Jurnal of Applied Business and Banking (JABB) Vol 7 No 2 November 2026
E-ISSN 2723-634X P-ISSN 2775-622X
Jl. KH. Ahmad Dahlan No.1, Pagesangan, Kec. Mataram, Kota Mataram, Nusa Tenggara Barat

BEYOND LEADERSHIP ANXIETY: ORGANIZATIONAL CULTURE, WORK DISCIPLINE, AND EMPLOYEE OUTCOMES IN UBUD VILLAGE CREDIT INSTITUTIONS

Ida Nyoman Basmantra[1]*, Elif Baykal[2], I Wayan Adi Apriantara[3], Ida Bagus Teja Bhuwana[4]
[1,3,4]Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pendidikan Nasional, Denpasar, Indonesia
[2]Istanbul Medipol University, Istanbul, Türkiye
Email: basmantra@undiknas.ac.id[1]*, elif.baykal@medipol.edu.tr[2], adiapriantara2704@gmail.com[3], tejabhuana@gmail.com[4]

ABSTRACT
This study jointly examines leadership anxiety, organizational culture, and work discipline because leader-related communication uncertainty may coexist with shared norms and routines that support employee outcomes. A quantitative explanatory census covered all 115 employees of three selected Village Credit Institutions (LPDs) in Ubud: Padangtegal (42), Kutuh (34), and Peliatan (39), rather than all LPDs in Ubud. Four-point Likert questionnaire data were analyzed using PLS-SEM. The model explained 38.7% of employee performance and 47.0% of job satisfaction. Leadership anxiety was negatively but not significantly related to performance ($\beta = -0.065$; $p = 0.322$) or job satisfaction ($\beta = -0.018$; $p = 0.433$). Organizational culture was positively related to performance ($\beta = 0.285$; $p = 0.010$) and satisfaction ($\beta = 0.250$; $p = 0.023$). Work discipline was also positively related to performance ($\beta = 0.381$; $p = 0.002$) and satisfaction ($\beta = 0.259$; $p = 0.023$), while performance was positively related to satisfaction ($\beta = 0.286$; $p = 0.046$). The findings highlight organizational norms, fair discipline, and supportive leadership communication as relevant managerial priorities in these three institutions.

Keywords: leadership anxiety; organizational culture; work discipline; employee performance; job satisfaction

---

MENAVIGASI KECEMASAN PIMPINAN: PERAN BUDAYA ORGANISASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA DAN KEPUASAN KARYAWAN LPD UBUD

ABSTRAK
Penelitian ini menguji kecemasan pimpinan, budaya organisasi, dan disiplin kerja secara bersama-sama karena perilaku pimpinan dapat memengaruhi kejelasan komunikasi, sedangkan budaya dan disiplin berpotensi menyediakan norma serta rutinitas yang menjaga kinerja dan kepuasan kerja meskipun pimpinan berada dalam tekanan. Penelitian kuantitatif eksplanatori ini menggunakan sensus terhadap seluruh 115 karyawan pada tiga Lembaga Perkreditan Desa (LPD) yang diteliti, yakni LPD Padangtegal (42 orang), Kutuh (34 orang), dan Peliatan (39 orang), bukan seluruh LPD di Kecamatan Ubud. Data kuesioner berskala Likert empat poin dianalisis dengan partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Model menjelaskan 38,7% variasi kinerja karyawan dan 47,0% variasi kepuasan kerja. Kecemasan pimpinan memiliki hubungan negatif, tetapi tidak signifikan, dengan kinerja ($\beta = -0{,}065$; $p = 0{,}322$) dan kepuasan kerja ($\beta = -0{,}018$; $p = 0{,}433$). Budaya organisasi berhubungan positif signifikan dengan kinerja ($\beta = 0{,}285$; $p = 0{,}010$) dan kepuasan kerja ($\beta = 0{,}250$; $p = 0{,}023$). Disiplin kerja juga berhubungan positif signifikan dengan kinerja ($\beta = 0{,}381$; $p = 0{,}002$) dan kepuasan kerja ($\beta = 0{,}259$; $p = 0{,}023$). Kinerja berhubungan positif dengan kepuasan kerja ($\beta = 0{,}286$; $p = 0{,}046$). Temuan mengisyaratkan pentingnya penguatan norma organisasi, penegakan disiplin yang adil, dan dukungan komunikasi pimpinan pada LPD yang diteliti.

Kata kunci: kecemasan pimpinan; budaya organisasi; disiplin kerja; kinerja karyawan; kepuasan kerja

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan unsur penting bagi keberlanjutan organisasi karena karyawan menerjemahkan kebijakan, tata kerja, dan nilai kelembagaan menjadi kualitas pelayanan sehari-hari. Pada lembaga keuangan, konsistensi perilaku pegawai memiliki konsekuensi terhadap ketepatan administrasi, kepatuhan prosedural, keandalan pelayanan, dan kepercayaan masyarakat. Oleh sebab itu, penilaian kinerja dan kepuasan kerja perlu memperhatikan faktor psikologis kepemimpinan, nilai organisasi, dan pelaksanaan aturan secara bersamaan.

Lembaga Perkreditan Desa (LPD) memiliki kedudukan khas sebagai lembaga keuangan milik desa adat di Bali yang menjalankan fungsi keuangan sekaligus terikat pada kehidupan masyarakat setempat. Dokumen penelitian awal mencatat 270 LPD di Kabupaten Gianyar dan 32 LPD di Kecamatan Ubud. Angka tersebut menjadi konteks kelembagaan, bukan kerangka populasi penelitian ini: unit penelitian dibatasi pada LPD Padangtegal, LPD Kutuh, dan LPD Peliatan.

