



## PERAN ETIKA KERJA HINDU DALAM PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA PADA ERA REVOLUSI INDUSTRI 5.0

I Gede Aryana Mahayasa<sup>1</sup> Ni Luh Adisti Abiyoga Wulandari<sup>2</sup> Ni Komang Sumadi<sup>3</sup>

### Article history:

Submitted: 27 Agustus 2021

Revised: 14 September 2021

Accepted: 2 Januari 2022

### Keywords:

Locus of control;

Hindu work ethic;

Human resource performance;

### Kata Kunci:

Locus of control;

Etika kerja Hindu;

Kinerja karyawan;

Lembaga Perkreditan Desa;

### Koresponding:

Fakultas Ekonomi Bisnis dan  
Pariwisata, Universitas Hindu  
Indonesia, Bali, Indonesia

Email: [aryanamahayasa@gmail.com](mailto:aryanamahayasa@gmail.com)

### Abstract

*This examination expects to decide the impact of Hindu work ethics in the connection between locus of control and performance. The exceptionally fast changes and improvements in innovation in the 5.0 time changed human conduct rapidly as well. This examination was directed on all LPDs in Denpasar City, adding up to 35 units. The information was gathered through perception, meetings, surveys, and writing study. The results showed that the locus of control and Hindu work ethics attitudes had a positive and huge impact on the presentation of the LPDs Director in Denpasar City. The association between factors locus of control and Hindu work ethics attitudes expresses that Hindu hard working attitudes assume a part in fortifying the impact of locus of control on the presentation of the LPDs Executive in Denpasar City. So that in the advancement of HR in the LPDs, it is important to zero in on moral conduct dependent on the upsides of the lessons of the Hindu religion to accomplish authoritative objectives just as to construct respectable, respectable, and decent individuals.*

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh etika kerja Hindu dalam hubungan antara *locus of control* dan kinerja. Perubahan yang sangat cepat dan peningkatan inovasi dalam era 5.0 mengubah perilaku manusia dengan cepat. Penelitian ini dilakukan pada seluruh LPD di Kota Denpasar yang berjumlah 35 buah. Pengumpulan data dilakukan dengan metode observasi, wawancara, kuesioner, dan studi pustaka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *locus of control* dan sikap etos kerja Hindu berpengaruh positif dan besar terhadap kinerja ketua LPD di Kota Denpasar. Dalam interaksi antara variabel *locus of control* dan etika kerja Hindu menyatakan bahwa etika kerja Hindu berperan memperkuat pengaruh *locus of control* terhadap kinerja Ketua LPD di Kota Denpasar. Sehingga dalam pengembangan SDM di LPD, penting untuk menekankan pada perilaku etis yang berlandaskan pada nilai-nilai ajaran agama Hindu untuk mencapai tujuan yang berwibawa serta membentuk individu-individu yang terhormat, terhormat, dan berakhlak mulia.

## PENDAHULUAN

Revolusi Industri memberikan banyak perubahan pada segenap aspek kehidupan manusia. Era Revolusi Industri 4.0 saat ini membawa perubahan pada kinerja manusia dimana tenaga kerja manusia digantikan oleh mesin akibat perkembangan teknologi digital dan internet (Romero *et al.*, 2016). Sementara itu memasuki Revolusi Industri 5.0, merupakan konsep masyarakat yang berpusat pada manusia (*human-centered*) dan berbasis teknologi (*technology-based*) (Nahavandi, 2019). Revolusi Industri 5.0 menekankan pada faktor humanistik karena perkembangan teknologi yang begitu pesat dipandang mendegradasi peran-peran manusia yang tergantikan dengan adanya robot cerdas. Etika kerja dan tata karma tentunya tidak dimiliki oleh robot cerdas, sehingga unsur manusia tidak sepenuhnya bisa dihilangkan dalam revolusi industri tersebut. Sehingga peningkatan kinerja sumber daya manusia tidak lagi hanya ditentukan pada penguasaan teknologi digital saja tetapi juga membutuhkan peran etika kerja yang dibentuk dari *personality* (Melnyk *et al.*, 2019) dan sifat religiusitas manusia itu sendiri (Suminta, 2016).

