

JIRAM

Jurnal Ilmiah Riset Aplikasi Manajemen

Vol 3 No 2 Tahun 2025

E-ISSN: 3031-2973

Diterima Redaksi: xx-xx-xxxx | Revisi: xx-xx-xxxx | Diterbitkan: xx-xx-xxxx

ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN STRES KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

(Studi Kasus Pada Karyawan Bagian *Consumer Banking* PT Bank Syariah Indonesia, Tbk Area Bandar Lampung)

Muammar¹, Yunus Handoko², Ike Kusdyah Rachmawati³

¹Institut Teknologi dan Bisnis Asia Malang

²Institut Teknologi dan Bisnis Asia Malang

³Institut Teknologi dan Bisnis Asia Malang

¹muammar@gmail.com, ²yunus.handoko@gmail.com, ³ikekusdyah@gmail.com

ABSTRAK

Adanya penurunan kinerja karyawan bagian konsumen selama tahun 2021 sampai dengan tahun 2022 yang diduga akibat pemimpinan yang kurang sesuai serta timbulnya stress kerja yang berakibat pula pada kurangnya kepuasan kerja karyawan. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisa pengaruh gaya kepemimpinan dan stress kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada karyawan bagian konsumen PT Bank Syariah Indonesia Area Bandar Lampung. Data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner. Populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan marketing konsumen PT Bank Syariah Indonesia Area Bandar Lampung yang berjumlah 46 karyawan yang terdiri dari karyawan organik sebanyak empat puluh orang dan enam orang berstatus sebagai karyawan *outsourcing*. Data penelitian diolah secara kuantitatif deskripsi dengan teknik analisis jalur (path analysis) menggunakan Smart PLS 3. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa (1) gaya kepemimpinan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, (2) stress kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (3) gaya kepemimpinan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (4) stress kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (5) kepuasan kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (6) gaya kepemimpinan secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, (7) stress kerja secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, stress kerja, kinerja karyawan dan kepuasan kerja

ABSTRACT

There is a decrease in the performance of consumer employees during 2021 to 2022 which is thought to be due to inappropriate leadership styles and work stress which also results in lack of employee job satisfaction. The purpose of this research is to analyze the influence of leadership style and work stress on employee performance with job satisfaction as a mediating variable in consumer employees of PT Bank Syariah Indonesia Bandar Lampung Area. The data used in this study are primary data obtained from the results of the distribution of questionnaires. The population used is all consumer marketing employees of PT Bank Syariah Indonesia Bandar Lampung Area which amounts to 46 employees

consisting of forty organic employees and six people who have the status of outsourced employees. The research data was processed quantitatively description with path analysis techniques using Smart PLS 3. The results of the study concluded that (1) leadership style has a direct and significant effect on job satisfaction of employees, (2) work stress has a direct and significant effect on job satisfaction, (3) leadership style has a direct and significant effect on employee performance, (4) work stress has a direct and significant effect on employee performance, (5) job satisfaction has a direct and significant effect on employee performance, (6) leadership style indirectly affects employee performance through job satisfaction, (7) work stress indirectly effect on employee performance through job satisfaction.

Keywords: leadership style, job stress, employee performance and job satisfaction

PENDAHULUAN

Perbankan syariah saat ini telah menjadi bagian dalam sistem perekonomian dan keuangan Indonesia yang ikut andil memberikan dinamika pertumbuhan ekonomi serta memiliki berdaya saing dan mampu berkontribusi dalam perekonomian nasional. Melihat potensi yang cukup besar dari adanya perbankan syariah dan diharapkan dapat membawa tiga arah pengembangan yakni dalam segi penguatan identitas, sinergi ekosistem ekonomi syariah dan penguatan dalam hal regulasi, akhirnya pada tahun 2021, lahirlah bank syariah terbesar di Indonesia yang bernama Bank Syariah Indonesia atau BSI yang merupakan penggabungan dari tiga bank syariah milik Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yakni PT Bank BRI Syariah Tbk, PT Bank BNI Syariah Tbk dan PT Bank Syariah Mandiri dengan aset sebesar Rp 245,7 triliyun dengan modal intinya sebesar Rp 20,4 triliyun dan dengan cabang yang tersebar di seluruh wilayah di Indonesia.