Pengamatan awal pada ketiga LPD yang diteliti mengidentifikasi indikasi keterbatasan keterbukaan pimpinan terhadap masukan pegawai, penerapan nilai dan norma yang belum selalu konsisten, keterlambatan kehadiran, ketidakpatuhan terhadap aturan kerja, serta penundaan penyelesaian tugas. Indikasi ini menjadi dasar perumusan masalah, bukan angka kejadian atau temuan audit yang terukur; dokumentasi frekuensi masalah per LPD tidak tersedia pada naskah sumber. Oleh karena itu, fenomena tersebut digunakan secara proporsional sebagai latar masalah yang kemudian diuji melalui persepsi seluruh karyawan pada ketiga lembaga.

Secara deskriptif, data penelitian memperlihatkan bahwa perubahan komunikasi pimpinan ketika menghadapi tekanan memperoleh rerata indikator 3,22 dari skala empat poin, sedangkan kepuasan terhadap gaya dan dukungan pimpinan merupakan indikator kepuasan terendah (3,03). Sementara itu, kepatuhan terhadap peraturan memperoleh rerata 3,50 dan pemeriksaan pekerjaan secara teliti 3,66. Perbedaan ini memberi alasan empiris untuk memeriksa apakah isyarat kecemasan pimpinan berkaitan dengan capaian karyawan ketika nilai bersama dan rutinitas kerja juga dipertimbangkan.

Kecemasan pimpinan dapat muncul akibat tuntutan pengambilan keputusan, tanggung jawab atas dana masyarakat, ketidakpastian, dan tekanan akuntabilitas. Dalam hubungan kerja, kondisi ini berpotensi mengubah pola komunikasi, kecepatan keputusan, serta kejelasan arahan. Zhang et al. (2022) membahas kemungkinan penyebaran dampak kecemasan pimpinan pada bawahan, sementara Yip et al. (2020) memperlihatkan keterkaitan antara budaya kerja dan kecemasan. Akan tetapi, hubungan tersebut tidak harus seragam di setiap lembaga karena prosedur kerja dan norma bersama dapat membantu karyawan mempertahankan orientasi pada tugas.

Budaya organisasi menjelaskan nilai, kepercayaan, serta kebiasaan yang dianggap layak oleh anggota organisasi. Pada LPD, musyawarah, saling percaya, dan kepatuhan pada kode etik mempunyai arti operasional sekaligus sosial. Disiplin kerja merupakan sisi perilaku yang lebih terlihat, berupa ketepatan waktu, tanggung jawab, penggunaan sarana kerja dengan benar, dan kepatuhan pada ketentuan. Keduanya berpotensi memperjelas ekspektasi serta membatasi ketidakpastian. Temuan empiris mutakhir juga menunjukkan hubungan budaya organisasi dengan kinerja dan kepuasan dalam berbagai konteks, walaupun arah hubungan yang diuji tidak selalu sama (Arwinsyah et al., 2025).

Kesenjangan penelitian terletak pada masih terbatasnya pengujian kecemasan pimpinan secara simultan bersama budaya dan disiplin kerja dalam konteks lembaga keuangan berbasis desa adat. Penelitian ini bertujuan menguji hubungan kecemasan pimpinan, budaya organisasi, dan disiplin kerja dengan kinerja serta kepuasan karyawan, berikut hubungan kinerja dengan kepuasan. Kontribusinya ialah membedakan signifikansi tekanan psikologis yang dipersepsikan pada pimpinan dari peran norma dan rutinitas kerja pada tiga LPD di Ubud.

LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Teori Penetapan Tujuan (Goal Setting Theory)

Teori Penetapan Tujuan menjelaskan bahwa tujuan yang spesifik dan menantang dapat mengarahkan perhatian, meningkatkan upaya, mempertahankan ketekunan, serta membantu individu menentukan strategi tindakan ketika tujuan diterima dan umpan balik tersedia (Locke & Latham, 2002). Dalam model ini, budaya organisasi memberikan kejelasan mengenai perilaku dan nilai yang diharapkan; disiplin kerja menjadikan ekspektasi tersebut kebiasaan yang konsisten. Sebaliknya, kecemasan pimpinan secara teoretis dapat mengaburkan tujuan ketika komunikasi berubah atau keputusan tertunda. Mekanisme ini menjadi landasan penjelasan hubungan antarkonstruk, bukan bukti langsung bahwa mekanisme mediasi telah diuji.

Kecemasan Pimpinan dan Kinerja Karyawan

Kecemasan pimpinan merupakan tekanan psikologis yang tampak melalui perubahan komunikasi, kesulitan mengambil keputusan dalam kondisi tertekan, perasaan kehilangan kendali, perubahan interaksi sosial, dan tanda stres fisik. Ketika pimpinan menyampaikan instruksi yang tidak stabil atau sukar menetapkan prioritas, karyawan dapat mengalami ketidakjelasan tugas dan penurunan keyakinan terhadap target kerja. Penelitian Zhang et al. (2022) menjelaskan kemungkinan dampak kecemasan pimpinan terhadap kinerja pengikut. Namun, mekanisme tersebut dapat melemah apabila pekerjaan dilakukan berdasarkan prosedur yang sudah mapan. Karena itu, hipotesis pertama menguji hubungan langsung, tanpa mengasumsikan semua gejala kecemasan pasti menurunkan kinerja.