Etika Hindu adalah pedoman perilaku bagi seseorang, dimana nilai-nilai luhur dan agama membentuk sikap perilaku yang dapat menciptakan hasil kerja yang positif (*subakarma*) dan menghindari pekerjaan yang negatif (*asubakarma*) (Hartaka, 2020). Hal ini mengarahkan manusia untuk bekerja berdasarkan dharma, mengikuti norma, aturan nilai-nilai luhur yang diyakini oleh seseorang. Di banyak masyarakat, agama bukan hanya sistem kepercayaan, tetapi juga kepercayaan yang diwujudkan dalam setiap aspek kehidupan (Shtudiner *et al.*, 2018), dan menjadi pendorong utama bagi setiap orang untuk memenuhi kewajiban agama yang dirasakan atau memuaskan kerinduan spiritual. Peningkatan kinerja pegawai dipengaruhi oleh kondisi tertentu yaitu kondisi yang berasal dari luar individu disebut faktor situasional dan kondisi yang berasal dari dalam disebut faktor individu (Falikhatum, 2003).

*Locus of control* adalah keyakinan atau persepsi individu tentang sumber konsekuensi dalam hidup (Yi, 2015). Individu yang beretika memiliki *locus of control* internal lebih tinggi daripada *locus of control* eksternal (Hung-Wen, 2013). Dengan demikian, kepribadian dalam faktor internal, terutama *locus of control*, pada gilirannya menjadi faktor penting dalam menentukan perilaku dalam organisasi dan sikap kerja karyawan (Kormanik & Rocco, 2009). Kemudian hubungan antara tingkat religiusitas dengan sikap pegawai dapat dijelaskan dari perspektif teori kepribadian yang menyatakan bahwa tingkat religiusitas akan menjadi bagian dari identitas pribadi seseorang (Prasetyo, 2002). Oleh karena itu, perlu dikaji peran religiusitas kepribadian pada *locus of control* dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Religiusitas kepribadian yang dikaji dalam penelitian ini adalah etika kerja Hindu sebagai nilai-nilai luhur agama yang menjadi akar dari adat dan budaya masyarakat Bali itu sendiri (Swarsi, 2010). *Locus of control* individu mencerminkan tingkat kepercayaan seseorang tentang sejauh mana perilaku atau tindakan yang mereka ambil mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan yang mereka alami (Hung-Wen, 2013). *Locus of control* mengkaji karakteristik pribadi yang dimiliki oleh individu tertentu yang akan mengarah pada perilaku tertentu dalam kehidupan sehari-hari, baik yang berkaitan dengan kehidupan keluarga, lingkungan sosial, maupun lingkungan kerja (Patten, 2005).

Poin mendasar dari organisasi apa pun adalah usaha untuk terus unggul. Ada ciri-ciri berbeda yang dapat dinilai dari semua yang dimunculkan suatu organisasi, yang sebagian besar bersifat substansial. Penurunan biaya, manfaat, volume transaksi, perputaran sumber daya, perputaran nilai, dan perputaran saham adalah petunjuk substansial yang paling dikenal luas (Rhodes *et al.*, 2008). Peran strategis praktik sumber daya manusia (SDM) berkinerja tinggi telah mendapat perhatian besar dalam literatur manajemen, dengan fokus terutama pada efeknya pada hasil individu dan organisasi (Choudhary *et al.*, 2013). Sumber daya manusia telah dianggap sebagai aset dasar dalam pengambilan keputusan perusahaan karena perusahaan yang dapat menghasilkan kemampuan dan keterampilan yang eksplisit, penting, dan luar biasa, diyakini berada dalam posisi yang lebih baik yang memberdayakan

mereka daripada mengalahkan lawan mereka dan menang dalam persaingan iklim bisnis yang kuat (van Esch *et al.*, 2018).

Lembaga Perkreditan Desa (LPD) yang saat ini tengah berkembang di Provinsi Bali khususnya memiliki peran strategis yang sangat penting sebagai salah satu Lembaga Keuangan Mikro (LKM). Perkembangan LPD setiap tahun begitu pesat dan semakin bertumbuh, hampir setiap Desa Adat/Pakraman di Bali sudah memiliki LPD. Saat ini terdapat 1.433 buah LPD yang tersebar diseluruh Kabupaten/Kota di Provinsi Bali dengan total aset mencapai 15 triliun Rupiah. Kota Denpasar sebagai pusat aktivitas ekonomi dan bisnis di Provinsi Bali memiliki 35 LPD dari empat kecamatan yang ada di Kota Denpasar dengan jumlah perolehan laba sampai akhir tahun 2019 sebesar 77 miliar Rupiah. Berikut disajikan data kondisi kesehatan, total aset, dan total laba LPD Se – Kotamadya Denpasar Per Desember 2019.