Saat ini BSI berhasil menjadi top ten Bank terbesar di Indonesia dalam segi aset yang berhasil menduduki peringkat ke-6 perbankan nasional, artinya BSI tidak hanya bersaing dengan perbankan syariah tapi juga dengan seluruh perbankan konvensional seluruh Indonesia. Kondisi tersebut tentunya menuntut BSI untuk mampu terus bersaing dan meningkatkan kompetensinya baik produk maupun layanan perbankan dan tentunya harus didukung kekuatan sumber daya manusia yang berkualitas dan mumpuni sehingga BSI dituntut harus mampu untuk mengelola berbagai macam sumber daya yang dimilikinya, apalagi dengan terjadinya merger tentunya perlu penyesuaian dengan iklim dan lingkungan kerja serta penyesuaian dengan budaya kerja yang baru oleh para pimpinan dan karyawan. Misalnya saja penyesuaian dengan rekan kerja yang beragam karakter dan kebiasaan, prosedur operasional yang berbeda dengan sebelumnya, regulasi kenaikan jabatan ataupun dalam hal pemberian gaji atau tunjangan yang tentunya akan berdampak pada kepuasan kerja karyawan.

BSI Area Bandar Lampung merupakan salah satu tempat yang menarik untuk diteliti tentang kinerja SDM terutama dibagian Consumer Banking karena menjadi backbone dalam pertumbuhan bisnis BSI di Provinsi Lampung, dimana peran dan kontribusi bisnis konsumen mempunyai porsi paling tinggi diantara segmen bisnis lainnya, sehingga jika kinerja karyawan rendah maka akan berdampak pada kinerja perusahaan. Saat ini Area Bandar Lampung memiliki jumlah marketing konsumen sebanyak 46 karyawan yang terdiri dari 40 karyawan organik dan enam orang karyawan alih daya yang tersebar pada tiga kantor cabang utama dan enam belas kantor cabang pembantu.

Saat ini BSI Area Bandar Lampung mempunyai jumlah cabang yang cukup banyak dengan didukung oleh jumlah marketing konsumen yang memadai. Namun sejak berdirinya BSI yaitu selama tahun 2021 sd 2022, pertumbuhan bisnis *consumer banking* Area Lampung belum mencapai hasil yang diharapkan manajemen dari segi pencairan pembiayaan, bahkan dari data Regional III Palembang yang membawahi lima area yaitu Area Padang, Area Jambi, Area Bengkulu, Area Palembang dan Area Bandar Lampung, Area Bandar Lampung masih tercatat menduduki posisi paling bawah dilihat dari kinerja bisnis konsumernya. Tentunya hal ini menjadi konsen manajemen terkait kinerja karyawan bagian konsumen.

Berdasarkan data pencairan konsumen tahun 2021 s.d. 2022 menunjukkan bahwa hanya beberapa cabang yang berhasil melampaui target pencairan yang artinya sebagian besar cabang belum mencapai target yang maksimal dan sesuai harapan manajemen. Hal ini menunjukkan rendahnya kinerja karyawan konsumen BSI Area Bandar Lampung selama dua tahun terakhir. Kondisi ini dibuktikan dengan hasil penilaian kinerja tahunan masing-masing karyawan bagian konsumen dimana pencapaian performance level 1 atau disingkat menjadi PL1 masih dibawah 30% dan selebihnya memperoleh PL2, PL3 bahkan PL4. Performance level (PL) merupakan sistem penilaian kinerja yang diberikan BSI terhadap seluruh karyawan atas kinerja selama setahun terakhir.

Perhitungan persentase pencapaian kinerja ini tidak hanya dilihat dari hasil pekerjaan mereka yang berupa banyaknya pencairan pembiayaan, namun juga dilihat dari beberapa aspek indikator pengukuran kinerja diantara pemahaman karyawan atas tugas dan tanggung jawabnya, pemahaman atas standar operasional prosedur pembiayaan konsumen dimana pengujian atas pemahaman mereka biasanya diukur melalui refreshment test yang diadakan rutin bulanan kepada seluruh karyawan BSI dan hasilnya ternyata masih banyak yang belum paham tentang produk perbankan serta standar operasional prosedur yang berlaku. Selain itu penilaian juga dilihat dari inisiatif dan kecekatan mental karyawan dimana masih banyak karyawan dirasa masih kurang berinisiatif dan kurang cekatan dalam bekerja, hal ini dapat dilihat dari mereka banyak yang belum siap menerima beban pekerjaan atau target pencairan pembiayaan serta kecepatan mereka dalam memproses berkas pembiayaan konsumen.