H1: Kecemasan pimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan

Budaya organisasi membentuk pemaknaan bersama mengenai ketepatan keputusan, musyawarah, saling percaya, dan kesungguhan menaati kode etik. Norma yang konsisten mengurangi ambiguitas peran, mempermudah koordinasi, dan membantu pegawai menyelaraskan perilaku dengan tujuan pelayanan. Penelitian Ariani (2023), Sobari et al. (2023), serta Arwinsyah et al. (2025) mendukung pentingnya budaya dalam menjelaskan hasil kerja, meskipun kajian tersebut berbeda dari LPD dalam lokasi, desain, dan spesifikasi hubungan antarkonstruk.

H2: Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan

Disiplin kerja mencakup ketepatan waktu, penggunaan perlengkapan kerja secara tepat, pelaksanaan tanggung jawab, dan kepatuhan terhadap aturan. Pada lembaga pelayanan keuangan, pekerjaan individu saling bergantung sehingga keterlambatan dan kesalahan administrasi dapat menghambat kegiatan kolektif. Konsistensi perilaku memudahkan pencapaian target, menurunkan kebutuhan pengerjaan ulang, dan menjaga standar layanan. Sejumlah studi empiris menunjukkan hubungan positif disiplin dengan kinerja karyawan pada

berbagai jenis organisasi (Jannah & Sumartik, 2023; Nanna et al., 2023; Septianingrum et al., 2023).

H3: Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kecemasan Pimpinan dan Kepuasan Kerja

Perubahan emosional pimpinan dapat memengaruhi suasana interaksi, rasa aman, dan persepsi dukungan karyawan. Ketidakpastian keputusan dapat membuat proses kerja kurang nyaman, sementara kemampuan karyawan menjalankan tugas secara mandiri dapat mengurangi pengaruh tersebut. Kajian Yip et al. (2020) menunjukkan bahwa kecemasan berkaitan dengan konteks organisasi. Oleh karenanya, hubungan langsung antara kecemasan pimpinan dan penilaian positif atas pekerjaan perlu diuji secara empiris, bukan disimpulkan dari teori semata.

H4: Kecemasan pimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja

Budaya kerja yang menekankan rasa percaya, musyawarah, keteladanan etika, dan konsistensi pengambilan keputusan dapat menumbuhkan perasaan diterima serta diperlakukan secara adil. Norma yang jelas mengurangi ketidakpastian hubungan kerja sehingga karyawan lebih mampu memperkirakan dukungan dan kesempatan yang tersedia. Ariani (2023) dan Artanto (2023) menunjukkan relevansi budaya dalam menjelaskan kepuasan kerja. Arwinsyah et al. (2025) juga menegaskan pentingnya budaya, walaupun memodelkannya sebagai variabel intervening sehingga tidak identik dengan hubungan langsung dalam penelitian ini.

H5: Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja

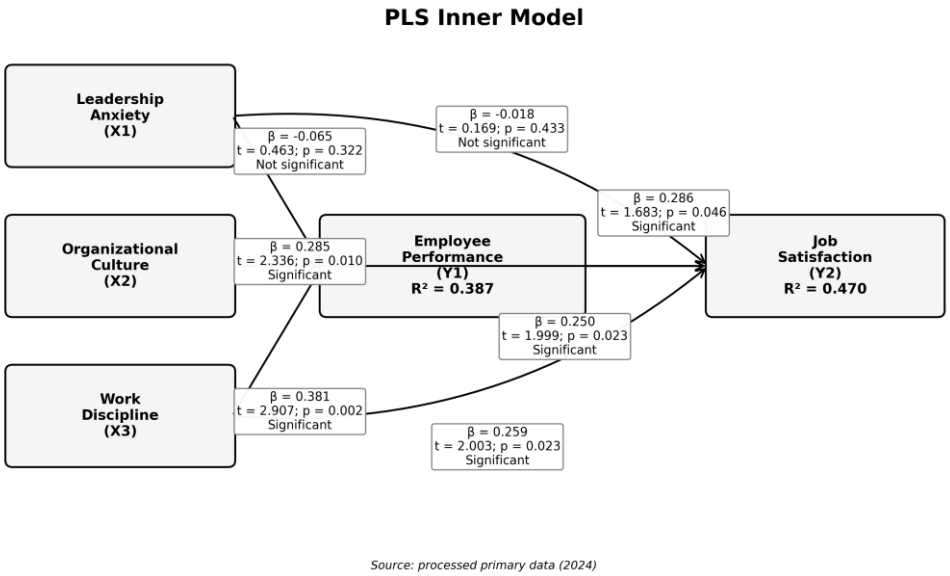
Disiplin bukan sekadar sanksi, melainkan kepastian mengenai peraturan dan tanggung jawab. Penerapan aturan secara adil dapat mengurangi beban rekan kerja akibat perilaku tidak patuh, memperjelas pembagian tugas, dan mempermudah koordinasi. Namun, penerapan yang sewenang-wenang dapat menghasilkan efek sebaliknya. Penelitian Widiantara et al. (2025) memeriksa disiplin kerja sebagai salah satu penentu kepuasan pada lembaga perkreditan di Bali, sehingga memberikan pembanding sektoral yang lebih dekat, meskipun berbeda dari LPD desa adat.

