

PERAN MOTIVASI MEMEDIASI LEADERSHIP, STRES KERJA, DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN

I Made Darma Prasada¹⁾, Ida Ayu Oka Martini²⁾

Universitas Pendidikan Nasional, Denpasar - Bali

E-mail: prasadadarma@gmail.com¹⁾; dayuokamartini@undiknas.ac.id²⁾

Abstrak

Aset terpenting dari sebuah perusahaan salah satunya adalah tenaga kerja atau karyawan. Perkembangan suatu organisasi tidak lepas dari peran karyawan yang bekerja di dalamnya. Untuk itu pemeliharaan dan pengaturan karyawan yang baik sangat penting dilakukan oleh manajemen perusahaan. Selain itu peran pemimpin juga sangat berdampak kuat terhadap perkembangan kinerja karyawan. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh variabel Kepemimpinan dan Stress Kerja terhadap Kinerja Karyawan baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi Motivasi. Penelitian ini adalah penelitian Kuantitatif yang dilakukan pada PT. Rajawali Asia Bali (AICE BALI). Sample dalam penelitian ini berjumlah 105 responden yang merupakan pegawai kontrak yang diambil secara *purposive sampling*. Instrumen penelitian dilakukan dengan memberikan link kuisioner melalui *google form* dengan skala interval. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model *structural equation modelling* (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) menggunakan program SmartPLS 3.2 Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel independen yaitu kepemimpinan dan stress kerja, memiliki pengaruh kepada kinerja pegawai baik secara langsung maupun di mediasi oleh variabel Motivasi. Pengaruh positif dan signifikan diberikan oleh variabel kepemimpinan tetapi pengaruh negatif dan signifikan diberikan oleh variabel stress kerja. Untuk penelitian mendatang sebaiknya menambahkan variabel baru yang memiliki kontribusi lebih banyak terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Stress Kerja, Motivasi, Kinerja Karyawan

Abstract

One of the most critical assets of a company is labour or employees. The development of an organization must be distinct from the role of the employees who work in it. For this reason, maintaining and managing good employees is very important for company management. In addition, the role of the leader also has a powerful impact on the development of employee performance. This study aimed to identify the effect of the variables Leadership and Job Stress on Employee Performance either directly or through the mediating variable Motivation. This research is quantitative research conducted at PT. Rajawali Asia Bali (AICE BALI). The sample in this study amounted to 105 respondents who were contract employees who were taken by purposive sampling. The research instrument was carried out by providing a questionnaire link through the Google form with an interval scale. Data analysis in this study used the structural equation modelling (SEM) model with the Partial Least Square (PLS) approach using the SmartPLS 3.2 program. Based on the research results, all independent variables, namely leadership and work stress, influence employee performance, both directly or mediated by motivational variables. The leadership variable has a positive and significant influence, but the work stress variable has a negative and significant impact. For future research, adding new variables that contribute more to employee performance is better.

Keywords: Leadership, Job Stress, Motivation, Employee Performance.

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset yang kompetitif dalam suatu organisasi, salah satu aspek dalam pengembangan SDM adalah perilaku organisasi. Perilaku organisasi adalah studi tentang bagaimana individu, kelompok, dan struktur organisasi mempengaruhi perilaku dalam organisasi dengan tujuan menggunakan pengetahuan ini untuk meningkatkan keberhasilan organisasi. Untuk menciptakan tim kerja yang produktif dan menunjukkan cara mencapai hasil, seperti kinerja karyawan, seseorang harus mempertimbangkan perilaku individu dan kelompok (Stephen P Robbins & Timothy A. Judge, 2015). Karyawan adalah pemain kunci dalam proses manufaktur organisasi. Salah satu tujuan organisasi untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi adalah kinerja karyawan yang optimal. Keberhasilan pegawai dalam memenuhi tugas dan tanggung jawabnya diukur dari derajat kerjanya.