Menurut Mangkunegara (2017) kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Fahmi Kamal, Widi Winarso, Edy Sulistio (2019) bahwa variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya adalah gaya kepemimpinan, kemudian penelitian yang telah dilakukan oleh Devina N.Oktaviani dan Nur Irmayanti (2021) bahwa variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah stress kerja, sedangkan penelitian yang telah dilakukan oleh Syaharuddin Y (2019) bahwa kinerja dipengaruhi positif dan signifikan oleh kepuasan kerja. Maka dapat dirangkum bahwa dugaan awal yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan, stress kerja dan kepuasan atas pekerjaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa marketing konsumen BSI Area Bandar Lampung, terdapat beberapa cabang memiliki pimpinan yang membuat karyawan merasa tertekan dan kurang memotivasi para bawahannya sehingga membuat performa mereka menurun. Sebagai contoh berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan diperoleh informasi bahwa pimpinan mereka sering memberikan target melebihi kapasitas yang seharusnya, bahkan ada beberapa pimpinan yang hanya peduli pada hasil namun tidak peduli pada proses yang telah dilakukan oleh karyawannya. Ada pula pimpinan yang terkadang lepas tangan atas permasalahan yang dihadapi oleh bawahannya di lapangan.

Hal pertama yang mempengaruhi kinerja karyawan bagian konsumen yaitu gaya kepemimpinan. Dalam rangka mengoptimalkan kinerja pegawai tidak terlepas dari gaya kepemimpinan yang ada. Dengan demikian, perusahaan diharapkan memiliki pemimpin yang mampu mendorong motivasi para karyawannya untuk dapat bekerja dengan baik dan optimal sesuai harapan organisasi. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin di dalam suatu perusahaan memegang peran utama dalam tercapainya tujuan organisasi. Usaha yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam menggerakkan suatu organisasi akan berdampak

pada peningkatan produktivitas dan kinerja karyawan, sehingga tujuan utama yang ingin dicapai oleh perusahaan dapat terwujud.

Hal kedua yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah stres kerja. Hasibuan (2012) mengungkapkan bahwa stres kerja dapat menjadi pemicu menurunnya kinerja karyawan. Karyawan yang stres cenderung mengalami ketegangan pikiran dan berprilaku yang aneh, pemarah, dan suka menyendiri sehingga prestasi kerja karyawan tidak dapat tercapai secara optimal. Jadi semakin stress tinggi maka kinerja karyawan akan menurun. Hal ketiga yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Hal ini merupakan kunci untuk peningkatan kinerja karyawan khususnya karyawan bagian konsumen BSI. Kepuasan kerja meliputi pemberian gaji yang sesuai, adanya promosi bagi karyawan yang berhasil mencapai target, serta fasilitas yang diberikan perusahaan untuk meningkatkan keamanan dan kesejahteraan para karyawan. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa marketing konsumen menyebutkan bahwa mereka merasa tertekan selama bekerja dikarenakan beban kerja yang terlalu berat yang akhirnya berpengaruh kepada penurunan kondisi fisik dan akhirnya terjadi penurunan kinerja. Sebagai contoh karyawan yang seharusnya bertanggung jawab untuk pencapaian pencairan pembiayaan, mereka mendapatkan beban pekerjaan lain diluar tanggung jawabnya seperti membantu pencapaian target pendanaan serta tugas tambahan terkait administrasi dan operasional lainnya sehingga mereka tidak fokus pada satu hal dan berdampak penyelesaian target yang tertunda.

Hal ketiga yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Hal ini merupakan kunci untuk peningkatan kinerja karyawan khususnya karyawan bagian konsumen BSI. Kepuasan kerja meliputi pemberian gaji yang sesuai, adanya promosi bagi karyawan yang berhasil mencapai target, serta fasilitas yang diberikan perusahaan untuk meningkatkan keamanan dan kesejahteraan para karyawan. Semakin baik kepuasan kerja setiap individu karyawan, maka akan berdampak positif terhadap performa pekerjaan mereka. Namun hal tersebut hanya berlaku untuk karyawan organik saja, sedangkan karyawan alih daya untuk tingkat kepuasan dirasa masih dibawah harapan, terutama sulitnya pengembangan karir di BSI karena semenjak terjadinya merger, jumlah karyawan menjadi berlebih dari yang seharusnya. Sulitnya pengembangan karir ini tentu juga berdampak pada fasilitas lainnya seperti gaji yang belum mencukupi, fasilitas kesehatan yang belum memadai dan lain sebagainya sehingga kepuasan kerja belum maksimal dirasakan para karyawan alih daya tersebut.