H6: Disiplin kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja

Kinerja mencerminkan mutu penyelesaian tugas, pencapaian target, pelayanan profesional, dan ketelitian. Pencapaian tujuan dapat menghasilkan rasa kompeten, pengakuan, dan pengalaman berhasil yang meningkatkan penilaian terhadap pekerjaan. Walaupun penelitian organisasi juga menguji arah hubungan sebaliknya, model ini secara spesifik menempatkan kinerja sebagai prediktor kepuasan. Dengan demikian, arah model perlu dibaca sebagai hipotesis teoretis dalam data potong lintang, bukan bukti sebab-akibat definitif.

H7: Kinerja karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.



Gambar 1. Kerangka penelitian (diadaptasi dari model penelitian awal).

METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori dan pengumpulan data pada satu periode waktu (cross-sectional). Lokasi penelitian adalah tiga LPD di Kecamatan Ubud, Kabupaten Gianyar: Padangtegal, Kutuh, dan Peliatan. Pemilihan ketiganya mempertimbangkan jumlah tenaga kerja yang memadai dan kesesuaian konteks lembaga keuangan desa adat untuk menguji hubungan perilaku organisasi.

Populasi penelitian adalah keseluruhan 115 karyawan yang bekerja pada ketiga LPD tersebut pada saat penelitian. Teknik sampling jenuh atau sensus mencakup 42 karyawan LPD Padangtegal, 34 karyawan LPD Kutuh, dan 39 karyawan LPD Peliatan. Seluruh 115 kuesioner dapat digunakan. Dengan demikian, sensus tidak mencakup seluruh pegawai pada 32 LPD di Kecamatan Ubud dan tidak merepresentasikan populasi seluruh LPD di Bali.

Data primer dikumpulkan dengan kuesioner terstruktur menggunakan skala Likert empat pilihan, yaitu sangat tidak setuju (1), tidak setuju (2), setuju (3), dan sangat setuju (4). Skala tanpa kategori netral diarahkan untuk menangkap kecenderungan penilaian responden. Data sekunder diperoleh dari dokumentasi lembaga, literatur, dan kajian sebelumnya. Berdasarkan naskah sumber, data primer diolah pada 2024; tanggal rinci pelaksanaan pengumpulan data tidak tercantum sehingga tidak ditambahkan.

Kecemasan pimpinan dioperasionalisasikan melalui lima indikator: perubahan pola komunikasi, kesulitan mengambil keputusan di bawah tekanan, perasaan kehilangan kendali atas tugas, memburuknya interaksi sosial saat stres, dan tanda stres fisik. Budaya organisasi diukur melalui lima indikator yang berkaitan dengan ketepatan keputusan, musyawarah, kepercayaan atas keputusan, kepercayaan kepada rekan kerja, dan penerapan kode etik. Disiplin kerja menggunakan empat indikator: ketepatan waktu, penggunaan peralatan kantor, tanggung jawab terhadap pekerjaan, dan kepatuhan terhadap peraturan.

Kinerja karyawan diukur dengan empat indikator, yakni kualitas penyelesaian pekerjaan, pencapaian target, profesionalitas layanan, serta ketelitian pemeriksaan hasil kerja. Kepuasan kerja menggunakan empat indikator: kepuasan terhadap gaji, kesesuaian pekerjaan dengan minat atau kemampuan, dukungan dan gaya pimpinan, serta keadilan kesempatan

promosi. Seluruh konstruk dimodelkan sebagai konstruk reflektif. Operasionalisasi tersebut mereproduksi indikator dalam naskah sumber; namun, sumber skala spesifik per butir, status adopsi atau pengembangan mandiri, tahapan penerjemahan dan adaptasi budaya, serta uji coba instrumen tidak dijelaskan dalam dokumen yang tersedia. Informasi tersebut perlu dikonfirmasi penulis melalui kuesioner awal sebelum naskah final diserahkan.

Pengujian dilakukan menggunakan partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Evaluasi model pengukuran meliputi outer loading, average variance extracted (AVE), validitas diskriminan berdasarkan Fornell–Larcker, Cronbach's alpha, rho_A, dan reliabilitas komposit. Model struktural dievaluasi dengan R^2, f^2, koefisien jalur, statistik t, dan nilai p menggunakan prosedur bootstrapping. Ambang yang diterapkan adalah outer loading sekitar 0,70 atau lebih, AVE > 0,50, reliabilitas > 0,70, serta $p < 0,05$. Ukuran sampel sensus dan pengujian serentak tidak meniadakan risiko bias metode bersama karena seluruh konstruk berasal dari kuesioner yang sama.

Analisis hubungan antarkonstruk bersifat asosiatif. Meskipun istilah "pengaruh" dipertahankan untuk konsistensi dengan hipotesis, desain potong lintang berbasis persepsi tidak cukup untuk menyimpulkan sebab-akibat secara pasti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Seluruh 115 kuesioner layak dianalisis. Responden perempuan berjumlah 91 orang (79,1%), sedangkan laki-laki 24 orang (20,9%). Kelompok usia terbesar adalah 31–40 tahun (40,9%), diikuti 41–50 tahun (36,5%). Lulusan sarjana mendominasi responden (72,2%). Karakteristik ini menggambarkan pegawai dari kelompok usia kerja dewasa dengan tingkat pendidikan formal relatif tinggi.

Karakteristik	Kategori	n	%
Jenis kelamin	Laki-laki	24	20,9
	Perempuan	91	79,1
Usia	≤30 tahun	17	14,8
	31–40 tahun	47	40,9
	41–50 tahun	42	36,5
	>51 tahun	9	7,8
LPD	Kutuh	34	29,6
	Padangtegal	42	36,5
	Peliatan	39	33,9
Pendidikan	SMA	11	9,6
	Diploma (D3)	21	18,3
	Sarjana (S1)	83	72,2

Sumber: data primer diolah (2024).