Menurut (Marwansyah, 2016) menyatakan bahwa kinerja pegawai secara umum dipengaruhi oleh dua unsur, yaitu unsur internal dan eksternal. Unsur internal merupakan unsur yang berasal dari seorang karyawan, seperti motivasi, stres dan kepuasan kerja. Sedangkan faktor eksternal adalah faktor yang mempengaruhi karyawan dari jarak jauh, seperti kepemimpinan organisasi. Kinerja terdiri dari perbuatan dan perilaku yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Kinerja adalah hasil pencapaian seorang pegawai atas kualitas dan kuantitas pekerjaannya selama melaksanakan tugasnya sesuai dengan yang ditugaskan kepadanya. (Mangkunegara, 2013).

Stres dan motivasi di tempat kerja adalah dua karakteristik yang memengaruhi kinerja. Orang yang mengalami stres kerja mengalami peluang, batasan, atau tekanan yang terkait dengan apa yang sebenarnya mereka inginkan dan yang hasilnya terlihat tidak dapat diprediksi namun signifikan (Stephen P Robbins & Timothy A. Judge, 2015). Stres di tempat kerja, menurut (Siagian, 2018) adalah keadaan ketegangan yang menghasilkan lingkungan fisik dan psikologis yang berdampak pada emosi, proses berpikir, dan kondisi umum karyawan. Stres adalah kondisi psikologis yang dialami orang ketika dihadapkan pada situasi yang terlalu menuntut atau menantang bagi mereka. Stres kerja, yang merupakan hasil dari ketegangan fisik atau psikologis individu yang berlebihan, merupakan reaksi adaptif karyawan yang dimediasi oleh proses psikologis, faktor kontekstual, dan perbedaan individu, menurut (S P Robbins & Judge, 2015). Saat menghadapi pekerjaannya, karyawan mengalami stres, yaitu rasa tertekan (Mangkunegara, 2013).

Tingkat stres terkait pekerjaan yang tinggi akan berdampak pada kinerja karyawan, menyebabkan mereka mengabaikan tugasnya dan menghasilkan pekerjaan di bawah standar. Kinerja yang tinggi akan menjadi hasil dari stres kerja yang rendah. Namun, tingkat stres kerja yang rendah pun dapat mengakibatkan kebosanan dan kinerja yang buruk. Namun, hal itu dapat meningkatkan kinerja pekerja jika dikelola dengan baik. Karena tingkat pekerjaan yang dilakukan tidak sesuai dengan gaji atau upah yang dibayarkan atau karena fasilitas pendukung pekerjaan yang tidak mendukung pekerjaan bagi karyawan, karyawan seringkali kurang komitmen, yang berujung pada stres kerja yang mengganggu kemampuannya untuk bekerja secara efektif (Rafsanjani, 2016).

Selain faktor stres, hal lain yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu motivasi. Menurut (Arianto & Kurniawan, 2020), motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong diri manusia untuk memenuhi berbagai kebutuhannya dengan cara mengarahkan daya dan potensi seseorang agar mau bekerja secara produktif serta giat dalam bekerja baik sesuai dengan tugas dan kewajiban untuk mencapai sesuatu yang diinginkan. Di tempat kerja, motivasi adalah munculnya kekuatan pendorong yang dapat memengaruhi perilaku individu sedemikian rupa sehingga memungkinkan mereka mencapai hasil yang diinginkan. Kebutuhan harga diri, atau pemberian insentif atau upah yang sesuai dengan kebutuhan hidup agar seimbang dengan tenaga dan pikiran yang telah dikeluarkan, merupakan indikator yang memicu motivasi. Selain itu,

kebutuhan akan komunikasi di antara anggota staf dan rasa kebersamaan mendorong hubungan positif antara pekerja dan manajer. Kekuatan pendorong kedua adalah pengakuan prestasi dan proses peningkatan diri yang berasal dari menerima pelatihan dan pendidikan terkait pekerjaan sebagai bagian dari proses pengembangan keterampilan (Reynaldo Endhika Putra, 2018).

Menurut (Hasibuan Malayu, 2017) menyatakan kepemimpinan juga memiliki peranan penting dalam sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya. Selain itu penting untuk keberhasilan organisasi adalah kepemimpinannya. Kepemimpinan adalah strategi yang digunakan oleh manajer untuk membujuk karyawan mereka untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah kumpulan kualitas yang digunakan oleh pemimpin untuk membujuk bawahan untuk mencapai tujuan organisasi, atau dapat juga dikatakan bahwa seorang pemimpin sering menggunakan gaya (Rivai & Sagala, 2016). Kepemimpinan didefinisikan sebagai proses mengubah dan memperbaiki orang sehingga mereka berkeinginan untuk mengubah dan memperbaiki diri mereka sendiri. Proses ini melibatkan motif, pemuasan kebutuhan, dan rasa hormat terhadap bawahan. Untuk meningkatkan motivasi karyawan, pimpinan perusahaan harus memahami motivasi dan motif yang dicari karyawan. Misalnya, menawarkan gaji yang sesuai dengan standar niscaya akan membuat seorang karyawan merasa dihargai sesuai dengan apa yang telah dilakukannya dan mendapatkan promosi atas loyalitas melalui kinerja yang diberikannya ketika bergabung dengan perusahaan. Ketika seorang karyawan berkinerja baik, mereka juga secara alami ingin prestasi mereka dihargai atau diakui.

Dorongan motivasi agar pegawai menyukai pekerjaannya sehingga pegawai merasa tidak ada tekanan yang dihadapi dalam menyelesaikan pekerjaannya merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong kinerja pegawai. Produktivitas karyawan meningkat dengan motivasi karyawan, dan akibatnya, kinerja umumnya cenderung lebih tinggi. Seorang karyawan yang termotivasi akan bekerja dengan penuh semangat, tidak terbebani, dan nyaman dengan pekerjaannya, memberikan perhatian penuh. Ini akan menghasilkan peningkatan kinerja karena pekerjaan akan dilakukan dengan benar. Kurangnya motivasi akan berdampak pada pekerjaan yang dilakukan dan mengakibatkan kinerja yang kurang baik.

Unsur-unsur yang mempengaruhi kinerja pegawai merupakan hal yang sangat penting dalam upaya organisasi untuk mencapai tujuannya, oleh karena itu sangat penting untuk memperhatikan hal tersebut. PT. Rajawali Asia Bali merupakan salah satu perusahaan yang bergerak sebagai distributor dengan produk yaitu ice cream merek Aice yang berlokasi di Denpasar. Ice cream merek Aice ini sudah sangat terkenal diseluruh Indonesia, bahkan sampai ke pelosok desa sudah mengenal ice cream ini. Disamping ice cream memang disenangi oleh anak-anak, harganya pun juga masih terjangkau oleh kalangan masyarakat luas. Namun penjualan ice cream di Bali masih belum mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan.

Tabel 1. Target Penjualan AICE Bali dari Tahun 2019 – 2021

Tahun	Target	Realisasi
2019	105 juta Kg	103 juta Kg
2020	110 juta Kg	106 juta Kg
2021	110 juta Kg	105 juta Kg

Sumber: PT. Rajawali Asia Bali (AICE BALI) 2022

Dari table diatas menunjukkan bahwa dari tahun ke tahun realisasi penjualan di PT. Rajawali Asia Bali (AICE BALI) cukup fluctuative. Selain itu target penjualan perusahaan tidak memenuhi target yang dicanangkan, hal ini mengidentifikasi bahwa kinerja perusahaan tidak sesuai dengan harapan perusahaan.

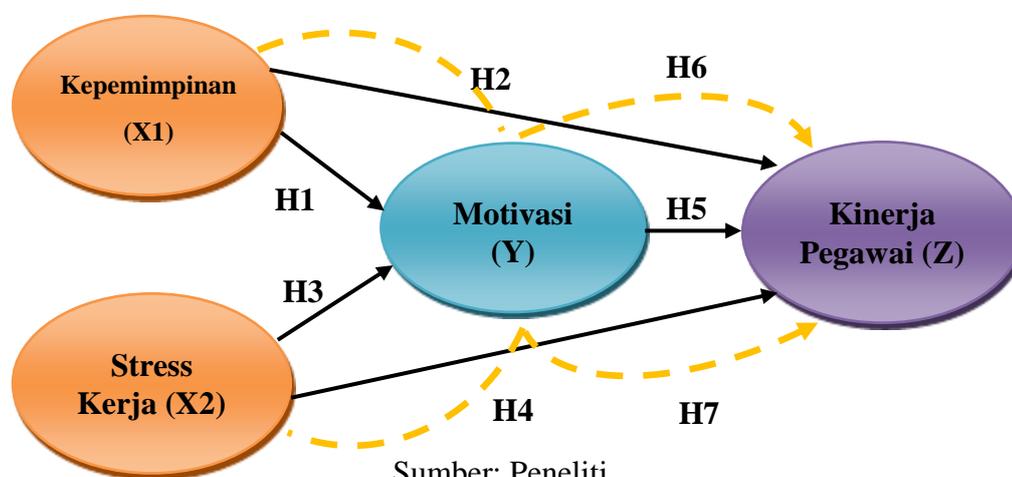
Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja PT. Rajawali Asia Bali (AICE Bali) adalah sumber daya manusianya. Karyawan merupakan salah satu asset penting yang dibutuhkan

organisasi. Persoalan yang kemudian muncul adalah bagaimana menghasilkan karyawan yang memiliki kinerja yang optimal. Kenyataan yang dialami bahwa para karyawan di PT. Rajawali Asia Bali (AICE BALI) dihadapkan dengan berbagai peraturan dan prosedur kerja yang ditetapkan oleh perusahaan. Ditambah dengan kurangnya ketegasan dan keputusan dari pimpinan perusahaan mengenai status kerja karyawan kontrak yang dapat mempengaruhi stress serta motivasi kerja karyawan di PT. Rajawali Asia Bali (AICE BALI).

Selama ini penilaian karyawan kontrak hanya ditentukan dari hasil kerjanya, belum ada kriteria penilaian yang lebih kompleks. Hal yang paling terlihat dimana kegelisahan semua karyawan kontrak akan nasibnya, yang tidak tau pasti akan masa depan dari kontrak tersebut apakah akan ada pengangkatan menjadi karyawan tetap, perpanjangan kontrak ataupun resiko akan tidak adanya penambahan masa kontrak. Dari sikap pimpinan ini akan membuat motivasi kerja karyawan menurun yang akan berimbas pada kerjanya. Dari fenomena diatas, maka peneliti ingin mengkaji Peran Motivasi Memediasi Stres Kerja dan Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan.

Menurut (Sugiyono, 2018) kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Memperjelas konsep penelitian mengenai kepemimpinan, Stress Kerja, Motivasi dan Kinerja Karyawan maka dapat diterangkan dengan kerangka konseptual seperti Gambar 1 dibawah ini.

Gambar 1. Kerangka Konseptual



Keterangan:

————> = Hubungan Langsung

- - - -> = Hubungan Mediasi / Tidak Langsung

Menurut (Arikunto, 2013) Hipotesis adalah solusi sementara untuk topik penelitian yang harus didukung oleh bukti yang dikumpulkan.

Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- H1 : Semakin baik kepemimpinan maka semakin meningkat kinerja karyawan di PT. Rajawali Asia Bali.
- H2 : Semakin tinggi Stres Kerja maka semakin rendah Kinerja Karyawan di PT. Rajawali Asia Bali.
- H3 : Semakin baik Kepemimpinan maka semakin tinggi motivasi Kerja Karyawan PT. Rajawali Asia Bali.
- H4: Semakin besar Stres Kerja maka semakin rendah Motivasi Karyawan PT. Rajawali Asia Bali.

- H5 : Semakin besar Motivasi maka semakin besar Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Rajawali Asia Bali.
- H6 : Motivasi berhasil memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Rajawali Asia Bali.
- H7 : Motivasi berhasil memediasi pengaruh Stres Kerja terhadap kinerja karyawan PT. Rajawali Asia Bali.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada PT. Rajawali Asia Bali (AICE BALI) yang beralamat di Jl. Cargo Permai No.299, Ubung Kaja, Kec. Denpasar Utara, Kota Denpasar, Provinsi Bali. Desain atau rancangan penelitian ini menggunakan metodologi penelitian kuantitatif (quantitative research), dengan fokus khusus pada penggunaan variabel penelitian numerik dan teknik statistik untuk analisis data dan pengujian teori (Sugiyono, 2019). Pemilihan sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *proposive sampling*. yaitu seluruh karyawan kontrak di PT. Rajawali Asia Bali (AICE BALI) sebanyak 105 orang. Data dalam penelitian ini merupakan data primer yang berasal dari kuesioner yang disebarluaskan melalui *google form*. Penggunaan kuesioner dimaksudkan untuk mengukur persepsi dan pendapat masyarakat terhadap permasalahan yang sedang diteliti (Ghozali, 2018). Data dianalisis menggunakan Teknik Partial Least Squares (PLS) dengan menggunakan program Smart Pls Versi 3.2. Estimasi model yang dihasilkan oleh SEM-PLS biasanya menunjukkan tingkat kekuatan statistik yang lebih baik dan memberikan hasil yang sebanding dalam signifikansi statistik dan estimasi koefisien jalur, maka metode ini dipilih karena faktor-faktor tersebut (Haryono, 2017). Metode statistik yang disebut pemodelan persamaan struktural (SEM) digunakan untuk membuat dan menguji model statistik, yang sebagian besar bersifat kausal. SEM-PLS memiliki keunggulan dalam hal pemodelan karena SEM-PLS mengizinkan model dengan indikator reflektif dan formatif (Sarwono, 2018).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Hasil Penelitian

A. Deskripsi Data

Berdasarkan sebaran kuisisioner, maka diperoleh data sebanyak 105 kuisisioner (seluruhnya) yang terisi secara lengkap. Data deskriptif responden ditampilkan pada tabel 2 dibawah ini:

Tabel 2. Deskriptif Responden Penelitian

	Deskriptif	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	40	38,10
	Perempuan	65	61,90
Usia	15-24 tahun	12	11,42
	25-34 tahun	18	17,14
	35-44 tahun	45	42,86
	45-55 tahun	30	28,58
Pendidikan	SMP/ Sederajat	25	23,80
	SMA/ Sederajat	80	76,20

Sumber: Hasil Kuisisioner, 2022

Pada Tabel 2 diatas menyatakan bahwa jumlah reponden pria sebanyak 40 orang (38,10%) dan responden wanita sebanyak 65 orang (61,90%). Usia yang paling banyak pada

staff kontrak PT. Rajawali Asia Bali (AICE BALI) adalah antara usia 35-44 tahun sebanyak 45 orang (42,86 %). Pendidikan terakhir responden di dominasi pada tingkat pendidikan SMA atau sederajat yaitu sebanyak 80 orang atau sebesar 76,20%.

B. Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

1. Uji Validitas

Dalam metode PLS, uji validitas dilakukan dengan menguji validitas konvergen dan validitas diskriminan, Validitas Konvergen di uji dengan melihat nilai indikator reflektif berdasarkan pada nilai loading faktor. *Standardized loading factor* menggambarkan besarnya korelasi antar setiap indikator dengan variabel. Nilai loading factor ≥ 0.7 dikatakan ideal (Hussein, 2015), (Fornell & Larcker, 1981), (Joe F. Hair et al., 2011), (J. Hair et al., 2014).

Berdasarkan tabel 3 dibawah dapat dilihat bahwa dari total 26 indikator seluruhnya memiliki nilai loading faktor diatas 0.7 dengan demikian seluruh indikator dinyatakan valid dan dapat mengukur variabel yang dibentuknya.

Tabel 3. Validitas Konvergen dan Diskriminan

Variabel	Indikator	Loading Factor
Kepemimpinan	X1.1	0,757
	X1.2	0,832
	X1.3	0,927
	X1.4	0,835
	X1.5	0,836
Stress Kerja	X2.1	0,715
	X2.2	0,795
	X2.3	0,805
	X2.4	0,821
	X2.5	0,810
	X2.6	0,747
	X2.7	0,724
Motivasi	Y.1	0,729
	Y.2	0,733
	Y.3	0,865
	Y.4	0,759
	Y.5	0,716
	Y.6	0,824
	Y.7	0,830
	Y.8	0,724
Kinerja Pegawai	Z.1	0,903
	Z.2	0,784
	Z.3	0,936
	Z.4	0,796
	Z.5	0,917
	Z.6	0,810

Sumber: Ouput Smart PLS 3.2 Data diolah

Sedangkan membandingkan akar AVE (\sqrt{AVE}) untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk tersebut dan konstruk lainnya dalam model adalah bagaimana

validitas diskriminan dievaluasi. Jika akar AVE (\sqrt{AVE}) untuk setiap konstruk lebih tinggi daripada korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya dalam model, maka model tersebut memiliki validitas diskriminan yang cukup. (Fornell & Larcker, 1981),(J. Hair et al., 2014),(J. F. Hair et al., 2016).