Selain itu ditemukan beberapa gap-research dari hasil penelitian terdahulu seperti penelitian yang telah dilakukan oleh Hendra Gunawan (2018) yang mendapatkan hasil penelitian bahwa stres kerja berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan, namun berbeda dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Tien Hartini dan Rifqi Andika Ramadhan (2021) yang mendapatkan hasil penelitian bahwa stress kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selain itu ditemukan juga pada penelitian yang telah dilakukan oleh Suardi (2018) yang mendapatkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun berbeda dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Surya Kelana Basri dan Rusdiaman Rauf (2021) yang mendapatkan hasil bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Kemudian ditemukan juga gap pada hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Syaharuddin Y (2019) yang mendapatkan hasil bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, namun bertentangan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Lilik Indrawati, Jovi Iristian (2023) yang mendapatkan hasil penelitian gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu juga ditemukan *gap* pada hasil penelitian yang telah

dilakukan oleh Herman, Nasruji (2018) yang mendapatkan hasil bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja, namun bertentangan dengan hasil penelitian Yohana Febriyanti Nadya Pally, Epsilandri Septyarini (2021) yang mendapatkan hasil bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang negatif dan tidak signifikan terhadap variabel kepuasan kerja karyawan. Kemudian ditemukan juga gap pada hasil penelitian Abdul Gofur (2018) yang mendapatkan hasil bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara stress kerja terhadap kepuasan kerja, dimana kedua variabel memiliki korelasi yang kuat dan positif. Sedangkan hal ini bertentangan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh I Gede Redita Yasa1 dan A.A. Sagung Kartika Dewi (2018) ditemukan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan mendalam tentang bagaimana pengaruh antara gaya kepemimpinan dan stress kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan, serta dampak dari kepuasan kerja sebagai faktor penengah. Hasil penelitian ini dapat memberikan panduan berharga bagi perusahaan khususnya perbankan syariah untuk dapat membina dan membentuk asset terpenting yaitu sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Selain itu dikarenakan adanya beberapa gap research yang ditemukan pada penelitian-penelitian sebelumnya membuat peneliti tertarik untuk membuat penelitian dengan judul “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan Consumer Banking PT Bank Syariah Indonesia Area Bandar Lampung)”.

TINJAUAN PUSTAKA

Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartono (2008), gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain. Menurut Kartono (2008), gaya kepemimpinan seseorang dapat dilihat dan dinilai dari beberapa indikator yaitu :

- 1.Kemampuan Mengambil Keputusan.
- 2.Kemampuan Memotivasi.
- 3.Kemampuan Komunikasi.
- 4.Kemampuan Mengendalikan Bawahan.
- 5.Tanggung Jawab.
- 6.Kemampuan Mengendalikan Emosional.

Stres Kerja

Menurut Hasibuan (2014) menyatakan bahwa stres kerja adalah suatu ketegangan yang mengakibatkan tidak seimbangnya keadaan psikologis karyawan yang dapat mempengaruhi cara berpikir, emosi dan kondisi dirinya sendiri. Stres kerja terjadi karena adanya tuntutan dan tekanan yang berlebih dari tugas yang diberikan oleh perusahaan. Semakin tinggi stres kerja karyawan maka semakin buruk juga dampaknya terhadap kinerja seorang karyawan dan dapat menghambat pencapaian tujuan dan perkembangan perusahaan. Sedangkan menurut Luthans (2010) mengemukakan stres kerja sebagai sebuah respon seseorang terhadap keadaan eksternal yang menyebabkan terjadinya penyimpangan fisik, psikologis dan perilaku karyawan dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Keadaan eksternal yang tidak baik akan meningkatkan tingkat stres seorang karyawan yang bila dibiarkan begitu saja akan mengganggu proses kerjanya. Perusahaan harus mampu menciptakan keadaan eksternal yang baik dan mampu

menghilangkan atau menurunkan tingkat stres kerja seorang karyawan. Adapun beberapa Indikator dari stres kerja menurut Siagian (2016) yaitu:

- 1) Beban tugas yang terlalu berat.
- 2) Desakan waktu.
- 3) Penyelia yang kurang baik.
- 4) Iklim kerja yang menyebabkan tidak aman.
- 5) Kurangnya informasi dari umpan balik tentang prestasi kerja seseorang.
- 6) Ketidak seimbangan antara wewenang dan tanggung jawab.
- 7) Ketidak jelasan peranan karyawan dalam keseluruhan kegiatan organisasi.
- 8) Frustasi yang ditimbulkan oleh intervensi pihak lain yang terlalu sering sehingga orang merasa terganggu konsentrasi yang baik di dalam dan luar kelompok kerjanya
- 9) Perbedaan sistem nilai yang dianut oleh karyawan dan yang dianut oleh organisasi dan perubahan yang kerja yang pada umumnya meninggalkan ketidak pastian.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan dilihat pada aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi (Sutrisno, 2019). Sedangkan Mangkunegara (2017) menjelaskan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Artinya, tidak hanya kuantitas, kualitas, dan penyelesaiannya saja yang diperhatikan, melainkan tanggung jawab serta kesesuaian dari tugas atau pekerjaan yang diberikan. Menurut Sutrisno (2019) untuk mengukur kinerja karyawan terdapat enam indikator yang merupakan bidang prestasi kunci bagi perusahaan yang di antaranya adalah berikut :1.Hasil, 2.Pengetahuan pekerjaan, 3.Inisiatif, 4.Kecekatan mental, 5.Sikap, 6.Disiplin waktu dan absensi