Deskripsi Variabel

Kecemasan pimpinan memiliki rerata 3,10; item paling tinggi ialah perubahan komunikasi ketika tertekan (3,22). Budaya organisasi menunjukkan rerata 3,54, terutama kualitas keputusan dan musyawarah (masing-masing 3,60). Disiplin kerja memiliki rerata 3,48 dengan kepatuhan aturan paling tinggi (3,50). Rerata kinerja adalah 3,57 dan ketelitian memeriksa pekerjaan paling tinggi (3,66). Kepuasan kerja memiliki rerata 3,11; kesesuaian pekerjaan paling tinggi (3,16), sedangkan dukungan dan gaya kepemimpinan terendah (3,03). Temuan deskriptif tersebut tidak membuktikan relasi kausal, tetapi membantu membaca pola antarvariabel.

Konstruk	Rerata	Indikator tertinggi (rerata)	Indikator terendah (rerata)
Kecemasan pimpinan	3,10	Perubahan komunikasi (3,22)	Interaksi sosial kurang positif (3,01)
Budaya organisasi	3,54	Keputusan/musyawarah (3,60)	Kepercayaan (3,49)
Disiplin kerja	3,48	Kepatuhan aturan (3,50)	Tanggung jawab (3,45)
Kinerja karyawan	3,57	Ketelitian (3,66)	Pelayanan profesional (3,48)
Kepuasan kerja	3,11	Kesesuaian kerja (3,16)	Dukungan pimpinan (3,03)

Sumber: data primer diolah (2024).

Evaluasi Model Pengukuran

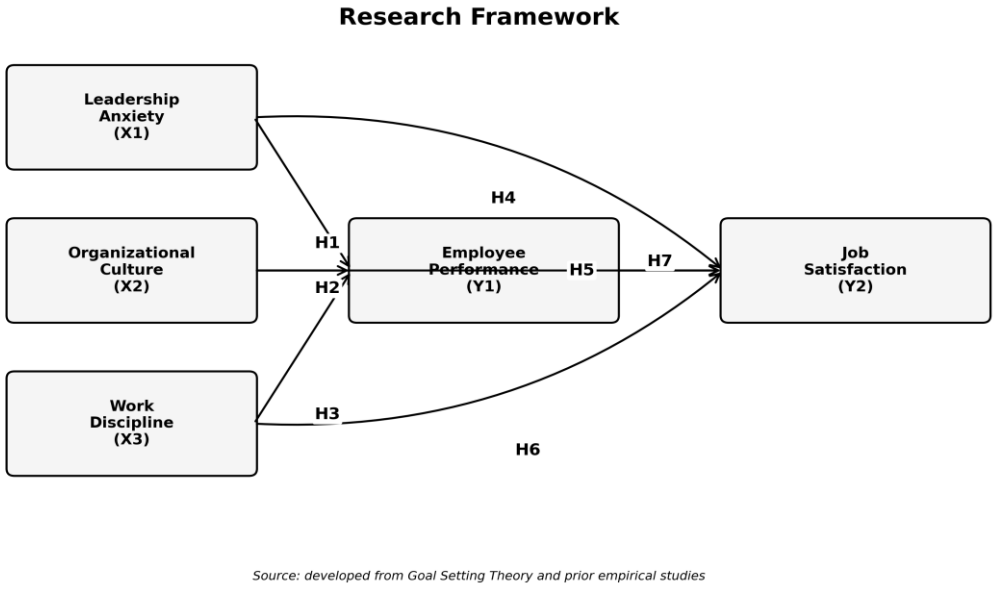
Semua indikator memiliki outer loading di atas 0,70. AVE seluruh konstruk melampaui 0,50; Cronbach's alpha dan reliabilitas komposit juga di atas 0,70. Evaluasi Fornell–Larcker dalam naskah sumber menunjukkan akar kuadrat AVE masing-masing konstruk lebih besar daripada korelasinya dengan konstruk lain. Dengan demikian, hasil yang dilaporkan mendukung validitas konvergen, validitas diskriminan menurut kriteria yang digunakan, dan konsistensi internal. Hasil ini tidak dapat menggantikan bukti proses validasi isi serta adaptasi instrumen yang diminta reviewer.

Konstruk	Loading	AVE	Alpha	rho_A	CR
Kecemasan pimpinan	0,708–0,888	0,617	0,874	0,878	0,889
Budaya organisasi	0,738–0,827	0,615	0,843	0,846	0,889
Disiplin kerja	0,838–0,870	0,738	0,882	0,883	0,918
Kinerja karyawan	0,825–0,887	0,733	0,879	0,897	0,917
Kepuasan kerja	0,775–0,858	0,667	0,834	0,849	0,889

Sumber: data primer diolah (2024).

Evaluasi Model Struktural

Nilai R^2 kinerja karyawan sebesar 0,387 menunjukkan bahwa kecemasan pimpinan, budaya organisasi, dan disiplin kerja dalam model menjelaskan 38,7% variasi kinerja. R^2 kepuasan kerja sebesar 0,470 menunjukkan bahwa model menjelaskan 47,0% variasi kepuasan. Sisa variasi berkaitan dengan faktor di luar model dan galat pengukuran. Besaran f^2 memperlihatkan bahwa disiplin kerja memiliki kontribusi relatif terbesar pada kinerja (0,123), sedangkan kecemasan pimpinan sangat kecil (0,007).



Gambar 2. Model struktural PLS (berdasarkan keluaran penelitian awal).

