



Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada KPP Madya Dua Semarang

Agus Sulistiawan¹, Yuli Budiati², Nunik Kusnilawati³

^{1,2,3}Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Semarang, Semarang, Indonesia.

Corresponding author: yulibudiati@usm.ac.id

ARTICLE INFO

Article history

Received :

Accepted :

Published :

Kata Kunci:

Gaya Kepemimpinan;

Stress Kerja;

Kepuasan Kerja;

Kinerja Pegawai

Keyword:

Leadership Style;

Job Stress;

Job Satisfaction;

Employee Performance.

A B S T R A K

Penelitian yang kami lakukan memiliki tujuan untuk meneliti pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Stress Kerja terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang, dan menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini termasuk dalam penelitian kuantitatif dengan jenis explanatory research, dengan membagikan kuisioner berupa pertanyaan terbuka dan tertutup kepada pegawai KPP Madya Semarang Dua sebanyak 112 orang. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Partial Least Square-Structural Equation Modelling (PLS-SEM) dengan pendekatan SmartPLS. Hasil Penelitian ini menunjukkan kepuasan kerja dapat memediasi dua variabel bebas yaitu Gaya Kepemimpinan dan Stress Kerja. Selain itu Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai, sedangkan stress kerja tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai

A B S T R A C T

The research we conducted has the aim of examining the effect of Leadership Style and Work Stress on the performance of employees of KPP Madya Dua Semarang, and using job satisfaction as an intervening variable. This research is included in quantitative research with explanatory research type, by distributing questionnaires in the form of open and closed questions to employees of KPP Madya Semarang Dua as many as 112 people. The analysis technique used in this research is Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with the SmartPLS approach. The results of this study indicate that job satisfaction can mediate two independent variables, namely Leadership Style and Work Stress. In addition, leadership style has a significant direct effect on employee performance, while work stress has no direct effect on employee performance.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan sebuah aset dalam setiap organisasi. Sehingga pengelolaan sumber daya manusia menjadi salah satu faktor penting dalam mencapai kinerja terbaik. Selain faktor keterampilan serta keahlian, membangun perilaku kondusif pegawai juga perlu dilakukan oleh manajemen untuk memperoleh kinerja terbaik (Scott & Pandey, 2005). Menurut Nasrullah et al., (2017), kinerja menjadi faktor penting untuk mendapatkan output pegawai maksimal. Sedangkan menurut Ahmudi et al., (2018), kinerja merupakan perilaku pegawai dengan kriteria yang perusahaan miliki untuk dilakukan setiap pegawai agar tercapai tujuan perusahaan. Peneliti melihat adanya fenomena di KPP Madya Dua Semarang yang dialami oleh jajaran pegawai terkait hasil kerja yang dinilai kurang optimal. KPP Madya Dua Semarang merupakan instansi vertikal di bawah Direktorat Jenderal Pajak yang bernaung di bawah Kementerian Keuangan. Dalam pelaksanaan tugasnya, KPP Madya Dua Semarang diberikan target sesuai dengan fungsi Direktorat Jenderal Pajak. Fungsi tersebut antara lain penerimaan pajak, kepatuhan pelaporan, edukasi dan pelayanan perpajakan, penegakan hukum, pengolahan data, pengelolaan SDM, kinerja organisasi, dan pengelolaan keuangan. Seorang Kepala Kantor Pelayanan Pajak, dituntut untuk dapat memenuhi tujuan organisasi sesuai lingkup masing masing. Seorang pimpinan harus dapat mengelola semua sumber daya yang ada untuk mencapai semua tujuan organisasi tersebut. KPP Madya Dua Semarang terdiri dari 114 pegawai yang terdiri dari pelaksana, pejabat struktural, Pejabat Fungsional dan Kepala KPP Madya Dua Semarang. Sasaran organisasi tersebut diterjemahkan ke dalam target yang wajib dipenuhi kepala kantor, baik secara personal maupun secara kolektif. Bentuk dari target tersebut adalah Nilai Kinerja Organisasi (NKO) yang capaiannya diawasi oleh kantor pusat Direktorat Jenderal Pajak. Capaian NKO dari KPP Madya Dua Semarang dapat dilihat pada tabel sebagaimana berikut:

Tabel 1. Nilai Kinerja Organisasi KPP Madya Dua Semarang

No	Sasaran Strategis/ Indikator Kinerja Utama	TAHUN 2022			TAHUN 2021		
		Target	Realisasi	Nilai	Target	Realisasi	Nilai
1	Edukasi dan pelayanan yang efektif	100%	86,20%	0,86	100%	109,81%	1,10
2	Penegakan Hukum yang efektif	100%	98%	0,98	100%	103,46%	1,03
3	SDM yang kompeten	100%	85%	0,85	100%	115,09%	1,15
4	Organisasi yang berkinerja tinggi	100%	97%	0,97	100%	114,30%	1,14
5	Pengelolaan keuangan yang optimal	100%	94%	0,94	100%	103,56%	1,04

Sumber: Laporan Nilai Kinerja Organisasi KPP Madya Dua Semarang Tahunan

Dari Tabel 1. dapat kita lihat bahwa Kinerja Pegawai Madya Dua Semarang masih belum mencapai target pekerjaan yang diharapkan.. Secara kolektif capaian NKO di tahun 2021 baru mencapai 92,74%. Pada tahun 2022, capaian kantor telah mencapai 107,2%. Meski begitu di tahun 2022 terdapat beberapa sasaran kinerja yang tidak tercapai. Beberapa point target telah tercapai di tahun 2021, namun di tahun 2022 terjadi penurunan dan tidak mencapai target 100%. Beberapa point target seperti : Edukasi dan pelayanan yang efektif turun menjadi 86,20%, Penegakan Hukum yang efektif turun menjadi 98%, SDM yang kompeten turun menjadi 85%, Organisasi yang berkinerja tinggi turun menjadi 97% dan Pengelolaan keuangan yang optimal turun menjadi 94%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tujuan organisasi dari fungsi yang ada tidak dapat dipenuhi sepenuhnya. Sedangkan tuntutan organisasi menyatakan bahwa target merupakan manifestasi dari pelaksanaan dan tujuan fungsi organisasi. Dari data tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kinerja KPP Madya Dua Semarang masih belum optimal.