Kepuasan kerja

Gilmer sebagaimana dikutip (As'ad, 2004), mendefinisikan kepuasan sebagai cluster perasaan evaluatif tentang pekerjaan yang artinya kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa kelompok kecil perasaan yang dialami karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, ia dapat mengidentifikasi indikator kepuasan kerja, antara lain: a. Gaji, b. Promosi, c. Pengawasan Supervisi, d. Keuntungan, e. Penghargaan Rasa Hormat, f. Prosedur Operasi, g. Rekan Kerja, h. Sifat Pekerjaan, i. Komunikasi

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 46 orang marketing konsumen baik yang bersatus karyawan organik maupun karyawan alih daya di PT BSI Area Bandar Lampung, dan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis jalur dengan pengolahan data menggunakan Smart PLS. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini ada dua, yaitu sebagai berikut:

a. Data Primer

Data primer dalam penelitian ini didapatkan dengan cara menyebarluaskan kuisioner. Dalam mendapatkan data, kuesioner yang berisi butir-butir pernyataan yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan dan stress kerja serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di PT Bank Syariah Indonesia Tbk Area Bandar Lampung.

b. Data Sekunder

Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dengan cara studi dokumentasi. Ini merupakan teknik pengumpulan data dengan melakukan studi penelaahan terhadap buku-buku, literatur-literatur, catatan-catatan dan, laporan- laporan yang ada hubungannya dengan masalah yang dipecahkan (Sugiyono, 2017:23). Dalam penelitian ini dilakukan studi dokumentasi pada literatur dan penelitian-penelitian terdahulu yang ada relevansinya dengan penelitian ini.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Uji validitas yang pertama menggunakan metode validitas convergent dengan cara melihat nilai loading factor, dapat dilihat bahwa setiap indikator memiliki nilai lebih dari 0,70 sehingga angket kuisioner dinyatakan valid. Uji validitas yang selanjutnya adalah dengan melihat nilai AVE dan dapat dilihat bahwa setiap variabel memiliki nilai AVE lebih dari 0,50 sehingga data dinyatakan valid. Uji validitas yang terakhir adalah dengan melihat nilai *discriminant validity*, dapat dilihat bahwa nilai HTMT semua variabel kurang dari 0,90 sehingga data dinyatakan valid.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menggunakan dua metode yaitu cronbach's alpha, rho_a dan composite reliability. Untuk kriteria pengujinya nilai dari cronbach's alpha, rho_a maupun composite reliability harus lebih besar dari 0,70 (Chin dan Dibbern, 2010). Berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan diketahui bahwa baik nilai *Cronbach's Alpha*, *Rho_A* maupun *Composite Reliability* dari setiap variabel memiliki nilai lebih besar dari 0,07 sehingga data dapat dinyatakan reliabel.

Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

1. Koefisien Determinasi (*R square*)

R Square (R^2) menunjukkan seberapa persen konstruk endogen dijelaskan oleh konstruk eksogen. Merujuk pada kriteria (Chin, 1998 dalam Hair,et.al) yaitu 0,67 (kuat), 0,33 (moderat), 0,19 (lemah) sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa stres kerja (X2) memiliki efek terkuat terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,644, diikuti oleh kepuasan kerja (Z) memiliki efek moderat sebesar 0,350 dan gaya kepemimpinan (X1) memiliki efek yang lemah sebesar 0,209. Selain itu, ketiga konstruk tersebut menjelaskan 65,7% varians konstruk endogen kinerja karyawan Y ($R^2 = 0,657$). X1 (gaya kepemimpinan) dan X2 (stres kerja) juga secara bersama-sama menjelaskan 70,6% dari varians Z (kepuasan kerja).