Hip.	Hubungan	β	t	p	f²	Keputusan
H1	Kecemasan → Kinerja	−0,065	0,463	0,322	0,007	Tidak didukung
H2	Budaya → Kinerja	0,285	2,336	0,010	0,069	Didukung
H3	Disiplin → Kinerja	0,381	2,907	0,002	0,123	Didukung
H4	Kecemasan → Kepuasan	−0,018	0,169	0,433	0,001	Tidak didukung
H5	Budaya → Kepuasan	0,250	1,999	0,023	0,058	Didukung
H6	Disiplin → Kepuasan	0,259	2,003	0,023	0,059	Didukung
H7	Kinerja → Kepuasan	0,286	1,683	0,046	0,095	Didukung

Sumber: data primer diolah (2024); angka statistik mengikuti naskah awal. Catatan: beberapa pasangan t dan p perlu diperiksa kembali terhadap keluaran bootstrapping dan jenis uji satu/dua arah, terutama H5–H7.

Kecemasan Pimpinan dan Kinerja Karyawan

Hubungan kecemasan pimpinan dengan kinerja bernilai negatif tetapi tidak signifikan (β = −0,065; p = 0,322), sehingga H1 tidak didukung. Temuan ini berbeda dengan mekanisme pengaruh kecemasan pemimpin terhadap bawahan yang didiskusikan oleh Zhang et al. (2022). Pada tiga LPD tersebut, pekerjaan keuangan yang berulang, standar pelayanan, dan pembagian tanggung jawab mungkin memungkinkan pegawai mempertahankan hasil kerja meskipun terdapat perubahan komunikasi pimpinan. Penjelasan tersebut adalah interpretasi yang belum diuji sebagai efek moderasi; penelitian ini tidak mengukur kekuatan SOP sebagai variabel tersendiri. Tidak signifikan bukan berarti kecemasan pimpinan sama sekali tidak berdampak, khususnya jika dampaknya tertunda atau melalui dukungan dan rasa aman psikologis.

Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan

Budaya organisasi berhubungan positif signifikan dengan kinerja (β = 0,285; p = 0,010), sehingga H2 didukung. Nilai bersama yang diwujudkan dalam musyawarah, keteladanan etis, dan saling percaya dapat menyediakan pedoman yang mudah dipahami, mengurangi konflik koordinasi, dan menjaga konsistensi pelayanan. Temuan ini sejalan dengan Ariani (2023) dan Sobari et al. (2023). Studi Arwinsyah et al. (2025) pada lingkungan rumah sakit juga menempatkan budaya sebagai faktor penting, tetapi perbedaan sektor dan arah model membatasi kesepadanan interpretasi. Di LPD, budaya kemungkinan memiliki dimensi tambahan berupa akuntabilitas terhadap desa adat; hal ini perlu diteliti lebih khusus agar tidak semata menjadi asumsi konteks.

Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan

Disiplin kerja menunjukkan hubungan positif signifikan paling besar dengan kinerja (β = 0,381; p = 0,002; f² = 0,123); H3 didukung. Kepatuhan prosedural, ketepatan waktu, dan ketelitian berpotensi menurunkan keterlambatan layanan serta kesalahan pencatatan. Temuan ini sejalan dengan Nanna et al. (2023), Jannah dan Sumartik (2023), serta Septianingrum et al. (2023). Namun, kontribusi f² tetap perlu dibaca secara proporsional; disiplin bukan satu-satunya faktor penentu dan tidak otomatis membenarkan kontrol yang berlebihan. Pengelola LPD perlu menggabungkan standar perilaku dengan umpan balik dan pembagian kerja yang realistis.

Kecemasan Pimpinan dan Kepuasan Kerja

Hubungan kecemasan pimpinan dengan kepuasan kerja negatif dan tidak signifikan (β = −0,018; p = 0,433), sehingga H4 tidak didukung. Temuan ini perlu dibedakan dari skor dukungan pimpinan yang relatif paling rendah di antara indikator kepuasan (3,03). Karyawan mungkin menilai dukungan pimpinan berdasarkan keadilan, aksesibilitas, dan bantuan nyata, bukan hanya kegelisahan yang mereka persepsikan. Kecemasan dapat bekerja secara tidak langsung melalui kualitas komunikasi atau hubungan pimpinan–karyawan sebagaimana disarankan oleh literatur mengenai kecemasan dalam konteks organisasi (Yip et al., 2020). Karena mediator tersebut tidak diuji, hasil ini tidak cukup untuk menyatakan kesejahteraan psikologis pemimpin tidak penting.

Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja

Budaya organisasi berhubungan positif signifikan dengan kepuasan kerja (β = 0,250; p = 0,023); H5 didukung. Hubungan ini dapat dipahami melalui kepastian norma, rasa dihargai, keadilan pengambilan keputusan, dan kesempatan menyampaikan pandangan. Ketika praktik musyawarah dan etika benar-benar diterapkan, pengalaman kerja menjadi lebih mudah diperkirakan, serta pengakuan terhadap suara karyawan lebih nyata. Temuan ini sejalan dengan Ariani (2023) dan Artanto (2023); sementara Arwinsyah et al. (2025) menempatkan budaya sebagai mediator hubungan kepuasan–kinerja sehingga hasilnya lebih tepat digunakan sebagai penguat pentingnya budaya, bukan sebagai replikasi persis H5. Perbedaan tersebut mengindikasikan perlunya penelitian lanjutan mengenai arah hubungan dan mekanisme psikologisnya. Pada LPD, pengaruh positif budaya juga dapat berkaitan dengan kedekatan nilai organisasi dan komunitas, tetapi kekhasan itu tidak diukur secara langsung dalam penelitian ini.

Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja

Disiplin kerja memiliki hubungan positif signifikan dengan kepuasan kerja (β = 0,259; p = 0,023), sehingga H6 didukung. Di samping fungsi pengendalian kinerja, disiplin dapat menjadi sumber kepastian: kehadiran tepat waktu, tanggung jawab yang dibagi dengan adil, dan aturan yang berlaku konsisten mengurangi gangguan dan beban penggantian tugas antarpegawai. Penelitian Widiantara et al. (2025) pada BPR di Bali juga meneliti disiplin sebagai faktor yang berhubungan dengan kepuasan, sehingga menjadi pembanding relevan pada sektor jasa keuangan setempat; namun sifat institusi dan spesifikasi analisisnya berbeda dari LPD. Penjelasan kritisnya, disiplin tidak selalu meningkatkan kepuasan: penerapan yang kaku, diskriminatif, atau berorientasi hukuman dapat menurunkannya. Oleh karena itu, hubungan positif dalam sampel perlu dimaknai bersama persepsi keadilan dan kualitas pelaksanaan kebijakan yang belum dimasukkan sebagai konstruk tersendiri.

Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja

Kinerja karyawan berhubungan positif dengan kepuasan kerja (β = 0,286; p = 0,046), sehingga H7 didukung sesuai pengujian yang dilaporkan. Pencapaian target dan penyelesaian tugas secara teliti dapat memberikan rasa kompeten, pengakuan, serta pengalaman kerja yang bermakna. Dengan perspektif Teori Penetapan Tujuan, hasil kerja yang tercapai dapat menjadi umpan balik positif (Locke & Latham, 2002). Namun arah hubungan kepuasan dan kinerja diperdebatkan; misalnya Arwinsyah et al. (2025) menguji kepuasan sebagai prediktor kinerja, berbeda dari penempatan konstruk pada artikel ini. Karena itu, arah kausalitas harus diuji dengan desain longitudinal atau data multisumber. Pasangan statistik t = 1,683 dan p = 0,046 pada H7 juga memerlukan konfirmasi dari keluaran analisis asli sebelum dinyatakan final.

Implikasi Teoretis dan Manajerial

Secara teoretis, temuan memperlihatkan bahwa faktor normatif (budaya) dan perilaku (disiplin) memiliki asosiasi langsung yang lebih jelas dengan hasil kerja dibandingkan indikator kecemasan pimpinan dalam konteks tiga LPD. Teori Penetapan Tujuan membantu menjelaskan mengapa kejelasan perilaku dan konsistensi target dapat berkaitan dengan hasil kerja, tetapi penelitian ini tidak menguji kejelasan tujuan sebagai mediator. Secara praktis, pimpinan LPD dapat memprioritaskan budaya musyawarah yang nyata, kode etik yang konsisten, pengawasan prosedural yang adil, umpan balik capaian kerja, dan dukungan komunikasi dalam kondisi tertekan. Intervensi perlu dievaluasi secara berkala agar peningkatan disiplin tidak bergeser menjadi praktik menghukum.

Keterbatasan dan Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian terbatas pada 115 karyawan di tiga LPD sehingga generalisasi ke seluruh LPD di Kecamatan Ubud ataupun Bali tidak dibenarkan. Data self-report satu periode berisiko dipengaruhi bias metode bersama dan tidak memungkinkan pembuktian kausalitas. Model hanya menguji hubungan langsung; mediator seperti kejelasan tujuan, dukungan pimpinan, keamanan psikologis, dan persepsi keadilan belum diperiksa. Penelitian berikutnya dapat menggunakan desain longitudinal, sumber penilaian kinerja dari atasan atau catatan administrasi, serta perbandingan beberapa lembaga keuangan berbasis komunitas. Selain itu, dokumentasi rinci pengembangan dan adaptasi instrumen perlu diperkuat agar replikasi lebih dapat dipercaya.

KESIMPULAN

Penelitian terhadap seluruh 115 karyawan LPD Padangtegal, Kutuh, dan Peliatan menunjukkan bahwa kecemasan pimpinan memiliki hubungan negatif tetapi tidak signifikan dengan kinerja maupun kepuasan kerja. Sebaliknya, budaya organisasi dan disiplin kerja memiliki hubungan positif signifikan dengan kedua keluaran tersebut. Disiplin kerja memiliki koefisien langsung terbesar terhadap kinerja, sementara kinerja juga berhubungan positif dengan kepuasan kerja. Model menjelaskan 38,7% variasi kinerja dan 47,0% variasi kepuasan. Implikasi utamanya adalah penguatan norma etis, konsistensi prosedur, keadilan penegakan disiplin, serta komunikasi pimpinan yang mendukung. Kesimpulan hanya berlaku langsung pada tiga lembaga yang diteliti dan bersifat asosiatif sesuai desain penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

Ariani, D. W. (2023). Exploring relationship of job satisfaction, organizational culture, and employee performance in small medium enterprise. International Journal of Professional Business Review, 8(2), e0876. https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i2.876

Artanto, B. S. (2023). Pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai pada Kecamatan Mayangan Kota Probolinggo. MAP (Jurnal Manajemen dan Administrasi Publik), 6(3), 234-245. https://doi.org/10.37504/map.v6i3.554