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja pegawai salah satunya adalah seorang pemimpin. Pemimpin memberikan arahan, tujuan dan motivasi kepada para bawahan untuk mencapai visi misi dan tujuan perusahaan. Seorang pemimpin perlu memiliki kemampuan baik itu kemampuan secara kepemimpinan, managerial serta membentuk team work yang baik. Gaya kepemimpinan partisipatif merupakan pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin dalam rangka mencapai sasaran organisasi. Tercapainya sasaran organisasi maka akan meningkatkan kinerja secara personal sehingga mampu mencapai kinerja instansi yang optimal. Hal ini sesuai dengan penelitian (Alimuddin, 2002),

Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya. Sedangkan gaya kepemimpinan merupakan sebuah perilaku, norma yang dapat dimiliki dan digunakan oleh seseorang kepada individu yang memiliki kelemahan dan keunggulan. Gaya kepemimpinan harus dapat digunakan dengan tepat oleh seorang pemimpin. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Nadira Kartika, 2014), yang mengungkapkan bahwa Gaya kepemimpinan merupakan sekumpulan ciri-ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran tercapai. Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Hal serupa juga disampaikan oleh (Kartini kartono, 2006) dimana Beliau mengungkapkan bahwa Pemimpin yang berorientasi pegawai berpengaruh terhadap prestasi kerja kelompok, yang artinya

Selain gaya kepemimpinan mempengaruhi sebuah kinerja pegawai, faktor lain yang tidak kalah penting yaitu stress kerja. Faktor yang datangnya dari internal pegawai dapat mempengaruhi dalam pencapaian kinerja pegawai itu sendiri. Stres kerja adalah salah satu masalah umum yang dihadapi pegawai dengan frekuensi yang meningkat dan menjadi epidemi di lingkungan kerja. Berbagai penelitian Stres kerja di dalam organisasi / perusahaan tidak bisa diabaikan begitu saja. Pada kenyataannya stres kerja telah menjadi hal negatif yang umum, semakin banyak orang mengeluh tentang stres sebagai akibat dari beban kerja yang berlebihan, ketidakamanan kerja, dan peningkatan laju kehidupan (Jamal, 2005). Berdasarkan uraian di atas dapat dilihat terdapat perbedaan hasil atas hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dan stress kerja terhadap kinerja pegawai dari penelitian yang terdahulu. Untuk itu peneliti menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Difayoga & Yuniawan, 2015) dalam rangka mendorong peningkatan kinerja yang lebih baik (Afrizal et al., 2014). Dari penelitian inilah nantinya dapat diketahui bagaimana peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh gaya kepemimpinan dan stress kerja terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang.

Dari paparan di atas mengemukakan bahwa latar belakang permasalahan yang dihadapi oleh KPP Madya Dua Semarang adalah kinerja pegawai yang masih dibawah 100% atau belum sesuai target yang telah ditetapkan serta adanya perbedaan hasil penelitian terdahulu (*research gap*). Teori Herzberg menyatakan bahwa terdapat factor eksternal dan internal seseorang untuk mencapai sebuah kepuasan sehingga akan mencapai kinerja pegawai yang optimal. Faktor internal dalam penelitian ini adalah stress kerja sedangkan faktor eksternal dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan, dimana kedua faktor mempengaruhi kepuasan pegawai sehingga berpengaruh juga terhadap kinerja pegawai. Sehingga dapat kita simpulkan rumusan masalah dalam penelitian ini adalah Bagaimana upaya meningkatkan capaian kinerja pegawai di lingkungan KPP Madya Dua Semarang.

KAJIAN LITERATUR

Literatur manajemen sumber daya manusia cukup luas untuk dikaji mengingat kinerja merupakan konstruk kompleks penilaian SDM yang perlu kajian mendalam. Kinerja SDM yang baik harus direncanakan melalui beberapa faktor-faktor pendukung dalam meraih keunggulan kompetitif (Savitri, dkk. 2022; Zulfikar, dkk. 2023). Beberapa faktor tersebut dapat dijabarkan dalam hubungan logis sebagaimana dibawah ini.

Gaya kepemimpinan adalah sebuah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan pemimpin guna mencapai visi dan misi organisasi. Salah satu visi dan misi organisasi yaitu tercapainya kinerja organisasi yang optimal. Kinerja organisasi dipengaruhi oleh kinerja pegawai yang mampu digerakkan oleh gaya kepemimpinan. Apabila kepemimpinan yang diberikan kepada pegawai baik, maka pegawai akan lebih bersemangat dan terarah dalam bekerja sehingga kinerja akan meningkat. Begitu pula sebaliknya apabila kepemimpinan yang diberikan kepada pegawai rendah maka pegawai tidak mendapat kontrol dan semangat dalam bekerja sehingga kinerjanya dapat menurun. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Menurut penelitian yang dilakukan Bella Juliani, dkk (2022) mendapatkan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pemadam dan Penyelamatan Kabupaten Ogan Komering Ulu. Sedangkan pada penelitian yang dilakukan Ristina Sitio (2014) juga menunjukkan hal yang sama. Sehingga peneliti dapat menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai atau dengan kata lain gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasar uraian tersebut diajukan hipotesis sebagai berikut:

H1: Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Stres kerja merupakan suatu respon yang adaptif, dihubungkan oleh karakteristik dan/atau proses psikologi individu, yang merupakan konsekuensi dari setiap tindakan eksternal, situasi, atau peristiwa yang menimbulkan tuntutan psikologis dan/atau fisik kepada seseorang (Kreitner & Kinicki, 2014). Stres yang timbul pada seorang pegawai dapat dipicu atau ditimbulkan oleh faktor lingkungan, faktor organisasi, dan

faktor pribadi (Robbins, 2008). Stres merupakan kondisi psikologis dalam diri manusia. Stres diperlukan dalam kehidupan manusia sebagai pendorong. Namun stres harus dikendalikan pada tahap tertentu karena setiap orang memiliki ambang batas masing masing dalam menghadapi tekanan. Pada titik tertentu, stress akan menjaga manusia produktif dan terpacu. Namun jika stres berlebihan akan menurunkan kondisi psikis dan bahkan fisiknya sehingga menurunkan kinerja. Stres kerja pada pegawai menimbulkan akibat yang merugikan pegawai, yang dapat berupa penurunan kondisi psikologis, sikap yang menurun, perilaku yang tidak produktif, kognitif yang buruk, dan kesehatan fisik yang menurun. Akibat lanjut dari stres dapat adalah menurunnya kinerja pegawai. Oleh karena itu stres terbukti mempengaruhi kinerja pegawai (Foy et al., 2019; Yozgat et al., 2013). Berdasar uraian tersebut diajukan hipotesis sebagai berikut:

H2: Stres kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Teori motivasi dua faktor Herzberg menjelaskan bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi seseorang untuk mencapai kepuasan. Salah satunya yaitu faktor eksternal, gaya kepemimpinan merupakan faktor eksternal yang mampu mendorong tingkat kepuasan kerja seorang pegawai. Semangat kerja dapat tercipta jika ada sebuah kepuasan kerja dari individu tersebut. Gaya kepemimpinan yang demokratis dapat menciptakan ruang gerak yang cukup bagi pegawai untuk dapat berekspresi dan mengeluarkan kemampuan terbaiknya. Gaya kepemimpinan bersentuhan langsung dengan proses kerja yang dilakukan pegawai. Semakin baik gaya kepemimpinan, semakin puas pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan. Gaya kepemimpinan juga sangat berpengaruh dalam kepuasan pegawai dalam melaksanakan tugas tugasnya. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Heri & Subudi (2016) dan Siagian (2018) yang menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja. Berdasar uraian tersebut diajukan hipotesis sebagai berikut: *H3: Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.*

Pengaruh stres pada emosional pegawai menjadi penyebab dari masalah masalah baru dalam kehidupan sehari-hari termasuk dalam pelaksanaan pekerjaannya. Jika tingkat emosi pegawai tidak baik dapat berpengaruh pada kenyamanannya dalam bekerja. Ramlawati et al., (2021) dan Wu et al., (2021) membuktikan stres kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. yang menjelaskan bahwa stres kerja dapat mengakibatkan munculnya perilaku menyimpang (Widadi & Savitri (2021) dan mempunyai dampak buruk pada kepuasan kerja. Semakin tinggi stress, semakin rendah kepuasan dan sebaliknya semakin rendah stress semakin tinggi kepuasan. Berdasar uraian tersebut diajukan hipotesis sebagai berikut:

H4: Stres kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan kerja pegawai tercapai apabila kebutuhan pegawai terpenuhi melalui pekerjaan yang diemban. Kepuasan kerja pegawai merupakan keadaan emosi senang atau positif yang berasal dari pengalaman seseorang / penilaian pekerjaan. Dengan kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja pegawai terhadap organisasi tempat pegawai bekerja. Terdapat *reciprocity relation* antara kinerja dan kepuasan kerja. Dalam suatu kondisi dikatakan kepuasan kerja pegawai menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pegawai yang puas akan menjadi produktif dan berdampak baik pada kinerja organisasi secara keseluruhan (Lannoo & Verhofstadt, 2016, Yuen et al., 2018). Review penelitian terdahulu menunjukkan kinerja yang baik didasari kepuasan pegawai yang tinggi dan pegawai dengan kinerja rendah umumnya memiliki faktor kepuasan kerja yang rendah (Sánchez- Beaskoetxea & Coca García, 2015, Omar et al., 2020, Dharmanegara et al., 2016). Berdasar uraian tersebut diajukan hipotesis sebagai berikut:

H5: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian Syarif Hidayat, dkk (2019) membuktikan adanya pengaruh signifikan secara tidak langsung antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Dengan Gaya Kepemimpinan yang baik, akan menciptakan kepuasan kerja yang baik dalam diri pegawai. Pegawai yang puas dalam pekerjaannya, dapat melaksanakan tugas dengan lebih baik dan produktif. Di sisi lain, meskipun ada pegawai dengan gaya kepemimpinan bagus namun gaya kepemimpinan atasannya kurang baik maka akan mempengaruhi kepuasannya dalam pelaksanaan pekerjaannya setiap hari. Saat kepuasan kerja turun, motivasi bekerjanya akan menurun dan akhirnya produktivitas dan kinerjanya menurun. Kepuasan kerja menjadi mediasi antara pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

H6: Kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

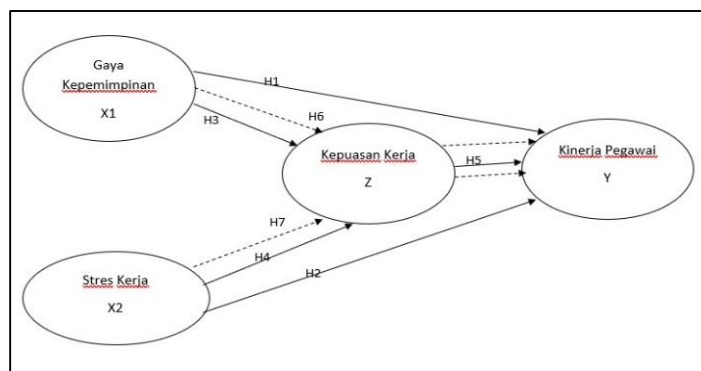
Penelitian Kurniawan, (2017); Renyut et al., (2017); Saragih et al., (2017), Suprayitno, dkk (2023) menunjukkan bahwa kepuasan kerja menunjukkan pengaruh positif serta signifikan memediasi stres kerja terhadap kinerja. Stres mempengaruhi kepuasan kerja dan kenyamanan dalam bekerja. Dalam titik tertentu stres kerja mendorong produktivitas, namun jika berlebih justru membuat tekanan lebih pada pekerja. Pekerja tidak puas dan tidak nyaman dalam melaksanakan pekerjaannya setiap hari, sehingga justru menurunkan produktivitas dan kinerjanya. Pekerja puas dengan pekerjaannya dapat meningkatkan pengaruh stres kerja terhadap hasil kinerjanya. Disebabkan karena adanya perhatian yang semakin besar dari pengusaha untuk mengelola dan mengembangkan stres kerja pegawainya dengan tepat. Semakin tinggi stres kerja pegawai,

kinerja meningkat secara positif tetapi tidak signifikan melalui kepuasan kerja. Hal ini disebabkan karena terdapat masalah manajemen perusahaan terkait, antara lain: kebijakan, program dan mekanisme yang terkait dengan stres kerja. Oleh karena itu pimpinan perlu meninjau berbagai hal seperti: pola, media dan materi pendidikan, pelatihan dan memberikan keterampilan bagi pegawai. Selain itu, perlu ada perubahan dalam pola dan gaya kepemimpinan dan merumuskan tindakan dan evaluasi yang tepat dalam tindakan sikap disiplin, integritas dan inovasi untuk pegawai.