**Tabel 1.**  
**Kondisi Kesehatan, Total Aset dan Total Laba LPD Se - Kotamadya Denpasar Per Desember 2019**

No	Keterangan	Total Aset (dalam 000 rupiah)	Laba (dalam 000 Rupiah)	Total LPD
1	Sehat	2.341.817.036	77.259.913	30
2	Cukup Sehat	16.715.431	463.420	1
3	Kurang Sehat	5.595.859	100.738	1
4	Tidak Sehat	215.643.130	636.238	3
5	Tidak Beroperasi	-	-	-
Jumlah		2.579.771.456	78.460.309	35

Sumber: Lembaga Pemberdayaan LPD Provinsi Bali, 2020

Berdasarkan data pada Tabel 1, terlihat bahwa masih terdapat tiga buah LPD di Kota Denpasar yang masuk dalam kategori “Tidak Sehat” serta masing-masing satu buah LPD dengan kategori “Cukup Sehat” dan “Kurang Sehat”. Berbagai perilaku menyimpang ditemukan dalam sejumlah kajian seperti praktek *skimming*, kredit fiktif, *lapping*, dan korupsi yang menyebabkan kepercayaan masyarakat semakin menurun terhadap LPD. Sehingga untuk memperkuat daya saing LPD diperlukan sumber daya manusia yang memiliki kontrol perilaku (*locus of control*) dan etika kerja yang baik.

Revolusi industri 5.0 akan terus berfokus lebih pada hubungan antara manusia-mesin yang kreatif dan tidak semata-mata menggantikan pekerja manusia. Kondisi ini menyatukan bagian terbaik dari dua alam semesta, manusia, dan mesin yang bekerja berdekatan satu sama lain untuk meningkatkan keuntungan. Sedangkan revolusi mekanik 5.0 akan sekali lagi memperkenalkan bagian manusia dari sebuah proses pertumbuhan industri. Kalau revolusi industri 4.0 pada dasarnya berpusat pada inovasi dan robot sebagai kerangka kerja yang saling berhubungan (Müller *et al.*, 2018), sedangkan revolusi industri 5.0 lebih melihat manusia sebagai individu yang bekerja sama dengan kerangka kerja perusahaan atau organisasi (George & George, 2020).

Penelitian terhadap revolusi industri 5.0 menunjukkan banyak kerentanan tentang apa yang akan dibawanya dan bagaimana hal itu akan mengganggu bisnis perusahaan secara rinci, namun, itu akan memisahkan penghalang antara kenyataan saat ini dan yang virtual (Paschek *et al.*, 2019). Dengan demikian, revolusi industri 5.0 akan memperluas upaya bersama antara manusia dan kerangka kerja cerdas seperti robot, terutama di perusahaan industri. Dengan kemajuan ini, mesin mengambil kendali atas semua tugas yang membosankan, sementara orang mengambil sisi inventif untuk memikul

tanggung jawab yang lebih besar dan manajemen kerangka kerja yang diperluas untuk mengangkat sifat penciptaan tidak peduli bagaimana manusia melihatnya (Nahavandi, 2019).

Studi terbaru tentang kepemimpinan etis menggarisbawahi semua secara lebih tegas terhadap arah nilai dalam inisiatif moral (Kalshoven *et al.*, 2011) dan memisahkan antara sub-segmen administrasi moral (Eisenbeiß & Giessner, 2012) termasuk akomodatif perintis atau arahan individu, kepercayaan, kewajaran, moderasi, dan kewajiban (Riggio *et al.*, 2010). Sesuai dengan pandangan multidimensi ini untuk menangani otoritas moral, studi menganggap moral sebagai pengembangan tingkat yang lebih tinggi yang terdiri dari sub-bagian yang menyertainya, arahan individu, kejujuran, kewajaran, tugas, dan keseimbangan (Eisenbeiß, 2012). Segmen arahan manusia dari kepemimpinan etis tampaknya terletak di pusat otoritas moral dan mencakup memperlakukan orang lain dengan bangga dan hormat, peduli, tidak mementingkan diri sendiri, dan mendukung, tidak menyakiti orang lain atau menyalahgunakan hak istimewa mereka (Kalshoven *et al.*, 2011).