Baker, E. S., Mordi, C., Dibia, C. H., & Ajonbadi, H. A. (2021). Exploring compassionate managerial leadership style in reducing employee stress level during COVID-19 crisis: The case of Nigeria. Employee Relations, 43(6), 1362-1381. https://doi.org/10.1108/ER-06-2020-0302

Burhanudin, B., & Saputri, N. A. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. AdBispreneur: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Administrasi Bisnis dan Kewirausahaan, 8(1). https://doi.org/10.24198/adbispreneur.v8i1.39546

Febrianti, I., & Isnowati, S. (2023). The effect of leadership, organizational culture and work discipline on employee performance. Indonesian Journal of Economics and Management, 3(3), 679-689. https://doi.org/10.35313/ijem.v3i3.4947

Ghozali, I. (2021). Partial Least Squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.2.9 untuk penelitian empiris (3rd ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Jannah, S. N., & Sumartik. (2023). Improving employee performance: The impact of job analysis, work discipline, and workload. Indonesian Journal of Law and Economics Review, 19. https://doi.org/10.21070/ijler.v19i0.909

Khairunnisa, T. A., Adha, M. A., & Suherdi. (2023). The role of organizational culture and work discipline on employee performance. Jurnal Pendidikan Ekonomi, Perkantoran, dan Akuntansi, 4(2), 184-196. https://doi.org/10.21009/jpepa.0402.15

Li, M., Ahmed, A., Syed, O. R., Khalid, N., & Muñoz, J. E. (2022). Impact of abusive leader behavior on employee job insecurity: Mediating roles of emotional exhaustion and abusive peer behavior. Frontiers in Psychology, 13, 947258. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.947258

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. American Psychologist, 57(9), 705-717. https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705

Madigan, D. J., & Kim, L. E. (2021). Towards an understanding of teacher attrition: A meta-analysis of burnout, job satisfaction, and teachers' intentions to quit. Teaching and Teacher Education, 105, 103425. https://doi.org/10.1016/j.tate.2021.103425

Meinitasari, N., & Chaerudin. (2022). Pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan (Studi kasus PT Karya Putra Grafika). Manajemen Dewantara, 7(1), 15-31. https://doi.org/10.26460/md.v7i1.13546

Muna, N., & Isnowati, S. (2022). Pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Jesya, 5(2), 1119-1130. https://doi.org/10.36778/jesya.v5i2.652

Nanna, N., Saharuddin, S., & Khaddapi, M. (2023). The influence of organizational culture and work discipline on employee performance at PT PLN (Persero) Masamba Customer Service Unit. JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia), 6(3), 527-534. https://doi.org/10.32493/JJSDM.v6i3.29779

Riyani, D., & Maulia, I. R. (2023). Dampak kecemasan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada masa pandemik Covid-19. Reviu Akuntansi, Manajemen, dan Bisnis, 3(1), 19-29. https://doi.org/10.35912/rambis.v3i1.2041

Septianingrum, C. L., Hadi, S. P., & Nugraha, H. S. (2023). The effect of motivation and work discipline on employee performance with work engagement as an intervening variable. Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis. https://doi.org/10.14710/jiab.2023.39635

Sobari, M. I., Nilasari, B. M., & Nisfiannoor, M. (2023). The effect of organizational culture and organizational commitment on employee performance with job satisfaction as an intervening variable in Al-Fida Foundation. EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis, 11(2), 1591-1602. https://doi.org/10.37676/ekombis.v11i2.3604

Suarjana, N. P. M., Nelwan, O. S., & Ogi, I. W. J. (2023). The influence of organizational culture, work commitment and job satisfaction on employee performance. International Journal on Economics, Finance and Sustainable Development, 5(1), 94-112. https://doi.org/10.31149/ijefsd.v5i1.3907

Sugiyono. (2020). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Alfabeta.

Titisari, P., Susanto, A. B., & Permatasari, Y. I. (2021). The role of internal communication, work discipline, and employee loyalty on employee performance. Quality - Access to Success, 22(184), 166-170. https://doi.org/10.47750/QAS/22.184.21

Widyasari, D. N., Sutrisno, & Setyorini, N. (2023). Pengaruh motivasi, kompensasi, disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan UMKM bakso di Kota Semarang. Strategi, 13(2), 62-75. https://doi.org/10.52333/strategi.v13i2.173

Yip, J. A., Levine, E. E., Brooks, A. W., & Schweitzer, M. E. (2020). Worry at work: How organizational culture promotes anxiety. Research in Organizational Behavior, 40, 100124. https://doi.org/10.1016/j.riob.2020.100124

Yulianto, W., Nusannas, I. S., & Haritsah, T. A. (2023). The effect of competence and work discipline on employee performance of the Jakarta-Bandung high-speed train project. Eqien - Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 12(3), 259-268. https://doi.org/10.34308/eqien.v12i03.1441

Zhang, S., Chen, L., Zhang, L., & Stein, A. M. C. (2022). The ripple effect: How leader workplace anxiety shape follower job performance. Frontiers in Psychology, 13, 965365. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.965365

Arwinsyah, A., Samdin, S., & Sabilalo, M. A. (2025). Organizational culture as a strengthening factor in the relationship between job satisfaction and employee performance. Jurnal Manajemen Maranatha, 25(1), 143–156. https://doi.org/10.28932/jmm.v25i1.13352

Widiantara, I. P. P. D., Saraswati, N. P. A. S., & Utami, N. M. S. (2025). Work discipline, work environment, and communication as determinants of employee job satisfaction: Evidence from PT BPR Santi Pala. EMAS: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Bisnis, 6(11), 2630–2643. https://doi.org/10.36733/emas.v6i11.13005