2. Effect Size (*f square*)

Effect size (f^2) menunjukkan seberapa kuat pengaruh konstruk eksogen terhadap konstruk endogen, berdasarkan kriteria (Hair, et.al, 2014) yaitu 0,02 (pengaruh lemah); 0,15 (pengaruh cukup); 0,35 (pengaruh kuat). Hasil perhitungan menunjukkan seberapa kuat pengaruh konstruk eksogen terhadap konstruk endogen. X1(gaya kepemimpinan) memiliki pengaruh lemah (0,056) terhadap Y (kinerja karyawan) dan X1(kepemimpinan) juga

memiliki pengaruh yang lemah sebesar (0,036) terhadap Z (kepuasan kerja). Berikutnya X2 (stres kerja) memiliki pengaruh yang kuat sebesar (0,305) terhadap Y (kinerja karyawan) dan pengaruh yang sangat kuat sebesar (0,805) terhadap Z (kepuasan kerja). Sedangkan Z (kepuasan kerja) memiliki pengaruh cukup sebesar (0,105) terhadap Y (kinerja karyawan).

3. Stone Geisser Q-Ssquare test (Predictive Relevance)

Penilaian *goodness of fit* diketahui dengan melihat nilai *Q-Square*. Nilai *Q-Square* memiliki arti yang sama dengan *coefficient determination (R-Square)* pada analisis regresi, dimana semakin tinggi nilai *Q-Square*, maka model dapat dinyatakan semakin baik atau semakin fit dengan data. Sarstedt (2017) menyatakan bahwa nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance* yang akurat terhadap konstruk, sedangkan nilai $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang mempunyai *predictive relevance*. Nilai *Q-Square* dalam penelitian ini diuji dengan *Blindfolding* pada aplikasi Smart PLS dimana menunjukkan bahwa nilai *Q-Square* pada variabel endogen Kinerja Karyawan (Y) adalah 0,251 dan variabel endogen Kepuasan Kerja (Z) adalah 0,390 dimana nilai kedua variabel endogen tersebut lebih besar dari 0, maka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini memiliki nilai *goodness of fit* yang baik atau bagus karena $Q-Square > 0$.¹¹

Hasil Uji Hipotesis

Berdasarkan hasil pertutungan diperoleh hasil pengujian hipotesis sebagai berikut :

- A. Hipotesis 1 : Hasil perhitungan menunjukkan bahwa adanya pengaruh langsung dan signifikan antara gaya kepemimpinan (X1) terhadap kinerja karyawan (Y), dapat dilihat pada T statistik $1,969 > 1,96$ ($\alpha = 0,05$) dan nilai p value 0,003
- B. Hipotesis 2 : Hasil perhitungan menunjukkan bahwa adanya pengaruh langsung dan signifikan antara stres kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y), dapat dilihat pada T statistik $2,970 > 1,96$ ($\alpha = 0,05$) dan nilai p value 0,003
- C. Hipotesis 3 : Hasil perhitungan menunjukkan bahwa adanya pengaruh langsung dan signifikan antara kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y), dapat dilihat pada T statistik $2,676 > 1,96$ ($\alpha = 0,05$) dan nilai p value 0,004
- D. Hipotesis 4 : Hasil perhitungan menunjukkan bahwa adanya pengaruh langsung dan signifikan antara gaya kepemimpinan (X1) terhadap kepuasan kerja (Z), dapat dilihat pada T statistik $2,243 > 1,96$ ($\alpha = 0,05$) dan nilai p value 0,004
- E. Hipotesis 5 : Hasil perhitungan menunjukkan bahwa adanya pengaruh langsung dan signifikan antara stres kerja (X2) terhadap kepuasan kerja (Z), dapat dilihat pada T statistik $6,930 > 1,96$ ($\alpha = 0,05$) dan nilai p value 0,001
- F. Hipotesis 6 : Hasil perhitungan menunjukkan bahwa adanya pengaruh tidak langsung dan signifikan antara gaya kepemimpinan (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z), dapat dilihat pada T statistik $2,509 > 1,96$ ($\alpha = 0,05$) dan nilai p value 0,002.
- G. Hipotesis 7 : Hasil perhitungan menunjukkan bahwa adanya pengaruh tidak langsung dan signifikan antara stres kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z), dapat dilihat pada T statistik $2,069 > 1,96$ ($\alpha = 0,05$) dan nilai p value 0,003

KESIMPULAN

1. Adanya pengaruh langsung dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.
2. Adanya pengaruh langsung dan signifikan antara stress kerja terhadap kepuasan kerja.
3. Adanya pengaruh langsung dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
4. Adanya pengaruh langsung dan signifikan antara stress kerja terhadap kinerja karyawan.
5. Adanya pengaruh langsung dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
6. Adanya pengaruh tidak langsung dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.
7. Adanya pengaruh tidak langsung dan signifikan antara stress kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

