



Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perbankan Dengan Dimoderasi Oleh Motivasi

Senda Yunita Leatemia*

Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Jurusan Akuntansi, Universitas Pattimura

Jalan Ir. M. Putuhena, Kode Pos 97233, Ambon, Indonesia

Email: senda_leatemia@yahoo.com

Email Penulis Korespondensi: senda_leatemia@yahoo.com

Submitted: 05/04/2022; Accepted: 12/05/2022; Published: 30/05/2022

Abstrak—Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan stres kerja terhadap kinerja karyawan perbankan dengan dimoderasi oleh motivasi. Penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh dari penyebaran kuesioner secara langsung pada karyawan Bank Maluku, Bank Mandiri, BNI, BTN, dan BRI. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linear berganda dan MRA. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, stres kerja berpengaruh negative terhadap kinerja karyawan, berdasarkan uji moderasi motivasi kerja memoderasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, dan motivasi kerja memoderasi stres kerja terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Stres Kerja, Motivasi, Kinerja Karyawan

Abstract—This study aims to examine the effect of leadership style and work stress on the performance of banking employees moderated by motivation. This study is primary data obtained from distributing questionnaires directly to employees of Bank Maluku, Bank Mandiri, BNI, BTN, and BRI. Data processing was carried out using multiple linear regression analysis and MRA. The results in this study show that leadership style has a positive effect on employee performance, work stress has a negative effect on employee performance, based on the moderating test of work motivation moderates leadership style on employee performance, and work motivation moderates work stress on employee performance.

Keywords: Leadership Style, Work Stress, Motivation, Employee Performance

1. PENDAHULUAN

Tujuan perusahaan tidak hanya bergantung pada peralatan modern, sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi justru lebih bergantung pada manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya. Setiap organisasi perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya agar tujuan karyawannya tercapai (Kowey, 2018). Setiap karyawan memiliki pekerjaan yang dapat mereka hadapi dalam setiap pemberian tugas dan peran bagi mereka. Kinerja mereka cukup bagus dan disertai kerjasama team yang memang sedikit banyak dapat berpengaruh terhadap kelancaran tugasnya.

Dalam dunia perbankan sering terjadi beberapa permasalahan terkait kinerja karyawan, seperti adanya kepemimpinan yang buruk dari seorang atasan demi mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan tanpa memikirkan kondisi dan kesiapan dari karyawan tersebut. Manager bank yang menempatkan tekanan pada stafnya untuk bisa mencapai target kerja dan penjualan yang ideal. Tingginya target yang diberikan akhirnya membuat seorang karyawan tidak mampu menyelesaikan tugasnya kemudian mengalami stres dan depresi berkepanjangan. Ketua Pembina Yayasan Lembaga Konsumen Indonesia (YLKI) mengatakan tingkat stres karyawan jasa keuangan perbankan cukup tinggi. Keluhan stres itu selalu dikemukakan karyawan bank, baik di tingkat kantor pusat maupun kantor cabang pembantu. Stres diketahui menjadi masalah utama yang dialami karyawan perbankan karena mereka khawatir kehilangan pekerjaan dan digantikan orang yang lebih muda dan berkompeten. Tekanan potongan gaji dan target penjualan produk telah menciptakan iklim ketakutan pada karyawan perbankan. Untuk itulah perusahaan harus memotivasi karyawannya agar karyawan merasa mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.

Metode pemberian motivasi kerja kepada karyawan dapat dilakukan dengan dua metode, yaitu motivasi langsung (*direct motivation*) dan motivasi tidak langsung (*indirect motivation*). Motivasi langsung (*direct motivation*) adalah motivasi yang diberikan oleh pimpinan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya, seperti memberikan pujian, penghargaan, bonus, piagam, dan lain sebagainya. Sedangkan motivasi tidak langsung (*indirect motivation*) adalah motivasi yang diberikan kepada individu karyawan berupa fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang kelancaran tugas sehingga para karyawan bersemangat melakukan pekerjaannya, seperti tempat kerja yang nyaman, alat kerja yang baik, dan lain sebagainya.