H7: *Kepuasan kerja memediasi pengaruh stres kerja terhadap kinerja pegawai.*

Di setiap waktu tertentu sebuah instansi pasti melakukan sebuah evaluasi kerja guna dapat mengetahui kinerja masing masing pegawai, salah satu indikasi guna mengukur Kinerja Pegawai yaitu melalui prestasi kerja. Namun permasalahan yang terjadi selama ini bahwa kinerja pegawai belum optimal. Kurang optimalnya kinerja pegawai disebabkan oleh beberapa hal antara lain stres kerja, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja. Kurniawan et al., (2018), menyatakan bahwa peningkatan stres kerja dilakukan melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, serta sikap pegawai berbanding lurus dengan peningkatan kinerja. Kemudian faktor selanjutnya yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah gaya kepemimpinan. Menurut Griffin (2002) “Gaya kepemimpinan adalah serangkaian nilai, keyakinan, perilaku, kebiasaan dan sikap yang membantu seorang anggota organisasi dalam memahami prinsip-prinsip yang dianut oleh organisasi tersebut melakukan segala sesuatu, dan apa yang dianggap penting.

Faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja adalah kepuasan kerja (Omar et al., 2020). Untuk itu organisasi / instansi perlu mendorong pegawai mereka dan berusaha untuk menjaga kepuasan pekerjaan sepanjang waktu. Hal tersebut akan membantu untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja pegawai sepanjang waktu. Untuk lebih jelasnya keterkaitan antara pengaruh masing-masing variabel dalam penelitian ini dapat digambarkan sesuai pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Teoritis

METODOLOGI PENELITIAN

Peneliti menggunakan metode penilaian kuantitatif. Menurut Sugiyono, (2017). Jenis dan sumber data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah dataprimer, yaitu data yang diperoleh atau dikumpulkan secara langsung dari responden atau sumbernya melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh responden, yaitu pegawai KPP Madya Dua Semarang. Dalam penelitian ini yang akan menjadi populasi adalah pegawai dari mulai pelaksana sampai dengan pimpinan yang berjumlah 114 orang atau semua pegawai KPP Madya Dua Semarang, jumlah tersebut terdiri: Kepala Kantor sebanyak 1 orang, Kepala Seksi sebanyak 10 orang, Supervisor sebanyak 6 Orang, staf sebanyak 97 orang (*data per tanggal 20 Oktober 2023*). Teknik pengambilan sampel dengan teknik sensus artinya seluruh pegawai KPP Madya Dua Semarang sebagai sampel penelitian sebanyak 114 orang. Peneliti dan pimpinan tertinggi yaitu Kepala KPP Madya Dua Semarang sebagai subjek penelitian tidak dimasukkan dalam sampel ini. Sehingga total sampel adalah 112. Data ini didapat per tanggal 20 Oktober 2023.

Tabel 2. Definisi Operasional dan Konseptual Variabel

NO	VARIABEL	DEFINISI	INDIKATOR
1	Gaya kepemimpinan (X1)	Gaya kepemimpinan menurut Luthans (2013) adalah pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan oleh para pegawainya.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyusun bagian kerja (X1.1) 2. Hubungan kerja (X1.2) 3. Tujuan (X1.3) 4. Kepercayaan (X1.4) 5. Pengambilan gagasan (X1.5) 6. Tingkat kepedulian (X1.6). 7. Delegasi pekerjaan (X1.7) (menurut Busro (2018))
2.	Stres kerja (X2)	Suatu konsekuensi dari setiap tindakan eksternal, situasi, atau peristiwa yang menempatkan tuntutan psikologis/fisik khusus pada seseorang. (Robbins & judge, 2011)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stres menghadapi ketidakpastian ekonomi (X2.1) 2. Stres menghadapi ketidakpastian teknologi (X2.2) 3. Tuntutan tugas (X2.3) 4. Tuntutan peran (X2.4) 5. Tuntutan pribadi (X2.5) 6. Masalah keluarga (X2.6) 7. Masalah ekonomi (X2.7) 8. Karakteristik pribadi (X2.8) (Robbins dan Judge (2011))
3.	Kepuasan Kerja (Z)	Perasaan mendukung/tidak mendukung pegawai dalam menghadapi pekerjaan dan kondisi (Hanafi, 2016)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Komunikasi dengan rekan kerja (Z1.1) 2. Perhatian rekan kerja (Z1.2) 3. Hubungan yang baik antara pimpinan dan pegawai (Z1.3) 4. Lingkungan kerja yang baik (Z1.4) 5. Kesulitan tugas / pekerjaan (Z1.5) 6. Menyelesaikan tugas sampai akhir (Z1.6) 7. Mematuhi aturan (Z1.7) 8. Gaji / insentif sesuai dengan peranan / posisi (Z1.8) 9. Gaji / insentif sesuai dengan beban kerja (Z1.9) (Hanafi, (2016))
4.	Kinerja Pegawai	Hasil kerja yang dicapai oleh seorang individu, dalam melaksanakan pekerjaan yang telah diberikan kepadanya. (Hanafi, 2016)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hasil sesuai standar (Y1.1) 2. Hasil bagus tanpa keluhan (Y1.2). 3. Ketuntasan pekerjaan (Y1.3) 4. Hasil sesuai target (Y1.4) 5. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas (Y1.5) (Hanafi, (2016))

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yang diberikan kepada responden berupa daftar pertanyaan yang disampaikan kepada pegawai yang bekerja di KPP Madya Dua Semarang. Penelitian ini merupakan jenis penelitian survei dengan menggunakan instrument penelitian berupa kuesioner atau angket yang disebarakan kepada responden. Pengukuran jawaban responden dalam kuesioner yang digunakan penelitian ini diadaptasi dari model kuesioner *summated rating* Likert (Inegbedion et al., 2020; Nabawi, 2019; Yozgat et al., 2013) dengan urutan lima yaitu : 1, 2, 3, 4, 5. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisa Deskriptif. Adapun Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square-Structural Equation Modelling* (PLS-SEM) dengan pendekatan SmartPLS.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil dan pembahasan terdiri dari analisis data statistik dan intepretasinya disertai dengan pembahasan hasil uji dari solusi pemecahan rumusan permasalahan pada bab pendahuluan.

Tabel 3. Convergent Validity

Variabel	Indikator	Nilai Loading	Keterangan
Gaya kepemimpinan (X1)	GK.1	0.81	Valid
	GK.2	0.856	Valid
	GK.3	0.785	Valid
	GK.4	0.846	Valid

	GK.5	0.797	Valid
	GK.6	0.821	Valid
	GK.7	0.841	Valid
Stress Kerja (X2)	SK.1	0.81	Valid
	SK.2	0.789	Valid
	SK.3	0.749	Valid
	SK.4	0.789	Valid
	SK.5	0.616	UnValid
	SK.6	0.61	UnValid
	SK.7	0.808	Valid
	SK.8	0.655	UnValid
Kepuasan Kerja (Z)	PK.1	0.828	Valid
	PK.2	0.773	Valid
	PK.3	0.774	Valid
	PK.4	0.812	Valid
	PK.5	0.733	Valid
	PK.6	0.755	Valid
	PK.7	0.776	Valid
	PK.8	0.726	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	PK.9	0.729	Valid
	KK.1	0.771	Valid
	KK.2	0.761	Valid
	KK.3	0.794	Valid
	KK.4	0.85	Valid
	KK.5	0.722	Valid

Berdasarkan Tabel 3, diketahui ada nilai *outer loading* < 0,7, yang berarti belum telah memenuhi syarat validitas berdasarkan nilai loading. Maka perlu membuang (dropping) indikator yang memiliki nilai rendah (yang ditandai dengan warna merah dan dicetak tebal). Indikator yang akan di dropping diantaranya SK 5 (Tuntutan pribadi (stress karena masalah pribadi yang mempengaruhi pekerjaan)) dengan nilai Loading 0,616, SK 6 (Masalah keluarga (stres karena masalah keluarga mempengaruhi pekerjaan)) dengan nilai Loading 0,61, dan SK 8 (Karakteristik pribadi (stres karena menyimpan masalah sendiri tanpa meminta bantuan dengan rekan atau orang lain)) dengan nilai loading 0,655. Sedangkan nilai reliability dan validity sebelum proses dropping adalah sebagai berikut:

Tabel 4. Reliability and validity (sebelum)

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Gaya kepemimpinan	0.92	0.926	0.936	0.667
Stress Kerja	0.883	0.906	0.902	0.537
Kepuasan Pegawai	0.913	0.916	0.928	0.59
Kinerja Pegawai	0.839	0.843	0.886	0.609

Validitas konvergen merupakan korelasi antara skor indikator dengan skor konstraknya. Tolak ukur uji validitas konvergen dapat diketahui dari skor AVE, *composite reliability* dan *outer loading*. Hair *et al.* (2014) menyatakan bahwa nilai *composite reliability* harus > 0,70. Suatu konstruk dapat dikatakan memiliki nilai reliabilitas yang tinggi jika nilai *composite reliability* > 0,70 (Ghozali, 2016). Model PLS-SEM memenuhi *convergent validity* dapat dikatakan valid apabila nilai *outer loading* dan *composite reliability* > 0,7 serta nilai AVE 0,5 (Jogiyanto, 2009). Berdasarkan Tabel 4.17 menunjukkan semua nilai AVE > 0,5 *outer loading factor* dan *composite reliability* yang digunakan untuk mengukur masing masing variabel menunjukkan nilai diatas 0,7, sehingga semua variabel dapat digunakan (Sekaran & Bougie, 2016). Setelah dilakukan proses dropping atau pembuangan terhadap indikator yang tidak memenuhi kriteria, yaitu indikator pada variabel stress kerja.

Terdapat tiga indikator yang hasilnya tidak memenuhi kriteria, yaitu indikator SK 5 (Tuntutan pribadi), SK 6 (Masalah keluarga), dan SK 8 (Karakteristik pribadi) Hasil setelah dilakukan proses dropping ketiga indikator tersebut dapat dilihat dalam tabel 5.

Tabel 5. Nilai Loading Responden Setelah Dropping

Variabel	Indikator	Nilai Loading	Keterangan
Gaya kepemimpinan (X1)	GK.1	0.81	Valid
	GK.2	0.856	Valid
	GK.3	0.785	Valid
	GK.4	0.846	Valid
	GK.5	0.797	Valid
	GK.6	0.821	Valid
	GK.7	0.841	Valid
Stress Kerja (X2)	SK.1	0.841	Valid
	SK.2	0.809	Valid
	SK.3	0.758	Valid
	SK.4	0.793	Valid
	SK.7	0.814	Valid
Kepuasan Kerja (Z)	PK.1	0.829	Valid
	PK.2	0.773	Valid
	PK.3	0.774	Valid
	PK.4	0.812	Valid
	PK.5	0.733	Valid
	PK.6	0.755	Valid
	PK.7	0.775	Valid
	PK.8	0.726	Valid
	PK.9	0.728	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	KK.1	0.77	Valid
	KK.2	0.759	Valid
	KK.3	0.795	Valid
	KK.4	0.849	Valid
	KK.5	0.723	Valid

Tidak terdapat lagi nilai outer loading yang tidak memenuhi syarat. Selanjutnya dilakukan pengujian validitas berdasarkan nilai *average variance extracted* (AVE). Sedangkan nilai reliability dan validity setelah proses dropping dihitung ulang dengan hasil sesuai pada Tabel 6.

Tabel 6. Reliability and validity (setelah)

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Gaya kepemimpinan	0.92	0.926	0.936	0.667
Stress Kerja	0.863	0.868	0.901	0.646
Kepuasan Pegawai	0.913	0.917	0.928	0.59
Kinerja Pegawai	0.839	0.843	0.886	0.609

Berdasarkan tabel 6 menunjukkan bahwa semua nilai AVE > 0,5 *outer loading factor* dan *composite reliability* yang digunakan untuk mengukur masing-masing variabel menunjukkan nilai di atas 0,7, sehingga semua variabel dapat digunakan.

Koefisien Determinasi

Hasil perhitungan SmartPLS tentang koefisien Determinasi dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 7. Adjusted R Square

	R-square	R-square adjusted
Kepuasan Kerja	0.471	0.461
Kinerja pegawai	0.526	0.513

Sumber: pengolahan data SmartPLS 2024

Berdasarkan Tabel di atas diketahui bahwa nilai *Adjusted R Square* untuk variabel Gaya kepemimpinan dan Stress kerja mempengaruhi kepuasan kerja memiliki hasil 0,461 yang dapat dijelaskan menggunakan persentase sebesar 46,1% sedangkan apabila Gaya kepemimpinan, Stress kerja dan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja Pegawai sebesar 0,513 atau 51,3% serta sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak ada dalam penelitian.

Pengujian inner model (*structural model*) pada intinya menguji hipotesis dalam penelitian. Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji t (*T-Statistic*) pada masing-masing jalur pengaruh langsung secara parsial.

Tabel 8. Pengaruh langsung (direct effect)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Gaya Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja	0.425	0.42	0.094	4,516	0.000
Gaya Kepemimpinan -> Kinerja pegawai	0.205	0.202	0.087	2,372	0.018
Kepuasan Kerja -> Kinerja pegawai	0.555	0.559	0.108	5,150	0.000
Stres Kerja -> Kepuasan Kerja	-0.36	-0.368	0.082	4,375	0.000
Stres Kerja -> Kinerja pegawai	-0.041	-0.043	0.089	0.456	0.648

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 8 merupakan hasil uji hipotesis yang maknanya sebagai berikut: Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja, dengan nilai koefisien (kolom Original Sample) = 0.425, dan P-Values = 0.000 < 0.05 (**Hipotesis Diterima**). Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Pegawai, dengan nilai koefisien (kolom Original Sample) = 0.205, dan P-Values = 0.018 < 0.05 (**Hipotesis Diterima**). Stres Kerja memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja, dengan nilai koefisien (kolom Original Sample) = -0.360, dan P-Values = 0.000 < 0.05 (**Hipotesis Diterima**). Stres kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai koefisien (kolom Original Sample) = -0.041 dan P-Values = 0.648 < 0.05 (**Hipotesis Ditolak**). Kepuasan Kerja memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja Pegawai, dengan nilai koefisien (kolom Original Sample) = 0.555, dan P-Values = 0.000 < 0.05 (**Hipotesis Diterima**).

Tabel 9. Specific indirect effect

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Gaya Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja -> Kinerja pegawai	0.236	0.236	0.073	3,235	0.001
Stres Kerja -> Kepuasan Kerja -> Kinerja pegawai	-0.2	-0.206	0.061	3,269	0.001

Dari tabel di atas dapat kita simpulkan bahwa: Diketahui Kepuasan Kerja signifikan memediasi hubungan antara Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai, dengan nilai P-Values = 0,001 < 0,05 (**Hipotesis Mediasi**).

Diterima). Diketahui Kepuasan Kerja signifikan memediasi hubungan antara Stres kerja dan Kinerja Pegawai, dengan nilai P-Values = $0,001 < 0,05$ (**Hipotesis Mediasi Diterima**).

Pengaruh Langsung Gaya kepemimpinan (X1) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan diperoleh hasil bahwa pada seluruh responden variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai dengan arah yang positif (nilai koefisien jalur positif) sehingga dapat diartikan bahwa semakin kuat Gaya kepemimpinan Pegawai di KPP Madya Dua Semarang maka akan meningkatkan kinerja Pegawai. Pimpinan KPP Madya Dua Semarang merupakan pemimpin dengan gaya partisipatif. Pimpinan dapat memberikan motivasi melalui dorongan peran serta dari para pegawai KPP Madya Dua Semarang. Peran serta pegawai dapat dilihat dalam pembagian tugas ad Hoc, dimana pimpinan memberi kesempatan penuh kepada pegawai untuk memberikan kontribusi baik berupa saran maupun dalam pelaksanaannya. Hubungan atasan dan bawahan juga terjalin dengan baik sehingga pegawai dapat mengerti tujuan dari setiap tugas yang diberikan, sehingga kinerjanya efektif dan dapat tercapai. Kesimpulan di atas sesuai dengan Teori Herzberg, dimana Gaya kepemimpinan merupakan faktor eksternal yang mampu meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan. Hal ini dibuktikan dengan deskriptif analisis yang dilakukan dimana nilai indeks Gaya Kepemimpinan sedang cenderung tinggi, diperkuat dengan hasil persepsi responden yang menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan yang diterapkan di KPP Madya Dua Semarang, mampu meningkatkan kerjasama team, sehingga kinerja pegawai dapat tercapai dengan optimal. Hal ini didukung dengan hasil pengolahan data melalui pengujian SEM pada SmartPLS dimana hasilnya menunjukkan nilai koefisien (kolom Original Sample) dimana Hasil Hipotesis diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Penelitian Bella Juliani,dkk (2022) dan Ristina Sitio (2014), menyatakan hal yang sama. Peningkatan gaya kepemimpinan dilakukan melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, serta sikap pegawai berbanding lurus dengan peningkatan kinerja. Penelitian ini juga membantah hasil penelitian Dwi Haryanto, (2017) yang menunjukkan Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai.

Pengaruh Langsung Stres Kerja (X2) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan diperoleh hasil bahwa pada seluruh responden variabel stres kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai sehingga dapat diartikan bahwa besar atau kecilnya stres kerja yang dialami Pegawai di KPP Madya Dua Semarang Semarang tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja Pegawai. Stres kerja di KPP Madya Dua Semarang cenderung sedang. Hal tersebut mengakibatkan kinerja yang tidak berubah. Pegawai merasa tidak cukup stres pada pekerjaan. Hal tersebut berhubungan dengan pegawai KPP Madya Dua Semarang yang memiliki masa kerja dan usia yang matang sehingga pekerjaan yang dilakukan sudah dapat dikelola sendiri dengan seimbang, sehingga tingkat stres kerja sedang. Mengacu pada definisi tentang stres yang dikemukakan oleh Robbins, dapat dikatakan bahwa stres tidak selalu buruk. Hal ini dibuktikan dengan deskriptif analisis yang dilakukan dimana nilai indeks Stress kerja sedang cenderung rendah, diperkuat dengan hasil persepsi responden yang menyatakan bahwa tingkat stress kerja yang dialami para pegawai KPP Madya Dua Semarang cenderung rendah, sehingga tidak mempengaruhi kinerja pegawai. Hal ini didukung dengan hasil pengolahan data melalui pengujian SEM pada SmartPLS dimana hasilnya menunjukkan nilai koefisien (kolom Original Sample) dengan hasil **Hipotesis Ditolak**. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Waruwu (2018) dan Hoboubi et al., (2017) dan An Liu et al. (2020) yang menunjukkan stres kerja memiliki berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai.

Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja (Z) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan diperoleh hasil bahwa pada seluruh responden membuktikan semakin besar kepuasan kerja Pegawai di KPP Madya Dua Semarang Semarang maka kinerja Pegawai akan meningkat. Kepuasan kerja merupakan kunci utama dari kinerja di KPP Madya Dua Semarang. Kepuasan Kerja pegawai KPP Madya Dua Semarang diperoleh dari hubungan antar pegawai yang baik. Sesama pegawai saling mengenal dan dapat berkomunikasi dengan baik sehingga menciptakan lingkungan kerja yang nyaman. Dengan lingkungan kerja nyaman dan rekan yang saling mendukung, tantangan dalam pekerjaan dapat dihadapi dan diselesaikan. Hal ini didukung dengan hasil pengolahan data melalui pengujian SEM pada SmartPLS dimana hasilnya menunjukkan nilai koefisien (kolom Original Sample) dengan Hasil Hipotesis diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dharmanagera et al., (2016) dan Omar et al., (2020).

Pengaruh Langsung Gaya kepemimpinan (X1) Terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan diperoleh hasil bahwa pada seluruh responden variabel Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan arah yang positif (nilai koefisien jalur positif) sehingga dapat diartikan bahwa semakin kuat Gaya kepemimpinan Pegawai di KPP Madya Dua Semarang Semarang maka akan meningkatkan kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan partisipatif dari Kepala KPP Madya Dua Semarang telah membentuk ikatan antara pimpinan dan pegawai. Kepercayaan pimpinan diberikan kepada pegawai, dan pegawai dapat menjalankan dengan penuh tanggung jawab. Hal ini membuat hubungan saling percaya yang membuat pegawai merasa puas dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Hal ini sejalan dengan teori Herzberg tercapainya kepuasan kerja yang terjadi secara eksternal dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Hal ini didukung dengan hasil pengolahan data melalui pengujian SEM pada SmartPLS dimana hasilnya menunjukkan nilai koefisien (kolom Original Sample) dengan Hasil Hipotesis diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Penelitian Agus Heri & Made Subudi, (2016) dan Tomy Sun Siagian, (2018) yang menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja. Dalam penelitian ini tidak ada perbedaan hasil dengan penelitian terdahulu karena peneliti tidak menemukan penelitian serupa yang memiliki hasil yang berbeda, hal ini terjadi karena keterbatasan peneliti dalam pencarian referensi.

Pengaruh Langsung Stres Kerja (X2) Terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan diperoleh hasil bahwa pada seluruh responden variabel stres kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan arah yang negatif (nilai koefisien jalur negatif, sehingga dapat diartikan bahwa semakin tinggi stres kerja Pegawai di KPP Madya Dua Semarang Semarang maka kepuasan kerja Pegawai akan menurun. Hal ini sesuai berdasarkan teori dua factor Herzberg dimana stress kerja merupakan factor internal dalam diri manusia yang akan mempengaruhi kepuasan kerjanya (Widadi & Savitri, 2019).. Hal ini didukung dengan hasil pengolahan data melalui pengujian SEM pada SmartPLS dimana hasilnya menunjukkan nilai koefisien (kolom Original Sample) dengan Hasil Hipotesis diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian penelitian Ramlawati et al., (2021) dan Wu et al., (2021) yang menunjukkan bahwa stres kerja memiliki pengaruh signifikan negatif terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Gaya kepemimpinan (X1) Terhadap Kinerja Pegawai (Y) Melalui Kepuasan Kerja (Z)

Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan diperoleh hasil bahwa pada seluruh responden, variabel Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai melalui kepuasan kerja sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh antara Gaya kepemimpinan terhadap kinerja Pegawai. Pada dasarnya saat gaya kepemimpinan sudah baik, maka akan berpengaruh langsung ke kinerja. Dalam hal ini, pegawai KPP Madya Dua Semarang merasa bahwa selain gaya kepemimpinan, para pegawai merasa puas dengan pekerjaannya. Dua hal tersebut secara simultan saling mempengaruhi kinerja yang semakin meningkat. Hal ini membuktikan bahwa Teori Herzberg yang menjelaskan kepuasan kerja terdiri dari dua factor yang dimana factor-faktor tersebut dapat mengoptimalkan kepuasan kerja, sehingga mampu meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini didukung dengan hasil pengolahan data melalui pengujian SEM pada SmartPLS dimana hasilnya menunjukkan nilai koefisien (kolom Original Sample) dengan Hasil Hipotesis diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Hidayat, dkk (2019).

Pengaruh Stres Kerja (X3) Terhadap Kinerja Pegawai (Y) Melalui Kepuasan Kerja (Z)

Variabel kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh antara stres kerja terhadap kinerja Pegawai. Secara alamiah, stress kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Setelah dimediasi oleh kepuasan kerja, nature nya tetap tidak berubah. Artinya meskipun dimediasipun secara alamiah stress kerja berpengaruh negatif. Namun pada penelitian ini ditemukan bahwa media kepuasan kerja dapat membuat kinerja meningkat. Tingkat stres kerja yang sedang dimediasi oleh kepuasan tinggi terbukti dapat meningkatkan kinerja pegawai. Stres kerja dapat diakibatkan karena beban pekerjaan yang berlebih, waktu istirahat yang kurang karena pekerjaan yang menumpuk serta pekerjaan yang melebihi kapasitas dan kemampuan Pegawai dan banyak lainnya. Hal tersebut dapat menurunkan performa Pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan. Untuk mengatasi kendala tersebut perusahaan harus memperhatikan kapasitas dan kemampuan Pegawai sehingga dapat memberikan tugas dan pekerjaan sesuai porsi Pegawai, memberikan tunjangan dan insentif yang layak bagi Pegawai juga dapat memberikan dampak baik dalam mengatasi stres Pegawai. Hal ini didukung dengan hasil pengolahan data melalui pengujian SEM pada SmartPLS dimana hasilnya menunjukkan nilai koefisien (kolom Original Sample) dengan hasil Hipotesis diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Kurniawan, (2017); Renyut et al., (2017); Saragih et al., (2017).

KESIMPULAN

Mengingat adanya permasalahan di KPP Madya Dua Semarang, maka dari itu dalam meningkatkan kinerja pegawai perlu meningkatkan kepuasan kerja pegawai terlebih dahulu. Dalam penelitian ini terbukti bahwa variabel kepuasan kerja mampu memediasi gaya kepemimpinan sebagai variabel independen terhadap variabel dependen kinerja pegawai. Berdasarkan persepsi responden terhadap Gaya kepemimpinan diketahui pernyataan yang memiliki nilai rata-rata terendah adalah “Minat saya dalam pekerjaan meningkatkan pola pikir untuk menyelesaikan pekerjaan”. Pimpinan pada KPP Madya Dua Semarang sebaiknya dalam memberikan tugas dan pekerjaan menyesuaikan dengan minat dan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai. Kebijakan ini bisa mendukung peningkatan kinerja pegawai karena bekerja sesuai minat dan kemampuan akan terasa lebih ringan dan menyenangkan. Selain hal tersebut KPP Madya Dua Semarang juga dapat melakukan Talent Mapping untuk dapat memetakan bakat dari setiap pegawai. Jika organisasi memahami bakat dari setiap pegawai, maka mudah untuk menentukan posisi yang tepat untuk pegawai. Berdasarkan persepsi responden terhadap kepuasan kerja diketahui pernyataan yang memiliki nilai rata-rata terendah adalah “Saya menerima gaji dan tunjangan kinerja sesuai dengan beban pekerjaan”. Dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai, maka pemberian kompensasi khususnya pemberian bonus atas pencapaian target kinerja untuk dilakukan pengkajian ulang dan diberikan reward yang konsisten. Selain itu besarnya tunjangan kinerja didasarkan pada beban kerja bukan pada kelas jabatan pegawai, sehingga kepuasan kerja pegawai mengalami peningkatan karena diberikan kompensasi yang sesuai dengan beban kerjanya dan secara langsung juga dapat meningkatkan kinerjanya. Agenda penelitian selanjutnya adalah: diharapkan dapat menghindari kuesioner pada penilaian kinerja pegawai yang mengharuskan responden menilai dirinya sendiri untuk menghindari terjadinya bias, untuk menghindari bias pada saat pengambilan data kuesioner dapat dilakukan tidak hanya dengan metode kuesioner mengisi sendiri atau self-administrated saja, tetapi dibantu dengan melakukan diskusi bersama perwakilan responden untuk menyamakan persepsi dari pernyataan-pernyataan pada kuesioner agar dapat menghasilkan interpretasi hasil yang lebih jelas dan akurat. Untuk penyebaran kuesioner dapat dilakukan secara bertahap dengan menyesuaikan waktu dan kondisi responden. Dapat juga dilakukan pengisian secara bersama dalam suatu waktu per bagian / seksi. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menyertakan variabel-variabel lainnya yang dapat memengaruhi kinerja pegawai, seperti komitmen organisasional, work engagement, pengembangan karir, motivasi kerja, disiplin kerja dan lain sebagainya. Penambahan variabel-variabel tersebut harus didukung dengan teori-teori yang relevan. Penggunaan variabel yang lebih besar persentasenya akan memberikan hasil yang lebih relevan dengan permasalahan. 4. Perlu adanya Focus Grup Discussion (FGD) untuk menggali lebih mendalam terhadap beberapa penyebab terjadi pengaruh, sehingga bisa melakukan analisa secara lebih mendalam lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmudi, Farida, N., Susanty, A., dan Purwaningsih, R. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja Kompetensi Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan, 470–477.
- Afrizal, P. R., Al Musadieq, M., & Ruhana, I. (2014). Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Pada Pegawai PT. Taspen (Persero) Cabang Malang. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 8(1), 1–10.
- Alimuddin, 2002, Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengawasan Daerah Kota Makassar, Tesis, Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Gajah Mada
- An, J., Liu, Y., Sun, Y., & Liu, C. (2020). Impact of work–family conflict, job stress and job satisfaction on seafarer performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(7). <https://doi.org/10.3390/ijerph17072191>
- Arif Yusuf Hamali. 2016. Pemahaman manajemen sumberdaya manusia. Yogyakarta: Center for Academic Publishing Service
- Busro, Muhammad. 2018. Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Prenadameidia Group.
- Difayoga, R., & Yuniawan, A. (2015). Pengaruh Stres Kerja, Kepuasan Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Perawat (Studi pada RS Panti Wilasa Citarum Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 4(1), 1–10.

- Foy, T., Dwyer, R. J., Nafarrete, R., Hammoud, M. S. S., & Rockett, P. (2019). Managing job performance, social support and work-life conflict to reduce workplace stress. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(6), 1018–1041. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2017->
- Hanafi, Mamduh M. 2016. Manajemen Keuangan. Edisi kedua, Cetakan pertama. Yogyakarta: BPFE
- Hoboubi, N., Choobineh, A., Kamari Ghanavati, F., Keshavarzi, S., & Akbar
- Hosseini, A. (2017). The Impact of Job Stress and Job Satisfaction on Workforce Productivity in an Iranian Petrochemical Industry. *Safety and Health at Work*, 8(1), 67–71. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2016.07.002>
- Kartono, Kartini (2006). Pemimpin dan Kepemimpinan. Rajawali : Jakarta
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2014. Perilaku Organisasi. Edisi 9. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Luthans, F. (2005). *Perilaku Organisasi* (Edisi Kesepuluh). Penerbit Andi.
- Nadira, Kartika. 2014. Pengertian Tipe-Tipe Gaya Kepemimpinan dan Teori yang Mendasari Kepemimpinan. <http://kartikaandr.blogspot.co.id> di unduh pada Desember 2019.
- Robbins, Stephen P. & A. Judge, Timothy (2011). Organizational behavior. Fourteenth Edition. Pearson education. New Jersey 07458. 77-89
- Savitri, F. M., Hasanah, A. U., Fasa, A. M., & Mahesti, S. L. (2022). Kajian Literatur Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang Efektif untuk Meraih Keunggulan Kompetitif. *CEMERLANG: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Bisnis*, 2(1), 16-29.
- Scott, P. G. and S. K. Pandey. 2005. Red tape and public service motivation: findings from a national survey of managers in state health and human services agencies. *Review of Public Personnel Administration*. 25(2), pp.155-180
- Siagian, P Sondang, Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi, Edisi 2 , PT. Gunung Agung, Jakarta, 1997.
- Suprayitno, S., Budiati, Y., Indarto, I., & Savitri, F. M. (2023). Pengaruh Pengembangan Karier Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Mediasi Kepuasan Kerja Pada Kpp Pratama Batang. *Governance: Jurnal Ilmiah Kajian Politik Lokal dan Pembangunan*, 10(1).
- Widadi, B., & Savitri, F. (2021, March). Banking deviant behavior: Literature analysis on government ownership bank in Indonesia. In *Proceedings of the 5th International Conference on Indonesian Social and Political Enquiries, ICISPE 2020, 9-10 October 2020, Semarang, Indonesia*.
- Widadi, B., & Savitri, F. M. (2019). Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan (studi kasus pada PT. Bank XYZ (Persero) Tbk. area Tegal). *Solusi*, 17(3).
- Yozgat, U., Yurtkoru, S., & Bilginoğlu, E. (2013). Job Stress and Job Performance Among Employees in Public Sector in Istanbul: Examining the Moderating Role of Emotional Intelligence. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75, 518–524. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.056>
- Zulfikar, Ilham Akbar, Fania Mutiara Savitri, M. Sahab, Syifa Varah Lila, and Kharom Hija Tuhu. "Implementasi Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Perusahaan Dan Manfaatnya." *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran (JUMPER)* 1, no. 2 (2023).