SARAN

Penerapan kepemimpinan yang sudah baik seperti kemampuan mengambil keputusan, komunikasi bisnis, tanggung jawab, kemampuan mengendalikan emosi, serta memotivasi bawahan harus dipertahankan oleh pimpinan, namun dikarenakan masih ditemukan beberapa responden yang menjawab tidak setuju bahkan sangat tidak setuju terhadap pernyataan yang disajikan tentang gaya kepemimpinan, maka ada beberapa hal yang perlu diperbaiki yaitu dalam hal pengambilan keputusan sebaiknya pimpinan selalu melibatkan karyawan/bawahan untuk mendapatkan ide atau gagasan untuk ditampung dan dipertimbangkan terlebih dahulu, kemudian dalam hal memotivasi dan komunikasi, sebaiknya pimpinan harus selalu terus meng-upgrade dan banyak belajar tentang seni memimpin melalui pelatihan, dan banyak membaca buku tentang leadership. Dan yang tidak kalah penting, pimpinan sebaiknya terus belajar mengendalikan emosi untuk menciptakan suasana yang lebih nyaman dan kondusif dalam bekerja.

Berdasarkan hasil penelitian ini diketahui bahwa stress kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, maka diperlukan kebijakan yang tepat dalam memberikan target kepada masing-masing individu karyawan sesuai dengan porsi pekerjaannya, namun berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa responden, diketahui bahwa pimpinan malah memberikan tambahan tugas atau target diluar yang seharusnya. Maka sebaiknya pimpinan lebih bijak terkait hal ini agar karyawan tidak merasa terbebani dan menimbulkan stress kerja yang lebih tinggi. Selain itu dalam pekerjaan di BSI juga terkadang terjadi selisih paham antar karyawan sehingga lingkungan kerja menjadi kurang nyaman, maka sebaiknya pimpinan banyak belajar tentang manajemen konflik untuk meminimalisasi konflik yang terjadi antar karyawan.

Untuk mencapai kepuasan kerja yang lebih baik lagi, maka manajemen diharapkan lebih konsen terhadap pengembangan karir karyawan terutama karyawan yang masih berstatus karyawan alih daya yang telah bekerja bertahun-tahun dengan pencapaian kinerja yang sangat baik, namun sampai saat ini belum ada kejelasan tentang pengembangan karir mereka, selain itu berdasarkan hasil wawancara dengan responden yang menjawab tidak setuju dengan pernyataan kepuasan kerja terutama point pemberian gaji dan insentif yang sesuai, maka manajemen sebaiknya mengkaji kembali kebijakan tentang gaji dan insentif karyawan agar kepuasan kerja meningkat yang tentunya akan langsung berdampak pada kemajuan bisnis perusahaan.

Dalam hal peningkatan kinerja karyawan, maka diperlukan pimpinan yang lebih peduli dan perhatian terhadap masing-masing karyawan, karena berdasarkan jawaban responden terkait poin jarang menemukan kesulitan dalam pencapaian target, ternyata masih ada yang

tidak setuju bahkan sangat tidak setuju terhadap pernyataan tersebut, maka pimpinan sebaiknya banyak belajar juga tentang ilmu coaching agar mampu mengarahkan dan mengatasi kesulitan karyawan dalam pencapaian target bisnis. Selain itu ditemukan juga responden yang tidak setuju dengan pernyataan bahwa tidak pernah merasa takut dan malu saat presentasi di depan umum, maka manajemen dan pimpinan sebaiknya lebih membiasakan karyawan untuk tampil di depan umum dengan cara salah satunya sering-sering melakukan rollplay bagaimana menghadapai nasabah dengan berbagai macam tipe dan kepribadian, dan bagaimana meningkatkan selling skill untuk menjual produk yang tepat dan sesuai kebutuhan nasabah.