Secara faham Hinduisme, jika seseorang bertindak dengan cara yang dapat diprediksi dengan moral konvensi, tidak menghalangi peran seseorang, benar-benar dapat memperbaikinya, karena bagaimana pekerjaan itu dilakukan adalah prioritas yang lebih tinggi daripada pekerjaan itu dianggap selesai. Tulisan-tulisan kitab suci Hindu kuno, misalnya, *Upanishad*, *Bhagavad Gita*, dan *Brahma Sutra* menetapkan premis Vedanta, yang menyajikan moral untuk kehidupan fungsional. Juga, *Manu Dharmashastra*, atau Hukum Manu, memberikan seluk-beluk etika dan aturan perilaku di mata publik. Konten Hindu lain dari India Selatan, Thirukural, yang disusun tidak kurang dari dua abad yang lalu, adalah komposisi dalam mengelola aktivitas dan perenungan manusia, mengoordinasikan alasan selamanya, dan menyempurnakan kerja sama manusia. Yang diingat untuk tulisan-tulisan ini adalah prinsip-prinsip karma dan dharma, yang telah diuraikan dalam lingkup implikasi termasuk "pekerjaan" dan "kapal perang" secara terpisah. Dengan demikian, mereka secara langsung berkaitan dengan pepatah "pekerjaan adalah kapal perang" (Richardson *et al.*, 2014).

Menurut Sharma (2004), dalam *Bhagavad Gita*, posisi simultan dari koneksi dan pemisahan sehubungan dengan memimpin pekerjaan diperlukan dalam kehidupan manusia. Itu terkait dengan upaya manusia untuk mencapai hasil yang paling ideal dari setiap gerakan (karma), dan pemisahan (*tyagi*), secara eksplisit dari imbalan atau produk dari upaya (*karma phala*), yang diserahkan kepada kehendak Ilahi. Ini adalah premis pelajaran dari *Bhagavad Gita*, teks suci Hindu utama. "Aktivitas kekanak-kanakan menahan dunia. Bertindak baik hati, tanpa memikirkan keuntungan individu" (3:09), kata *Bhagavad Gita*, dan "Orang-orang yang mencabut hubungan dalam keseluruhan perbuatan mereka adalah substansi hidup" (5:13). Selain itu, dalam pandangan Hindu, kemajuan dalam profesi dan kemajuan dalam kehidupan material tidak boleh dilihat sebagai sesuatu yang terpisah dari kehidupan yang ketat. Mereka pasti sangat mendasar bagi kepuasan hidup manusia. Pikiran ini dikomunikasikan dalam *Bhagavad Gita* sebagai "Baik pelepasan aktivitas dan pameran pengorbanan aktivitas mengarah pada tujuan utama. Bagaimanapun, cara aktivitas lebih tinggi daripada pelepasan" (5:02). Konvensi-konvensi ini menetapkan standar dasar dari semua asal mula kualitas dan moral yang mendalam dalam agama Hindu (Sharma, 2004).

Menurut Rotter (Agustina *et al.*, 2020), *locus of control* adalah keyakinan individu pada sumber-sumber yang mengendalikan peristiwa-peristiwa sepanjang kehidupan sehari-hari, terlepas dari apakah peristiwa-peristiwa yang terjadi itu dibatasi oleh kekuatan luar. Ide ini diakui di dalam dan di luar *locus of control*. Seseorang yang memiliki keyakinan bahwa realitasnya ditentukan oleh suatu kebetulan, karma, dan takdir disebut memiliki lokus kendali eksternal. Sesuatu yang lain, ini disebut *locus of control* internal.

Implikasinya adalah bahwa, ketika memperkirakan kualitas karakter pekerja, seorang spesialis dapat memisahkan orang-orang menjadi orang-orang dengan *locus of control* internal (misalnya

individu menerima pilihan dan kegiatan mempengaruhi kesempatan dan hasil sepanjang hidup mereka) dan orang-orang dengan *locus of control* eksternal (misalnya keyakinan bahwa unsur-unsur alam yang melewati kendali individu mempengaruhi kejadian dan hasil sepanjang hidup seseorang) (Hung-Wen, 2013). Individu dengan kualitas kausalitas *locus of control* (LOC) eksternal untuk peristiwa yang terjadi pada mereka di luar, kekuatan liar, misalnya, orang lain yang luar biasa, karma, atau takdir (Albert & Dahling, 2016), yang menarik, individu dengan LOC internal akan, secara umum, menganggap kausalitas untuk diri sendiri dan menerima bahwa mereka memiliki organisasi atas kondisi mereka (Douglass *et al.*, 2019).

Sumber daya manusia, yang ditanamkan pada pekerja, adalah kumpulan dari kemampuan informasi, kemampuan imajinasi, mentalitas, tugas, kecerdasan, dan pengalaman yang dimiliki masing-masing individu. Hal ini terkait pada beban informasi individu dari suatu asosiasi untuk sampai pada target tertentu (Campbell *et al.*, 2012). Sumber daya manusia juga dapat mendorong peningkatan hasil anggaran bisnis. Pimpinan organisasi dengan wawasan tugas global, jenis sumber daya manusia yang unik, ditemukan memiliki pilihan untuk membuat insentif bagi organisasi mereka dan diri mereka sendiri, terutama ketika sumber daya manusia tersebut dikemas bersama dengan aset dan kemampuan hierarkis lainnya (Wang *et al.*, 2014).

Kinerja karyawan merupakan konstituen yang sangat besar dari sebuah organisasi dan memiliki fungsi dasar dalam kemakmuran organisasi (Ahmad & Shahzad, 2011). Sebuah organisasi sangat bergantung pada karyawannya namun beberapa karyawan tidak memiliki kemampuan untuk mengubah arah kebijakan organisasi. Ketika karyawan lebih percaya diri dalam kompetensi mereka, mereka bertindak lebih proaktif untuk mencapai eksekusi yang lebih baik. Ada hubungan yang kuat antara kecukupan diri dan pelaksanaan pekerjaan. Karyawan yang memiliki kepercayaan diri di tempat kerja dapat bereaksi terhadap permintaan dari setiap keadaan baru, sementara individu yang tidak diizinkan untuk melakukan aktivitas terkait bisnis yang sesuai merasa rentan (Yi, 2015).

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh etika kerja Hindu terhadap hubungan *locus of control* dengan kinerja organisasi. Jalannya organisasi sangat ditentukan oleh pemimpin. Diharapkan organisasi LPD sebagai organisasi keuangan berbasis adat di Bali mampu menopang perekonomian Bali. Sehingga peran ketua LPD sangat penting dalam meningkatkan kinerja LPD. Untuk mengetahui hal tersebut, penelitian ini menggunakan ketua LPD di Kota Denpasar sebagai populasi penelitian.

Penelitian ini dilakukan pada seluruh LPD di Kota Denpasar yang berjumlah 35 buah LPD, dengan menggunakan populasi seluruh Ketua LPD di Kota Denpasar. Pengumpulan data dilakukan dengan metode observasi, wawancara, kuesioner, dan studi pustaka. Teknik analisis data menggunakan *Moderating Regression Analysis* dengan terlebih dahulu melakukan uji validitas dan uji reliabilitas pada instrumen penelitian.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 2, diperoleh bahwa variabel *locus of control* memiliki koefisien regresi dengan arah positif. Hal ini berarti peningkatan *locus of control* kearah internal akan meningkatkan kinerja. Hasil pengujian juga menunjukkan bahwa pengaruh *locus of control* terhadap kinerja menunjukkan nilai t sebesar 3.033 dengan probabilitas sebesar 0.005. Nilai signifikasi tersebut

lebih kecil dari 0.05. Hal ini berarti *locus of control* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil penelitian terhadap cara pandang Ketua LPD di Kota Denpasar terhadap keberhasilan dan kemampuannya selama ini dalam memimpin organisasi, terlihat bahwa Ketua LPD di Kota Denpasar memiliki *locus of control* internal yang lebih besar dibandingkan *locus of control* eksternal. *Locus of control* merupakan sikap atau cara pandang seseorang dalam menilai keberhasilan dan kemampuannya, apakah dipengaruhi oleh diri sendiri ataupun faktor dari luar dirinya. Seorang yang memiliki *locus of control* internal cenderung lebih sukses dan memiliki jabatan yang lebih tinggi. Hal ini dikarenakan *locus of control* internal mempunyai kemampuan yang lebih memadai dalam menyelesaikan pekerjaannya, memiliki loyalitas yang tinggi disertai dengan kemampuan dalam mengatasi masalah yang sedang dihadapi demi tercapainya tujuan dalam suatu organisasi dibanding *locus of control* eksternal.

Pengujian dilakukan dengan analisis regresi linier sederhana pengaruh *locus of control* terhadap kinerja Ketua LPD di Kota Denpasar. Hasil pengujian diperoleh sebagai berikut:

**Tabel 2.**  
**Model Regresi I**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	32.409	10.269		3.156	.003
Locus of Control	.530	.175	.467	3.033	.005

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data diolah, 2020

Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian yang dilakukan Heywood *et al.* (2017) yang menyatakan bahwa internal *locus of control* akan membantu karyawan untuk memilah pekerjaan untuk meningkatkan kinerja mereka. Penelitian ini juga mendukung pernyataan Soleh *et al.* (2020) bahwa *locus of control* berpengaruh positif dan signifikan dalam peningkatan kinerja karyawan perusahaan.

Pengujian dilakukan dengan analisis regresi linier berganda pengaruh *locus of control* dan etika kerja Hindu terhadap kinerja Ketua LPD di Kota Denpasar. Hasil pengujian diperoleh sebagai berikut.

**Tabel 3.**  
**Model Regresi II**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	34.964	12.664		2.761	.009
Locus of Control	.754	.195	.692	3.867	.007
Etika Kerja	.667	.199	.561	3.354	.006

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data diolah, 2020

Berdasarkan hasil pengujian Tabel 3, diperoleh bahwa variabel *locus of control* dan etika kerja Hindu memiliki koefisien regresi dengan arah positif. Hal ini berarti peningkatan *locus of control* ke arah internal dan peningkatan etika kerja Hindu secara simultan atau bersama-sama akan meningkatkan kinerja. Hasil pengujian secara simultan juga menunjukkan bahwa pengaruh *locus of control* terhadap kinerja menunjukkan nilai t sebesar 3.867 dengan probabilitas sebesar 0.007. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0.05. Hal ini berarti *locus of control* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sementara pengaruh etika kerja Hindu terhadap kinerja menunjukkan nilai t sebesar 3.354 dengan probabilitas sebesar 0.006. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0.05. Hal ini berarti etika kerja Hindu memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Adeyeye *et al.* (2015), yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan etika kerja standar yang dimiliki karyawan terhadap kinerja organisasi. Kitab Suci *Veda* menegaskan bahwa *Hyang Widhi* atau Tuhan Yang Maha Esa akan memberikan karunia kebahagiaan baik dunia maupun akhirat kepada mereka yang senantiasa melaksanakan Dharma (Rgveda, I.125.6; Rgveda, VII.32.8; Rgveda, X.107.2). Berdasarkan pandangan Hindu tentang etos kerja, manusia di dalam bekerja keras untuk memperoleh harta kekayaan dalam rangka memenuhi kebutuhan dan keinginan hidupnya (*kama*) harus dipedomani oleh norma-norma, aturan-aturan yang sesuai dengan ajaran agama (*dharma*), sehingga mampu meningkatkan kualitas kemanusiaannya untuk mencapai kebahagiaan yang bersifat duniawi dan kebahagiaan abadi atau akhirat (*moksa*). Dharma menjadi dasar segala aktivitas manusia, dimana Dharma merupakan norma-norma, nilai-nilai dan aturan-aturan yang bersumber dari ajaran agama. Sehingga bekerja berlandaskan pada Dharma sama halnya dengan bekerja untuk Tuhan. Ajaran Agama Hindu juga memberikan pedoman bagi seseorang untuk memperhatikan lima elemen pengendalian diri, yaitu: tanpa kekerasan (*ahimsa*), pembelajaran diri (*brahmacari*), jujur (*satya*), tidak korupsi (*asteya*), dan tidak suka menerima suap (*aparigraha*). Selain itu dalam Agama Hindu terdapat Empat Kebajikan Yang Luhur, terdiri atas: cinta kasih (*maitri*), penuh perhatian terhadap yang menderita (*karuna*), mengampuni (*upeksa*), dan bersimpati terhadap yang berprestasi (*mudita*). Tiga Perbuatan Suci yang terdiri atas: berpikir yang baik (*manacika*), berkata atau berkomunikasi yang baik (*wacika*), dan berlaksana yang baik (*kayika*). Seluruh ajaran dalam Agama Hindu tersebut akan menuntut manusia untuk bekerja dengan perilaku etis.

Pengujian model ketiga merupakan pengujian hasil interaksi antara *locus of control* dengan etika kerja Hindu (LoC\*Etika) terhadap kinerja. Hasil pengujian model ketiga diperoleh sebagai berikut.

**Tabel 4.**  
**Model Regresi III**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	20.608	233.638		4.088	.000
Locus of Control	1.506	.280	1.328	5.378	.008
Etika Kerja	.864	.205	.744	4.220	.007
LoC*Etika	1.016	.314	.782	3.238	.003

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data diolah, 2020

Berdasarkan pengujian tersebut, diperoleh bahwa *locus of control*, etika kerja Hindu dalam interaksi kedua variabel tersebut memiliki koefisien regresi dengan arah positif. Hal ini berarti bahwa peningkatan *locus of control* dan didukung oleh etika kerja Hindu akan meningkatkan kinerja Ketua

LPD di Kota Denpasar. Hasil pengujian juga menunjukkan bahwa pengaruh interaksi *locus of control* dengan etika kerja Hindu (LoC\*Etika) terhadap kinerja menunjukkan nilai  $t$  sebesar 3.238 dengan probabilitas sebesar 0.003. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0.05. Hal ini berarti bahwa interaksi *locus of control* dengan etika kerja Hindu memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Uji pada koefisien determinasi ( $R^2$ ) menunjukkan nilai sebesar 0.752. Hal ini berarti 75.2 persen variabel kinerja dapat dijelaskan oleh adanya *locus of control*, etika kerja Hindu, dan interaksi kedua variabel tersebut sedangkan sisanya sebesar 24.8 persen lainnya dapat dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

## SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa: *Locus of control* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Ketua LPD di Kota Denpasar. Hal ini berarti peningkatan *locus of control* ke arah internal akan meningkatkan kinerja Ketua LPD di Kota Denpasar. *Locus of control* dan etika kerja Hindu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Ketua LPD di Kota Denpasar. Hal ini berarti peningkatan *locus of control* dan etika kerja akan meningkatkan kinerja Ketua LPD di Kota Denpasar. *Locus of control*, etika kerja Hindu, dan interaksinya secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja Ketua LPD di Kota Denpasar. Dimana etika kerja Hindu menjadi variabel moderating yang memperkuat pengaruh *locus of control* terhadap kinerja Ketua LPD di Kota Denpasar.

Hendaknya dalam pengembangan sumber daya manusia di LPD menitikberatkan pada perilaku etis dengan berlandaskan nilai-nilai religiusitas sebagaimana tertuang dalam ajaran Agama Hindu. Nilai-nilai religiusitas yang membentuk perilaku kerja etis nantinya akan mendorong atau memperkuat pengaruh *locus of control* atau kontrol kendali terhadap kinerja. Disamping itu dalam peningkatan kinerja sumber daya manusia dibutuhkan pemimpin yang berperan tidak hanya mencapai tujuan organisasi yang bersifat fisik dan sosial-psikologis, tetapi juga bertanggung jawab dan memiliki peran dalam membangun diri dan anggotanya untuk menjadi manusia mulia, luhur, dan terhormat.

## REFERENSI

- Adeyeye, O. J., Adeniji, A. A., Osinbanjo, A. O., & Oludayo, O. O. (2015). Effects of workplace ethics on employees and organisational productivity in Nigeria. *In: 2nd Covenant University Conference on African Development Issues (CU-ICADI), 11th - 13th May, 2015, Africa Leadership Development Center, Covenant University, Ota, Nigeria.*
- Agustina, T., Gerhana, W., & Sulaiman, S. (2020). The Effect of Locus of Control, Learning, and Adversity Quotient towards Micro Business Success (Study on Entrepreneurship under Foster Group of the Banjarmasin Regional Government). *Journal of Wetlands Environmental Management*, 8(1), 21–32.
- Ahmad, S., & Shahzad, K. (2011). HRM and employee performance: A case of university teachers of Azad Jammu and Kashmir (AJK) in Pakistan. *African Journal of Business Management*, 5(13), 5249–5253.
- Albert, M. A., & Dahling, J. J. (2016). Learning goal orientation and locus of control interact to predict academic self-concept and academic performance in college students. *Personality and Individual Differences*, 97, 245–248.
- Campbell, B. A., Coff, R., & Kryscynski, D. (2012). Rethinking sustained competitive advantage from human capital. *Academy of Management Review*, 37(3), 376–395.
- Choudhary, A. I., Akhtar, S. A., & Zaheer, A. (2013). Impact of transformational and servant leadership on organizational performance: A comparative analysis. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 433–440.
- Douglass, M. D., Bain, S. A., Cooke, D. J., & McCarthy, P. (2019). The role of self-esteem and locus-of-control in determining confession outcomes. *Personality and Individual Differences*, 147, 292–296. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.05.006>



- Eisenbeiss, S. A. (2012). Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 791–808.
- Eisenbeiß, S. A., & Giessner, S. R. (2012). The emergence and maintenance of ethical leadership in organizations. *Journal of Personnel Psychology*, 12(1), 7–19.
- Falikhatum. (2003). Pengaruh Budaya Organisasi, Locus of Control dan Penerapan Sistem Informasi Terhadap Kinerja Aparat Unit–Unit Pelayanan Publik. *Jurnal Empirika*, Vol. 16(No. 2), Pp.263-281.
- George, A. S., & George, A. S. H. (2020). INDUSTRIAL REVOLUTION 5.0: THE TRANSFORMATION OF THE MODERN MANUFACTURING PROCESS TO ENABLE MAN AND MACHINE TO WORK HAND IN HAND. *Journal of Seybold Report ISSN NO 1533-9211*, 15(9), 214–234.
- Hartaka, I. M. (2020). MEMBANGUN SEMANGAT KEBANGSAAN PERSPEKTIF ETIKA HINDU. *Genta Hredaya*, 3(2).
- Heywood, J. S., Jirjahn, U., & Struewing, C. (2017). Locus of control and performance appraisal. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 142, 205–225.
- Hung-Wen, L. (2013). Locus of control, socialization, and organizational identification. *Management Decision*, 51(5), 1047–1055. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2012-0814>
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51–69.
- Kormanik, M. B., & Rocco, T. S. (2009). Internal versus external control of reinforcement: A review of the locus of control construct. *Human Resource Development Review*, 8(4), 463–483.
- Melnyk, L. H., Kubatko, O. V., Dehtyarova, I. B., Dehtiarova, I. B., Matsenko, O. M., & Rozhko, O. D. (2019). *The effect of industrial revolutions on the transformation of social and economic systems*.
- Müller, J. M., Buliga, O., & Voigt, K.-I. (2018). Fortune favors the prepared: How SMEs approach business model innovations in Industry 4.0. *Technological Forecasting and Social Change*, 132, 2–17. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.019>
- Nahavandi, S. (2019). Industry 5.0—A human-centric solution. *Sustainability*, 11(16), 4371.
- Paschek, D., Mocan, A., & Draghici, A. (2019). Industry 5.0-The expected impact of next Industrial Revolution. *Thriving on Future Education, Industry, Business, and Society, Proceedings of the MakeLearn and TIIM International Conference, Piran, Slovenia*, 15–17.
- Patten, M. D. (2005). An analysis of the impact of locus-of-control on internal auditor job performance and satisfaction. *Managerial Auditing Journal*, 20(9), 1016–1029. <https://doi.org/10.1108/02686900510625343>
- Prasetyo, P. (2002). Pengaruh Locus Of Control Terhadap Hubungan Antara Ketidakpastian Lingkungan Dengan Karakteristik Informasi Sistem Akutansi Manajemen. *Jurnal Riset Akutansi Indonesia*, Vol. 5(No. 1), Pp. 119-136.
- Rhodes, J., Hung, R., Lok, P., Lien, B. Y.-H., & Wu, C.-M. (2008). Factors Influencing Organizational Knowledge Transfer: Implication for Corporate Performance. *J. Knowledge Management*, 12, 84–100. <https://doi.org/10.1108/13673270810875886>
- Richardson, C., Sinha, L., & Yaapar, M. S. (2014). Work ethics from the Islamic and Hindu traditions: In quest of common ground. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 11(1), 65–90.
- Riggio, R. E., Zhu, W., Reina, C., & Maroosis, J. A. (2010). Virtue-based measurement of ethical leadership: The Leadership Virtues Questionnaire. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(4), 235–250.
- Romero, D., Stahre, J., Wuest, T., Noran, O., Bernus, P., Fast-Berglund, Å., & Gorecky, D. (2016). Towards an operator 4.0 typology: a human-centric perspective on the fourth industrial revolution technologies. *Proceedings of the International Conference on Computers and Industrial Engineering (CIE46), Tianjin, China*, 29–31.
- Sharma, A. (2004). A Hindu perspective on spirituality and management. In Pava, M.L., and Primeaux, P. In *Spiritual Intelligence at Work: Meaning, Metaphor and Morals. Research in Ethical Issues in Organizations* (Vol. 5, pp. 203–211). Elsevier Ltd: Oxford.
- Shtudiner, Z., Klein, G., & Kantor, J. (2018). How religiosity affects the attitudes of communities towards tourism in a sacred city: The case of Jerusalem. *Tourism Management*, 69, 167–179. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.touman.2018.06.003>
- Soleh, A., Noviantoro, R., & Putrafinaldo, D. (2020). The effect of locus of control and communication toward employee performance. *Management and Sustainable Development Journal*, 2(2), 40–52.
- Suminta, R. R. (2016). Hubungan Antara Tipe Kepribadian Dengan Orentasi Religiusitas. *Fikrah*, 4(2), 214–227.
- Swarsi. (2010). Etos Kerja Hindu dan Kualitas SDM. *Www.Phdi.or.Id, Parisadha*.
- van Esch, E., Wei, L. Q., & Chiang, F. F. T. (2018). High-performance human resource practices and firm performance: The mediating role of employees' competencies and the moderating role of climate for creativity. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(10), 1683–1708.
- Wang, Z., Wang, N., & Liang, H. (2014). Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance.

---

*Management Decision.*

Yi, L. (2015). Locus of control, psychological empowerment and intrinsic motivation relation to performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(4), 422–438. <https://doi.org/10.1108/JMP-10-2012-0318>