Bank adalah sebuah instansi lembaga keuangan yang berwenang menerima simpanan dan mengelola dana masyarakat, serta menyalurkannya dalam bentuk pinjaman/pembiayaan (Hasan, 2016). Gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi dan kondisi tingkat kesiapan karyawan bank dirasa mampu untuk dapat menggerakkan karyawannya agar melaksanakan tugas pekerjaannya semaksimal mungkin. Pada umumnya, ada begitu banyak gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan oleh seorang pemimpin di dalam suatu perusahaan, yang mana gaya kepemimpinan tersebut memiliki ciri-ciri dan karakteristik yang berbeda-beda (Aisyah dan Dewi, 2015). Peranan seorang pemimpin dalam suatu organisasi sangat dominan, namun demikian seorang pemimpin tidak boleh mengabaikan pentingnya peranan tenaga kerja atau karyawan. Karyawan adalah salah satu pelaksana berbagai macam pekerjaan dan tugas yang tentunya memerlukan dorongan dan motivasi yang terus menerus untuk meningkatkan gairah dan semangat kerjanya. Oleh



karena itu, pemimpin harus dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat sehingga secara langsung karyawan dapat termotivasi dan meningkatkan kinerja.

Selain gaya kepemimpinan, faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah stres kerja. Stres kerja adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Stres kerja merupakan kondisi yang muncul dari interaksi antara manusia dan pekerjaannya, serta dikarakteristikan oleh perubahan manusia yang memaksa mereka untuk menyimpang dari fungsi normal mereka (Afianto dan Utami, 2017). Dalam pekerjaan dan aktivitas operasional perusahaan, karyawan harus mampu bekerja dibawah tekanan (*underpressure*) yang banyak dialami oleh karyawan di berbagai perusahaan, tetapi bila stres terlalu tinggi, maka kinerja karyawan akan menurun karena stres mengganggu pelaksanaan pekerjaan. Apabila karyawan merasa berbahagia dalam pekerjaannya, maka karyawan pada umumnya mempunyai motivasi. Sebaliknya apabila semangat kerja rendah, maka karyawan akan menyesuaikan diri dengan kebiasaan-kebiasaan yang tidak baik (Setyawati et al, 2018).

Berbagai masalah yang masih sering terjadi di sektor perbankan yaitu adanya gaya kepemimpinan yang buruk dari seorang atasan demi mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan tanpa memikirkan kondisi dan kesiapan dari karyawan tersebut, sehingga tingkat stres karyawan perbankan menjadi meningkat, yang berdampak pada kinerja karyawan perbankan menjadi menurun. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan masukan terutama bagi pihak pimpinan dan karyawan perbankan dalam mengatasi berbagai permasalahan yang terjadi. Dalam sektor perbankan, jika pihak pimpinan memiliki gaya kepemimpinan yang baik serta dapat memberikan motivasi kepada karyawannya, dan didukung oleh motivasi dalam diri karyawan tersebut sehingga dapat meminimalisasi tingkat stres kerja pada karyawan, maka hal tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan yang bekerja pada sektor perbankan.

2. METODE PENELITIAN

2.1 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja pada Bank Maluku Malut, Bank Mandiri, Bank Rakyat Indonesia (BRI), Bank Negara Indonesia (BNI), dan Bank Tabungan Negara (BTN). Sedangkan sampel dalam penelitian ini adalah perwakilan dari setiap posisi atau tugas pada segmen operasional yang bekerja atau terdaftar sebagai karyawan pada kelima bank tersebut. Penelitian ini menggunakan Non-Probability Sampling dengan karakteristik yaitu Purposive Sampling. Purposive Sampling adalah pengambilan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2018). Kriteria responden yang dapat menjadi sampel dalam penelitian ini adalah pegawai yang bekerja di bagian Account Officer.

2.2 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah metode angket atau kuesioner dengan menggunakan skala likert. Kuesioner yang digunakan adalah kuesioner tertutup, yakni kuesioner yang sudah disediakan jawabannya, sehingga responden tinggal memilih dan menjawab secara langsung. Skala likert 2 bentuk pernyataan, yaitu pernyataan positif dan negatif. Pertanyaan positif diberi skor sebanyak lima tingkat yaitu 5, 4, 3, 2, dan 1. Sedangkan untuk pernyataan negatif diberi skor 1, 2, 3, 4, dan 5. Bentuk jawaban skala likert terdiri dari Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Netral (N), Tidak Setuju (TS), dan Sangat Tidak Setuju (STS).

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Dalam teori atribusi, situasional attributions merupakan penyebab eksternal yang mengacu pada lingkungan sekitar, yang dapat mempengaruhi perilaku seseorang yang konsisten dan tegas dalam mengambil keputusan. Oleh karena itu, karyawan dapat menilai seorang pemimpin yang dapat dijadikan panutan sebelum pemimpin menilai kinerja karyawannya. Perilaku yang ditimbulkan seseorang tidak sama antara satu dengan lainnya dan membutuhkan penanganan yang berbeda (Bazighoh dan Sari, 2019). Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1 : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

2.3.2 Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Robbins & Judge (2015), menjelaskan hubungan stres kerja terhadap kinerja karyawan bahwa stres pada tingkat rendah sampai sedang dapat merangsang tubuh dan meningkatkan kemampuan bereaksi. Pada saat itulah individu melakukan tugasnya dengan lebih baik, lebih insentif, atau lebih cepat. Tetapi jika terlalu banyak stres, menempatkan tuntutan yang tidak dapat dicapai atau kendala pada seseorang, yang mengakibatkan kinerja menjadi lebih rendah. Dalam teori atribusi, adanya tekanan dari luar yang mempengaruhi perilaku karyawan, tekanan berlebihan yang diberikan kepada karyawan membuat karyawan merasa tidak nyaman dalam bekerja, sehingga dapat menimbulkan stres kerja. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H2 : Stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan



2.3.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dimoderasi Oleh Motivasi

Dalam teori motivasi, jika pemimpin mampu dan dapat menciptakan situasi atau keadaan yang membuat karyawan merasa adil, nyaman, dihargai, dan dibutuhkan, maka karyawan akan termotivasi saat melakukan suatu pekerjaan dan mempunyai semangat kerja, sehingga kinerja karyawan bisa lebih produktif, maju, dan berkualitas. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H3 : Motivasi memoderasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

2.3.4 Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimoderasi Oleh Motivasi

Stres kerja adalah perasaan yang menekan atau merasa tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan., sehingga perilaku karyawan mulai menunjukkan adanya perubahan sikap dalam bekerja. Dalam teori motivasi menjelaskan tentang kebutuhan dan harapan seorang karyawan, yang mana jika seorang karyawan merasa kebutuhan dan harapan terpenuhi atau menjadi kenyataan, maka akan mendorong semangat kerja dalam meningkatkan kualitas pekerjaannya. Karyawan yang mengalami stres kerja tetapi jika adanya motivasi dari dalam diri karyawan tersebut dan didukung dari pihak luar, maka kinerja karyawan dapat tetap berjalan baik. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis keempat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H4 : Motivasi memoderasi stres kerja terhadap kinerja karyawan

2.4 Metode Analisis Data

Teknik analisis digunakan untuk menjawab rumusan masalah atau menguji hipotesis yang telah dirumuskan dalam penelitian. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Regres Linear Berganda dengan menggunakan aplikasi SPSS.

2.4.1 Uji Statistik Deskriptif

Menurut Sugiyono (2009), statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya, tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

2.4.2 Uji Koefisien Determinasi

Uji Koefisien Determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu (Ghozali, 2006). Setiap tambahan satu variabel independen, maka R^2 pasti meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Oleh karena itu, banyak peneliti menganjurkan untuk menggunakan nilai Adjusted R^2 pada saat mengevaluasi model regresi terbaik.

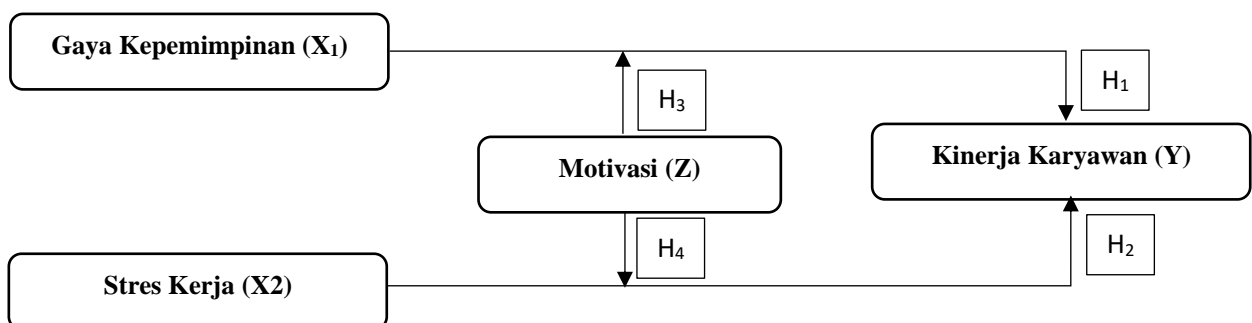
2.4.3 Uji Hipotesis

Ini bertujuan untuk mengetahui signifikansi dari pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, dengan ketentuan penerimaan atau penolakan apabila angka signifikansi dibawah atau sama dengan 0,05 maka H_1 diterima dan H_0 ditolak.

2.4.4 Uji Moderated Regression Analysis (MRA)

Uji interaksi atau sering disebut *Moderated Regression Analysis* (MRA) merupakan aplikasi khusus regresi linear berganda, dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih independen) yang bertujuan untuk mengetahui apakah variabel moderating akan memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen dan variabel dependen (Ghozali, 2016).

2.5 Model Penelitian



Gambar 1. Model Penelitian



3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Data yang diperoleh dalam penelitian ini yaitu dengan membagikan kuesioner secara langsung kepada responden yang berada di Bank Pemerintah di Kota Ambon. Dalam penyebaran kuesioner pada Bank Maluku, Bank Mandiri, Bank Tabungan Negara (BTN), Bank Rakyat Indonesia (BRI), dan Bank Negara Indonesia (BNI) di Kota Ambon dilakukan dengan menyebarkan kuesioner sesuai jumlah Account Officer pada setiap bank. Berikut ini merupakan rincian distribusi penyebaran kuesioner :

Tabel 1. Distribusi Penyebaran Kusioner Bank

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Bank Maluku | 10 | 27.0 | 27.0 | 27.0 |
| | Malut | | | | |
| | Bank Mandiri | 10 | 27.0 | 27.0 | 54.1 |
| | BTN | 7 | 18.9 | 18.9 | 73.0 |
| | BRI | 6 | 16.2 | 16.2 | 89.2 |
| | BNI | 4 | 10.8 | 10.8 | 100.0 |
| | Total | 37 | 100.0 | 100.0 | |

Sumber : Output SPSS 23.0 (data diolah)

3.1 Deskripsi Responden

Karakteristik responden terdiri dari jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan masa kerja. Data yang berkaitan dengan karakteristik responden kemudian diolah dengan analisis deskriptif. Analisis deskriptif ini digunakan untuk mendapatkan gambaran tentang identitas atau ciri-ciri responden. Hasil analisis deskriptif responden sebagai berikut :

a. Jenis Kelamin

Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 22 | 59.5 | 59.5 | 59.5 |
| | 2 | 15 | 40.5 | 40.5 | 100.0 |
| | Tota | 37 | 100.0 | 100.0 | |
| | l | | | | |

Sumber : data diolah dari SPSS 23

Dari tabel 2 diatas dimana dari 37 responden yang menjadi sampel adalah responden yang berjenis kelamin pria sebanyak 22 orang dengan presentase sebesar 59,5%. Sedangkan responden yang berjenis kelamin wanita berjumlah 15 orang dengan presentase sebesar 40,5%.

b. Pendidikan Terakhir

Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 3 | 8.1 | 8.1 | 8.1 |
| | 3 | 30 | 81.1 | 81.1 | 89.2 |
| | 4 | 4 | 10.8 | 10.8 | 100.0 |
| | Tota | 37 | 100.0 | 100.0 | |
| | l | | | | |

Sumber : data diolah dari SPSS 23

Dari tabel 3 diatas dapat dilihat bahwa dari 37 responden yang menjadi sampel pendidikan terakhir sarjana (S1) sebanyak 30 orang dengan presentase sebesar 81,1%, Magister (S2) sebanyak 4 orang dengan presentase sebesar 10,8%, dan responden dengan pendidikan terakhir diploma (D3) sebanyak 3 orang dengan presentase 8,1%.

c. Masa Kerja

Tabel 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 17 | 45.9 | 45.9 | 45.9 |
| | 2 | 8 | 21.6 | 21.6 | 67.6 |
| | 3 | 7 | 18.9 | 18.9 | 86.5 |
| | 4 | 4 | 10.8 | 10.8 | 97.3 |
| | 5 | 1 | 2.7 | 2.7 | 100.0 |



| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Total | 37 | 100.0 | 100.0 | |

Sumber : data diolah dari SPSS 23

Dari tabel 4 diatas dapat dilihat bahwa dari 37 responden yang menjadi sampel dengan masa kerja antara 1-5 tahun sebanyak 17 orang dengan presentase sebesar 46%, masa kerja antara 6-10 tahun sebanyak 8 orang dengan presentase sebesar 21,6%, masa kerja antara 11-15 tahun sebanyak 7 orang dengan presentase sebesar 18,9%, masa kerja antara 16-20 tahun sebanyak 4 orang dengan presentase sebesar 10,8%, dan masa kerja antara 21-25 tahun sebanyak 1 orang dengan presentase sebesar 2, 7%.

3.2 Uji Statistik Deskriptif

Tabel 5. Hasil Uji Deskriptif Variabel

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--------------------|----|---------|---------|-------|----------------|
| Gaya kepemimpinan | 37 | 33 | 45 | 39.49 | 3.380 |
| Stres kerja | 37 | 26 | 48 | 38.97 | 4.681 |
| Motivasi Kerja | 37 | 59 | 75 | 66.65 | 6.317 |
| Kinerja karyawan | 37 | 25 | 36 | 31.89 | 2.706 |
| Valid N (listwise) | 37 | | | | |

Sumber : data diolah dari SPSS 23

Berdasarkan hasil pada tabel 5 diatas menunjukkan bahwa dari variabel gaya kepemimpinan (X1) diketahui nilai minimum sebesar 33, nilai maksimum sebesar 45, mean 39.49, dan standar deviasi sebesar 3.380 yang artinya nilai mean lebih besar dari standar deviasi. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki partisipasi yang tinggi dalam mendukung gaya kepemimpinan. Sedangkan variabel stres kerja (X2) memiliki nilai minimum sebesar 26, nilai maksimum sebesar 48, mean 38.97, dan standar deviasi sebesar 4.681 yang artinya nilai mean lebih besar dari standar deviasi. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki tingkat stres kerja yang tinggi.

Berdasarkan hasil pada tabel 5 diatas menunjukkan bahwa dari variabel motivasi (M) diketahui nilai minimum sebesar 59, nilai maksimum sebesar 75, mean 66.65, dan standar deviasi sebesar 6.317 yang artinya nilai mean lebih besar dari standar deviasi. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki tingkat motivasi yang besar. Sedangkan variabel kinerja karyawan (Y) memiliki nilai minimum sebesar 25, nilai maksimum sebesar 36, mean 31.89, dan standar deviasi sebesar 2.706 yang artinya nilai mean lebih besar dari standar deviasi. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki kinerja yang baik.

3.3 Uji Koefisien Determinasi (R²)

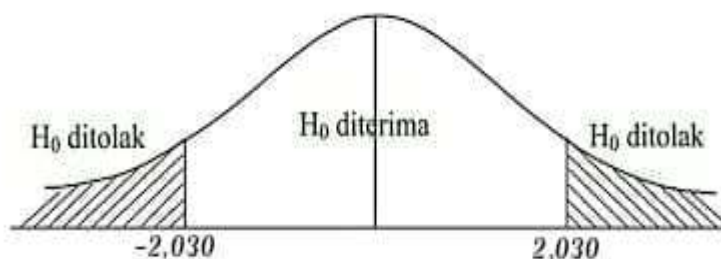
Tabel 6. Uji Koefisien Determinasi

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .604 ^a | .364 | .262 | 2.325 |

Sumber : Output SPSS 23.0 (data diolah)

Berdasarkan pada tabel 6 hasil uji koefisien determinasi (R²) diatas menunjukkan nilai Adjusted R Square (R²) sebesar 0,262. Hal ini menunjukkan bahwa variabel yang diteliti (gaya kepemimpinan, stres kerja, dan motivasi) memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 26,2%, sedangkan sisanya yaitu sebesar 73,8% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain diluar dari penelitian ini.

3.4 Uji Hipotesis



Gambar 2. Uji hipotesis dua arah

Berdasarkan tabel 7 diatas menunjukkan hasil penelitian untuk uji t adalah sebagai berikut :



1. Hasil uji t pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai t-hitung 2,272 > t-tabel 2,030, dengan nilai signifikan sebesar 0,030 < 0,05. Maka **H1 diterima**, artinya gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Hasil uji t pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai t-hitung -2,655 > t-tabel -2,030, dengan nilai signifikan sebesar 0,012 < 0,05. Maka **H2 diterima**, artinya stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Hasil uji t interaksi gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dimoderasi motivasi diperoleh nilai t-hitung 2,084 > t-tabel 2,030, dengan nilai signifikan sebesar 0,045 < 0,05. Maka **H3 diterima**, artinya motivasi dapat memperkuat interaksi antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
4. Hasil uji t interaksi gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dimoderasi motivasi diperoleh nilai t-hitung 2,750 > t-tabel 2,030, dengan nilai signifikan sebesar 0,010 < 0,05. Maka **H4 diterima**, artinya motivasi dapat memperkuat interaksi antara stres kerja terhadap kinerja karyawan.

3.5 Uji Moderated Regression Analysis (MRA)

Tabel 7. Hasil Uji Regresi Dan Moderasi

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients Beta | t | Sig. |
|-------|------------------------------|-----------------------------|------------|-----------------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | | | |
| 1 | (Constant) | 16.943 | 57.165 | | .296 | .769 |
| | Gaya kepemimpinan | 2.899 | 1.276 | 3.622 | 2.272 | .030 |
| | Stres kerja | -2.574 | .970 | -4.454 | -2.655 | .012 |
| | Motivasi Kerja | -.028 | .874 | -.065 | -.032 | .975 |
| | Gaya kepemimpinan x Motivasi | .040 | .019 | 4.891 | 2.084 | .045 |
| | Stres Kerja x Motivasi | .041 | .015 | 6.195 | 2.750 | .010 |

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan

Sumber : Output SPSS 23.0 (data diolah)

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 7 diatas, moderasi regresi terbentuk adalah :

$$Y = 16.943 + 2.899 - 2.574 + 0.040 + 0.041$$

Persamaan ini mengandung pengertian bahwa :

- Nilai konstanta sebesar 16,943 yang berarti jika ada variabel lain yang mempengaruhi, maka skor kinerja sebesar 16,943.
- Nilai koefisien gaya kepemimpinan sebesar 2,899 yang berarti bahwa jika variabel gaya kepemimpinan naik satu-satuan, maka skor kinerja karyawan akan naik sebesar 2,899 atau sebaliknya jika ada penurunan.
- Nilai koefisien stres kerja sebesar - 2,574 yang berarti bahwa jika variabel stres kerja naik satu-satuan, maka skor kinerja karyawan akan turun sebesar -2,574 atau sebaliknya jika ada kenaikan.
- Koefisien interaksi antara gaya kepemimpinan dan motivasi sebesar 0,040 berarti bahwa jika interaksi antara gaya kepemimpinan dan motivasi naik satu-satuan, maka kinerja karyawan akan naik sebesar 0,040 atau sebaliknya jika ada penurunan.
- Koefisien interaksi antara stres kerja dan motivasi sebesar 0,041 berarti bahwa jika interaksi antara stress kerja dan motivasi naik satu-satuan, maka kinerja karyawan akan naik sebesar 0,041.

3.6 Pembahasan

3.6.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan diatas menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari hasil arah pengaruh positif pada tabel t sebesar 2,272 dengan tingkat signifikan 0,030 lebih kecil dari 0,05. Artinya adanya pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Dengan penerapan gaya kepemimpinan yang lebih baik maka akan mampu meningkatkan kinerja karyawan Bank, karena pemimpin yang efektif tidak hanya ditunjukkan oleh kekuasaan melainkan perhatian kepada karyawannya agar meningkatkan hasil kerja yang baik.

Hubungan gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan membuktikan kebenaran dari teori atribusi yang menyatakan kekuatan eksternal mengacu pada lingkungan sekitar sehingga dapat mempengaruhi perilaku. Seorang pemimpin yang efektif tidak saja ditunjukkan pada kekuasaan yang dimiliki, melainkan ditunjukkan oleh perhatian dan komitmen pertumbuhan karyawannya, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja yang lebih baik. Pemimpin yang baik haruslah membangun hubungan yang baik antara atasan dan bawahan, seperti komunikasi yang baik, mendengarkan pendapat mereka, berbagi gagasan, dan menjelaskan tugas baru dengan baik.



Hasil diatas mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Sasongko (2019) menyatakan Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3.6.2 Pengaruh Stres kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan diatas menunjukkan stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari hasil arah pengaruh negatif pada tabel t sebesar -2,655 dengan tingkat signifikan 0,012 lebih kecil dari 0,05. Artinya ada pengaruh antara variabel stres kerja terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi stres kerja yang dialami oleh karyawan bank, maka kinerja karyawan tersebut akan semakin menurun.

Hubungan stres kerja dengan kinerja karyawan membuktikan kebenaran dari teori atribusi yang menyatakan kekuatan eksternal mengacu pada lingkungan sekitar sehingga dapat mempengaruhi perilaku seorang karyawan bank. Stres kerja menurut Wijono (2010) dalam Nurleila Jum'ati dan Himmayatul Wusna (2013) merupakan reaksi yang tidak diharapkan muncul sebagai akibat tingginya tuntutan lingkungan kerja yang dapat mengancam dan memberi tekanan secara psikologis, fisiologis, dan sikap individu. Hal tersebut disebabkan oleh tekanan dari atasan, tuntutan tugas yang berlebihan, adanya persaingan yang tidak sehat antara karyawan, kerja sama yang kurang harmonis, dan pekerjaan yang tidak sesuai dengan ketrampilan ilmu yang dimiliki.

Hasil di atas mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Nanda dan Sugiarto (2020) yang menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

3.6.3 Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dimoderasi motivasi

Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan diatas menunjukkan motivasi memoderasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari hasil arah pengaruh positif pada tabel t sebesar 2,084 dengan tingkat signifikan 0,045 lebih kecil dari 0,05. Artinya motivasi memperkuat interaksi antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan. Dengan penerapan gaya kepemimpinan yang dapat memberikan motivasi kepada karyawannya, maka hal tersebut akan meningkatkan kinerja karyawan pada suatu Bank.

Interaksi antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan membuktikan kebenaran dari teori motivasi kepuasan dan proses, dimana dengan gaya kepemimpinan yang tepat maka secara langsung karyawan dapat termotivasi dan merasa diri mereka dihargai dan dibutuhkan, dengan begitu karyawan akan berkontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan dan meningkatkan kinerja perbankan. Beberapa hal yang dapat memotivasi karyawan, antara lain atasan memberikan pelatihan, penghargaan dan pujian bagi karyawannya. Oleh karena itu, motivasi sangat diperlukan untuk memperkuat hubungan antara atasan dan bawahannya sehingga dapat menciptakan kinerja karyawan bank yang baik.

Hasil peneliti sejalan dengan Hutagalung (2016) yang menyatakan motivasi memoderasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

3.6.4 Pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan dimoderasi motivasi

Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan diatas menunjukkan motivasi memoderasi stres kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari hasil arah pengaruh positif pada tabel t sebesar 2,750 dengan tingkat signifikan 0,010 lebih kecil dari 0,05. Artinya motivasi memperkuat interaksi antara stres kerja dengan kinerja karyawan. Motivasi memperlemah pengaruh negatif dari stres kerja terhadap kinerja karyawan, sehingga kinerja karyawan akan menjadi baik atau meningkat.

Interaksi antara stres kerja dan kinerja karyawan membuktikan kebenaran dari teori motivasi kepuasan dan proses. Jika awalnya seorang karyawan merasa stres atau tertekan dengan pekerjaannya, maka dengan adanya motivasi melalui kebutuhan yang dipuaskan dan dapat mendorong semangat kerja seseorang, akan meningkatkan standar kebutuhan dan kepuasan yang diinginkan oleh karyawan, seperti gaji yang sesuai, bonus dan tunjangan, serta keamanan di lingkungan perbankan. Daya dorong yang memotivasi semangat kerja tergantung juga dari harapan yang akan diperoleh. Jika harapan dari karyawan tersebut menjadi kenyataan, maka kinerja karyawan tersebut akan meningkat. Beberapa hal yang dapat memotivasi semangat kerja karyawan seperti pujian dan rasa hormat dari atasan kepada bawahannya, hubungan yang harmonis, dan pelatihan yang dapat meningkatkan kemampuannya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Nursiani (2021) yang menyatakan motivasi memoderasi pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil data yang diolah oleh peneliti, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang artinya dengan adanya gaya kepemimpinan yang baik dari seorang atasan, maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan pada suatu Bank. Sedangkan stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang artinya jika karyawan mengalami stres kerja, maka akan menurunkan kinerja karyawan tersebut. Oleh karena itu, dengan adanya motivasi dalam diri seorang karyawan dan ditunjang dengan gaya kepemimpinan yang baik dari atasan, maka dapat menurunkan stress kerja pada karyawan, sehingga kinerja karyawan tersebut akan meningkat.



Dalam melakukan penelitian, ada beberapa keterbatasan yang dialami oleh peneliti, antara lain jumlah responden yang hanya 37 orang, tentunya masih kurang untuk menggambarkan keadaan yang sesungguhnya, dikarenakan keterbatasan waktu dalam pengembalian kuesioner. Dalam proses pengambilan data, informasi yang diberikan responden melalui kuesioner terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya, hal ini terjadi karena tanggapan dan pemahaman yang berbeda tiap responden, juga faktor lain seperti faktor kejujuran dalam pengisian pendapat responden dalam kuesionernya.

Berdasarkan uraian diatas, maka dalam hal ini penulis dapat menyarankan beberapa hal antara lain diharapkan para pimpinan di perbankan agar tidak terlalu membebani seorang karyawan dengan tugas yang berlebihan, hal ini dikarenakan kondisi sekarang yang penuh tekanan seperti kondisi pandemi dan ditambah beban kerja yang tinggi, tentunya dapat meningkatkan tekanan stres yang tinggi pada karyawan tersebut. Dalam penelitian selanjutnya, disarankan untuk menambah variabel-variabel lain seperti disiplin kerja, pengendalian internal, kepuasan kerja, yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan sehingga penelitian mendatang akan menghasilkan penelitian yang lebih lengkap.

REFERENCES

- Afianto, I. D. & Utami, H. N. (2017). Pengaruh Disiplin Kerja dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Divisi Marketing PT. Victory International Futures Kota Malang). *Administrasi Bisnis*, 50(6), pp. 58–67.
- Aisyah, Isah & Dewi, Srie Wijaya Kesuma. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal. KNiST*.
- Bazighoh, N., & Sari, S. P. (2019). Pengaruh Kompensasi, Pengalaman Kerja, Penggunaan Sistem Informasi Akuntansi Dan Pemahaman Tentang Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Karyawan.
- Ghozali, Imam. (2016). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23 (Edisi 8). Cetakan ke VIII. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasan, Nur (2016). Faktor Motivasi Karyawan dalam meningkatkan kinerjanya di Bank Syariah Mandiri KC Semarang. Tugas Akhir. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Walisongo.
- Hutagalung, Christofel. (2016). Efek Moderator Gaya Kepemimpinan Pada Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. Yogyakarta: Universitas Sanata Dharma.
- Kowey, W. O. (2018). Antecedent Kinerja Karyawan Pt. Bank Maluku Dan Maluku Utara Cabang Ambon. *Jurnal Manajemen, Ide, Inspirasi (MINDS)*, 5 (1), 20-37.
- Mathis, L. Robert & Jackson, H. John. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Buku kedua.
- Nanda, Ayuk Widya & Sugiarto, Agus. (2020). Stres Kerja: Pengaruhnya Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan. Bali: JOISH UNDIKSHA.
- Nursiani. (2021). Pengaruh *Workfamily Conflict*, Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi. Magelang: Universitas Muhammadiyah.
- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2015). *Perilaku Organisasi: Organization Behaviour*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sasongko, A. D. J. T. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Cabang Nganjuk. *REVITALISASI: Jurnal Ilmu Manajemen*, 5(1), 44-59.
- Setyawati, N. W., Aryani, N. A., & Ningrum, E. P. (2018). Stres kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 3(3), 405-412.
- Sondang, P. Siagian. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Wijono, S. (2015). *Psikologi Industri & Organisasi*. Jakarta: Prenadamedia Group.