Bagi penelitian yang akan datang diharapkan dapat memperluas objek/responden penelitian untuk memperoleh hasil yang lebih akurat serta perlu menambahkan variabel lain dari faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, dan kinerja karyawan terutama di sector industry perbankan syariah sehingga diperoleh hasil yang lebih luas dan akurat.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Gofur. 2018. Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja
- As'ad, M. 2004. Psikologi Industri Dan Organisasi. Jakarta: Universitas Indonesia
- Chin, W. W. (1995). *Partial Least Squares is to LISREL as Principal Components Analysis is to Common Factor Analysis*. Technology Studies , 2, 315-319.
- Chin, W. W., & Dibbern, J. (2010). *An Introduction to a Permutation Based Procedure for Multi-Group PLS Analysis: Results of Tests of Differences on Simulated Data and a Cross Cultural Analysis of the Sourcing of Information Services Between Germany and the USA*. In V. E. Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook of Partial Least Squares Concepts, Methods and Applications* (pp. 171-194). Berlin: Springer.
- Devina N.Oktaviani dan Nur Irmayanti. 2021. Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Lokasi penelitian ini yaitu Universitas Wijaya Putra
- Edison, E., Anwa, Y., Komariyah, I. 2018. Manajemen sumber daya manusia : dan perubahan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi. Bandung: Alfabeta.
- Fahmi Kamal, Widi Winarso, Edy Sulistio. 2019. pengaruh gaya kepemimpinan kinerja karyawan (Studi Kasus : PT Agung Citra Tranformasi)
- Ghozali, I.2018. Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Pogram IBM SPSS Edisi Sembilan.Semarang:Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Hasibuan, Malayu. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hamali, A.F. 2016. Pemahaman manajemen sumber daya manusia. Yogyakarta: CAPS.
- Herman, Nasruji. 2018. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Lion Mentari Airlines.
- Hendra Gunawan. 2018. Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Kasus pada PT. Semen Bosowa Maros)
- I Gede Redita Yasa1 dan A.A. Sagung Kartika Dewi. 2018. Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi
- Istijianto. 2006. Riset Sumber Daya Manusia. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kartono, Kartini. 2008. Pemimpin dan Kepemimpinan. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Lilik Indrawati, Jovi Iristian. 2023. *The Influence of Leadership Style, Workload, Work Stress on Employee Performance in the Secret and Public Order Operational Section and Control of Polisi Pamong Praja Unit in East Province in Surabaya*.
- Luthans, Fred. 2010. *Organizational Behavior* New York: McGraw-Hill Companies inc.

- Mangkunegara, A.P. 2017. Evaluasi kinerja sdm. Bandung: Refika Aditama.
- Nursalam (2017) Metodologi Penelitian Ilmu Keperawatan: Pendekatan Praktis. In Metodologi Penelitian Ilmu Keperawatan: Pendekatan Praktis (4th ed.).Metodologi Penelitian Ilmu Keperawatan: Pendekatan Praktis: Jakarta.
- Rusliani,H. 2018. Ekonomi syari'ah solusi dalam menghadapi krisis moneter perbandingan Malaysia–Indonesia).Al-Amwal: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syari'ah,10 (2), 199-214.
- Purnomo, F.X. Setio Edy dan Wijayanti, Ratna. 2013. Analisis Pengaruh Perilaku Instruktif, Konsultatif, Partisipatif dan Delegatif terhadap Kinerja Karyawan. Semarang: Universitas Semarang.
- Rivai, Z., Veithzal, dkk. 2014. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sarstedt, M. 2017. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 2nd Edition, Sage Publications Inc., Thousand Oaks, CA.
- Sedarmayanti. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi Pegawai Negeri Sipil. Bandung : Rafika Aditama
- Siagian, Sondang P. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bumi Aksara. Jakarta
- Siregar, D.2013. Pengaruh Motivasi dan Kompensasi Terhadap KinerjanPada Perseron Terbatas Digitdata Terminal Evolusi. *Journal of Education, Humaniora and Social Scienes (JEHSS)*, Vol.2 No.1.
- Supardo, Susilo. 2006. Kepemimpinan, Dasar-dasar dan Pengembangannya. Yogyakarta: Andi offset.
- Sopiah & Sangadji, M. 2018. Manajemen sumber daya manusia strategik. Yogyakarta: Andi Offset.
- Sutrisno, E. 2019. Manajemen sumber daya manusia. Jakarta: Kencana.
- Syarifah Ida Farida, Muhammad Makna Fauzi. 2020. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Sarimelati Kencana Pizza Hut Delivery Cabang Ciputat
- Suardi .2018. pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Badan dan Pelatihan Keuangan Jambi.
- Sugiyono.2017. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung : Alfabeta, CV.
- Surya Kelana Basri dan Rusdiaman Rauf .2021. Pengaruh Semangat Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai
- Syaharuddin Y .2019. Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening.
- Thoha, Miftah. 2010. Kepemimpinan dalam Manajemen. Jakarta: Rajawali Pers.
- Tien Hartini dan Rifqi Andika Ramadhan. 2021. pengaruh gaya kepemimpinan dan stress kerja terhadap kinerja karyawan RSU Queen Latifa Yogyakarta
- Wibowo. 2018. Manajemen Kinerja. Jakarta: Rajagrapindo Persada
- Yulie Wahyuningsih, Budi Eko Soetjipto, Nurika Restuningdiah dan Syihabudhin. 2021. *The Influence of Leadership Style, Motivation, and Work Stress on Performance*.
- Yohana Febriyanti Nadya Pally, Epsilandri Septyarini. 2021. Pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai.