggaran norma moral (tidak sesuai dengan nilai moral), untuk mengurangi rasa cemas karyawan. Begitu juga halnya dengan indikator kecemasan neurosis, karena kecemasan neurosis, adalah bahwa pengalaman berbahaya masa lalu karyawan menimbulkan bayangan-bayangan yang membuat karyawan merasa terancam, dan pengalaman berbahaya masalalu membuat karyawan lebih berhati-hati untuk meminimalkan kecemasan. Begitu juga halnya dengan indikator kecemasan realistik, dimana pada penelitian ini menjadi indikator dominan ke tiga, oleh karenanya pihak manajemen organisasi LPD di provinsi Bali sedapat mungkin memberikan perhatian lebih pada kecemasan realistik, karena karyawan merasakan takut akan adanya bahaya-bahaya nyata yang berasal dari lingkungan luar dirinya, dan akan berhati-hati dengan adanya bahaya-bahaya nyata yang berasal dari lingkungan luar diri karyawan.

Koefesien jalur variabel kecemasan karyawan terhadap kinerja karyawan LPD di provinsi Bali adalah 0,101 dengan nilai *critical ratio* (CR) 2.310 dan nilai probabilitas sebesar 0.046. Nilai probabilitas lebih kecil dari 0.05, hal ini

menandakan pengaruh variabel kecemasan karyawan terhadap kinerja karyawan LPD di provinsi Bali adalah signifikan atau dapat dipercaya. Sementara nilai positif beta menjelaskan pengaruhnya bersifat searah, artinya kecemasan karyawan memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi LPD di provinsi Bali, demikian juga sebaliknya kegagalan dalam membentuk kecemasan karyawan dapat menurunkan kinerja karyawan LPD di provinsi Bali. Sumbangan yang diberikan dalam kontribusi tersebut sebesar 10,1 %.

Dalam penelitian ini ditemukan juga adanya hubungan tidak langsung antara kecemasan kerja terhadap Kinerja Karyawan LPD di Provinsi Bali melalui Motivasi Kerja sebesar 0,043, dan melalui melalui Etos Kerja sebesar 0,021, yang menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja, dan Etos Kerja berfungsi sebagai variabel antara (*intervening*) yang baik pada model penelitian ini. Dengan demikian untuk menaikkan nilai pengaruh kecemasan kerja terhadap Kinerja Karyawan LPD di Provinsi Bali, dapat juga dilakukan melalui hubungan Motivasi Kerja, dan Etos Kerja dengan menaikkan nilai pengaruh Motivasi Kerja, dan Etos Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Temuan ini tidak dihipotesiskan sebelumnya, dimana hal ini menjadi temuan baru dalam penelitian ini.

Hasil penelitian ini berbeda dengan temuan Azahra Rezhya Arta Mevia Razak, Aspin, & Citra Marhan (2020), yang menunjukkan bahwa tidak ada hubungan antara kecemasan menghadapi masa berakhirnya kontrak kerja dengan kinerja karyawan kontrak. Sementara Wijayanti, D. W., & Amir, M. (2017), menunjukkan bahwa semakin tinggi kecemasan pada karyawan maka semakin rendah prestasi kerja karyawan.

#### **6.1.13. Motivasi Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan LPD di Provinsi Bali.**

Dari hasil uraian deskriptif diketahui bahwa motivasi kerja karyawan mencapai taraf yang kuat (nilai rata-rata = 3.751 dalam rentang skala 1 sampai 5). Taraf ini selain menunjukkan belum maksimal, namun dalam pengertian lain menunjukkan masih terdapat peluang untuk meningkatkan kinerja karyawan LPD di provinsi Bali melalui motivasi kerja karyawan. Dari hasil analisis faktor diketahui bahwa faktor dominan yang membentuk motivasi kerja karyawan adalah kebutuhan akan kekuasaan, diikuti oleh kebutuhan akan prestasi dan kebutuhan akan afiliasi, hal ini menunjukkan bahwa karyawan LPD di provinsi Bali mengutamakan kebutuhan akan kekuasaan, yang kemudian baru berpikir untuk masalah kebutuhan akan prestasi, dan kebutuhan akan afiliasi.

Koefisien jalur variabel motivasi kerja karyawan terhadap kinerja karyawan LPD di provinsi Bali adalah 0,321 dengan nilai *critical ratio* (CR) 3.340 dan nilai

probabilitas sebesar 0.000. Nilai probabilitas lebih kecil dari 0.05, hal ini menandakan pengaruh variabel motivasi kerja karyawan terhadap kinerja karyawan LPD di provinsi Bali adalah signifikan atau dapat dipercaya. Sementara nilai positif beta menjelaskan pengaruhnya bersifat searah, artinya motivasi kerja karyawan memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan LPD di provinsi Bali, demikian juga sebaliknya kegagalan dalam membentuk motivasi kerja karyawan dapat menurunkan kinerja karyawan LPD di provinsi Bali. Sumbangan yang diberikan dalam kontribusi tersebut sebesar 32,1 %.

Motivasi kerja karyawan merupakan suatu dorongan secara psikologis kepada seseorang yang menentukan arah dari perilaku (*direction of behavior*) seseorang dalam organisasi, tingkat usaha (*level of effort*), dan tingkat kegigihan atau ketahanan di dalam menghadapi suatu halangan atau masalah (*level of persistence*)” (Robbins, 2020: 302). Luthans (2019: 274) menyatakan bahwa motivasi merupakan proses yang diawali dengan kekurangan atau kebutuhan fisiologis atau psikologis yang mengaktifkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk mencapai sasaran. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja karyawan, agar mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Dominannya indikator kebutuhan akan kekuasaan, diikuti oleh kebutuhan akan prestasi dan kebutuhan akan afiliasi pada variabel motivasi kerja karyawan ini maka pihak manajemen LPD di provinsi Bali, sudah selayaknya memperhatikan indikator kebutuhan akan kekuasaan, dimana kebutuhan akan kekuasaan merupakan motivasi karyawan untuk bekerja cerdas untuk mencapai jabatan yang sesuai dengan kompetensinya, juga karyawan bekerja cerdas untuk mencapai jabatan yang lebih baik dari jabatan karyawan saat ini. Begitu juga halnya dengan indikator kebutuhan akan prestasi, adalah merupakan motivasi kerja karyawan untuk bekerja cerdas untuk mencapai prestasi yang dapat membanggakan dirinya, dan juga motivasi karyawan untuk bekerja cerdas untuk mencapai prestasi yang dapat membanggakan keluarganya. Begitu juga halnya dengan indikator kebutuhan akan afiliasi, dimana pada penelitian ini menjadi indikator dominan ke tiga, oleh karenanya pihak manajemen LPD di provinsi Bali sedapat mungkin memberikan perhatian lebih pada kebutuhan akan afiliasi, karena karena kebutuhan akan afiliasi merupakan motivasi dan dorongan bagi karyawan untuk bekerja cerdas untuk dapat bekerja dalam tim, dan bekerja cerdas untuk dapat bekerja terbaik dalam tim Karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan Ma’ruf dan Chair (2020), yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Koefisien korelasi menunjukkan hubungan yang tinggi antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan temuan Hasyim et al.

(2020), yang membuktikan bahwa secara parsial, maka variabel motivasi kerja dan variabel disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan secara simultan maka variabel motivasi kerja dan variabel disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan..

#### **6.1.14. Etos Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan LPD di Provinsi Bali**

Dari uraian deskriptif diketahui bahwa, etos kerja karyawan mencapai taraf yang kuat (nilai rata-rata = 3.792 dalam rentang skala 1 sampai 5). Taraf ini selain menunjukkan belum maksimal, namun dalam pengertian lain menunjukkan masih terdapat peluang untuk meningkatkan kinerja karyawan LPD di provinsi Bali melalui etos kerja karyawan. Dengan menggunakan analisis faktor diketahui bahwa faktor dominan yang membentuk etos kerja karyawan adalah keinginan untuk mandiri, diikuti oleh tangguh dan pantang menyerah, penyesuaian diri dan menghargai waktu, hal ini menunjukkan bahwa karyawan LPD di provinsi Bali mengutamakan keinginan untuk mandiri, yang kemudian baru berpikir untuk masalah tangguh dan pantang menyerah, penyesuaian diri, dan menghargai waktu.

Dominannya indikator keinginan untuk mandiri, diikuti oleh tangguh dan pantang menyerah, penyesuaian diri dan menghargai waktu pada variabel etos kerja karyawan ini maka pihak manajemen LPD di provinsi Bali, sudah selayaknya lebih memperhatikan indikator keinginan untuk mandiri ini, dimana keinginan untuk mandiri merupakan etos kerja karyawan yang akan mengedepankan kemandirian dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan pada karyawan, juga kemandirian menjadi salah satu motto dalam hidup karyawan. Begitu juga halnya dengan indikator tangguh dan pantang menyerah, karena tangguh dan pantang menyerah, adalah merupakan usaha karyawan untuk berusaha tidak akan menolak tugas yang dibebankan pada dirinya, dan juga kalau ada hambatan dalam menangani tugas-tugas, maka karyawan akan berusaha sekuat mungkin untuk mengatasinya. Begitu juga halnya dengan indikator penyesuaian diri dan menghargai waktu, dimana pada penelitian ini menjadi indikator dominan ke tiga, oleh karenanya pihak manajemen LPD di provinsi Bali sedapat mungkin memberikan perhatian lebih pada penyesuaian diri dan menghargai waktu, karena etos kerja karyawan untuk menyesuaikan diri dalam kondisi apapun yang dihadapi dalam lingkungan kerja yang ada, melanjutkan bekerja pada organisasi, sebagai kewajiban moral, dan eto dan juga karyawan akan menyesuaikan diri dalam situasi apapun yang dihadapi dalam lingkungan sosial yang ada. Karyawan berusaha tidak akan menolak tugas yang dibebankan pada, dan bila ada hambatan dalam menangani tugas-tugas, maka akan berusaha sekuat mungkin.

Koefesien jalur variabel etos kerja karyawan terhadap kinerja karyawan LPD di provinsi Bali adalah 0,197 dengan nilai *critical ratio* (CR) 2.172 dan nilai probabilitas sebesar 0.030. Nilai probabilitas lebih kecil dari 0.05, hal ini menandakan pengaruh variabel etos kerja karyawan terhadap kinerja karyawan LPD di provinsi Bali adalah signifikan atau dapat dipercaya. Sementara nilai positif beta menjelaskan pengaruhnya bersifat searah, artinya etos kerja karyawan memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi LPD di provinsi Bali, demikian juga sebaliknya kegagalan dalam membentuk etos kerja karyawan dapat menurunkan kinerja karyawan LPD di provinsi Bali. Sumbangan yang diberikan dalam kontribusi tersebut sebesar 19,8 %.

Etos kerja adalah totalitas kepribadian, serta cara mengekspresikan, memandang, meyakini dan cara memberikan makna adanya sesuatu yang mendorong dirinya untuk bertindak dan bekerja secara optimal. Sinamo (2020: 319) menyebutkan bahwa etos kerja merupakan seperangkat perilaku kerja positif, yang berakar pada kesadaran, keyakinan fundamental, dan komitmen total pada paradigma kerja yang integral. Istilah paradigma dalam konsep ini berarti konsep utama tentang kerja itu sendiri, yaitu mencakup idealisme yang mendasari, prinsip yang mengatur, nilai-nilai yang menggerakkan, sikap yang dilahirkan, standar yang hendak dicapai, termasuk karakter utama, pikiran dasar, kode etik, kode moral, dan kode perilaku.

Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan Andri Hadiansyah<sup>1</sup>, Rini Purnamasari Yanwar (2015), dimana untuk dapat mencapai hubungan yang sinergis, perusahaan harus dapat memperhatikan pola kinerja karyawannya. Karyawan yang bermutu dan dapat menghasilkan kinerja yang tinggi adalah karyawan yang dibutuhkan oleh suatu organisasi. Peran yang sangat vital dalam mewujudkan prestasi kinerja seorang karyawan adalah dirinya sendiri. Karyawan yang memiliki pemikiran yang luhur mengenai pekerjaannya dapat bekerja dengan tulus.

## **6.2 Implikasi Teoritis dan Praktis**

### **6.2.1 Implikasi Teoritis**

Dalam perspektif pengembangan teori, penelitian ini sebagai tambahan temuan empiris yang menambah masukan bagi pengembangan teori Manajemen sumber daya manusia (MSDM), khususnya teori tentang kompetensi, karakteristik individu, dukungan sosial, kecemasan, motivasi kerja, dan etos kerja, yang dihubungkan dengan kinerja karyawan.

Temuan ini membawa implikasi secara teoritis bahwa variabel Kompetensi karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap peningkatan etos kerja karyawan, dan kinerja karyawan, dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada

LPD di provinsi Bali, dalam hal Pengetahuan (*knowledge*), Keterampilan (*skill*), dan Konsep diri (*self concept*). Variabel Karakteristik individu berpengaruh signifikan positif terhadap peningkatan motivasi kerja karyawan, dan kinerja karyawan, dan tidak signifikan terhadap etos kerja karyawan pada LPD di provinsi Bali dalam hal dukungan organisasi (*organizational support*), dukungan atasan (*supervisor support*), dan dukungan rekan kerja (*co-worker support*).

Variabel Dukungan sosial berpengaruh signifikan positif terhadap peningkatan etos kerja karyawan, dan kinerja karyawan, dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada LPD di provinsi Bali dalam hal dukungan organisasi (*organizational support*), dukungan atasan (*supervisor support*), dan dukungan rekan kerja (*co-worker support*). Variabel Kecemasan karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap peningkatan motivasi kerja karyawan, etos kerja karyawan, dan kinerja karyawan LPD di provinsi Bali dalam hal kecemasan neurosis, kecemasan moral, dan kecemasan realistik. Variabel Motivasi kerja karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap peningkatan kinerja karyawan pada LPD di provinsi Bali dalam hal kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*), kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*), dan kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*). Variabel Etos kerja karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap peningkatan kinerja karyawan LPD di provinsi Bali dalam hal menghargai waktu, tangguh dan pantang menyerah, keinginan untuk mandiri, dan penyesuaian diri.

Dengan demikian maka agar sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan memiliki kompetensi, karakteristik individu, dukungan sosial, motivasi kerja, etos kerja dan kinerja yang tinggi, maka proses rekrutmen tenaga kerja, maupun pengembangan karir, perlu direncanakan dan dilakukan secara baik.

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini memperkuat temuan, Mauledy Ahmad dan Marwan (2018), Shandi (2019), Sarmedi (2017), Sapto Supriyanto, Djabir Hamzah, Abdul Rahman Kadir (2020), Zulkarnaen (2017), Purba (2015); Miftahun ni'mah Suseno (2010), Fredericksen Victoranto Amseke (2018), Adnyaswari dan Adnyani (2017), Yuliana Widyantari, Susana Prapunoto & A. Ign. Kristijanto (2020), Andri Hadiansyah1, Rini Purnamasari Yanwar (2015), Ma'ruf dan Chair (2020).

### **6.2.2 Implikasi Praktis**

Temuan penelitian ini membawa implikasi secara praktis bahwa Kompetensi, Karakteristik individu, dukungan sosial, dan kecemasan karyawan dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan dan etos kerja karyawan, yang selanjutnya akan menaikkan kinerja karyawan LPD di provinsi Bali.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi karyawan berhubungan langsung dengan motivasi kerja karyawan LPD di provinsi Bali. Oleh karena itu, dalam upaya untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan LPD di provinsi Bali aspek Kompetensi karyawan, harus mendapat perhatian. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan pemahaman pada karyawan agar memiliki informasi yang baik terhadap area tugas-tugasnya, karyawan mempunyai data-data yang cukup tentang pekerjaannya, karyawan mampu untuk mengerjakan serangkaian tugas fisik yang dibebankan padanya, dan karyawan memiliki sikap yang baik, juga memiliki citra diri yang baik.

### **6.2.3 Kontribusi bagi Teori Ilmu Ekonomi**

Hasil penelitian ini memberikan implikasi terhadap pengembangan ilmu ekonomi khususnya dibidang manajemen sumberdaya manusia yang terkait dengan aspek perilaku individu karyawan, khususnya menyangkut implementasi Kompetensi, Karakteristik individu, dukungan sosial, dan kecemasan karyawan, dimana variabel-variabel tersebut ternyata dapat digunakan sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan, etos kerja karyawan, dan kinerja karyawan LPD di provinsi Bali. Hasil ini dapat dijadikan acuan guna membuat strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan pendapatan organisasi, sehingga organisasi bertumbuh dan karyawan mendapatkan peningkatan pendapatan, yang pada akhirnya menaikkan daya beli karyawan.