Tabel 4. Validitas Diskriminan

Variabel	Kepemimpinan	Kinerja	Motivasi	Stres
Kepemimpinan	0.839			
Kinerja	0.746	0.860		
Motivasi	0.775	0.804	0.774	
Stres	-0.662	-0.702	-0.641	0.775

Sumber: Ouput Smart PLS 3.2 Data diolah

Tabel 4 diatas menunjukkan bahwa Korelasi antara setiap konstruk dengan konstruk lainnya dalam model lebih besar dari semua akar AVE (\sqrt{AVE}) dari konstruk tersebut. Dengan demikian, telah dipastikan bahwa keempat (4) variabel reflektif tersebut memiliki tingkat validitas konvergen dan diskriminan yang tinggi.

2. Uji Reliabilitas

Uji Reabilitas didasarkan pada nilai pada nilai *Composite reliability* dan Cronbach's alpha. Nilai reabilitas sesungguhnya suatu variabel dapat di tunjukan oleh *Composite reliability*. Sedangkan Cronbach's alpha mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu variabel. Konstruk dinyatakan reliable jika nilai *composite reliability* dan ronbach's alpha diatas 0.70 (J. F. Hair et al., 2014), (J. F. Hair et al., 2016).

Tabel 5. Construct Reliability

Variable	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kepemimpinan	0.893	0.899	0.922	0.704
Kinerja	0.928	0.930	0.944	0.739
Motivasi	0.904	0.909	0.923	0.600
Stres	0.890	0.898	0.913	0.601

Sumber: Ouput Smart PLS 3.2

Dari tabel 5 diatas menyatakan nilai reliabilitas komposit dari Variabel Kepemimpinan (0,922), Kinerja (0,944), Motivasi (0,923), dan Stress Kerja (0,913) , semuanya > 0,70. Singkatnya, Empat (4) variabel reflektif memiliki konsistensi yang layak dalam hal nilai reliabilitas

Sedangkan nilai Cronbach's alpha pada tabel 5 diatas menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai nilai diatas 0.7 yang menyatakan bahwa seluruh variabel memiliki reliabilitas. Cronbach alpha terkecil ditemukan pada variabel Stres Kerja dengan nilai sebesar 0,890 sedangkan nilai Cronbach alpha terbesar ditemukan pada variabel Kinerja dengan nilai sebesar 0.928.

B. Hasil Structural Model (Inner Model)

1. Goodnes of Fit

Hasil model pengukuran (Outer Model) diatas menyatakan bahwa semua indikator dari pembentuk variabel mempunyai loading factor yang memenuhi syarat. Variabel Kepemimpinana dan Stress Kerja tidak memiliki nilai R Square (R²), kedua variabel tersebut merupakan variabel independen yang tidak dipengaruhi oleh variabel lain. Sedangkan Variabel Motivasi dan Kinerja Pegawai Memiliki nilai R Square karena merupakan variabel intervening dan dependen.

Tabel 6. Nilai R-Square

Variablel	R-Square
Motivasi (Y)	0,629
Kinerja Karyawan (Z)	0,719

Sumber: Ouput Smart PLS 3.2

Secara umum, kriteria untuk nilai batas R² diklasifikasikan dalam tiga kelompok seperti 0,67 yang menandakan substantial, 0,33 untuk moderate, dan 0,19 sebagai weak (Joseph F. Hair et al., 2016). Model ini menjelaskan 62,9 % dari varian untuk Motivasi dan 71,9% untuk Kinerja Karyawan. Oleh karena itu, kita dapat mengklarifikasi bahwa nilai-nilai dari R² dalam Variabel Motivasi adalah Moderate dan Kinerja Karyawan adalah substantial.

Penilaian *goodness of fit model* juga diukur dengan menggunakan *Q-Square predictive relevance* untuk model struktural, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Q-square > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*; sebaliknya jika nilai Q-Square = 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance* (Haryono, 2017), (Ghozali, 2015). Adapun hasil perhitungan nilai Q Square adalah sebagai berikut:

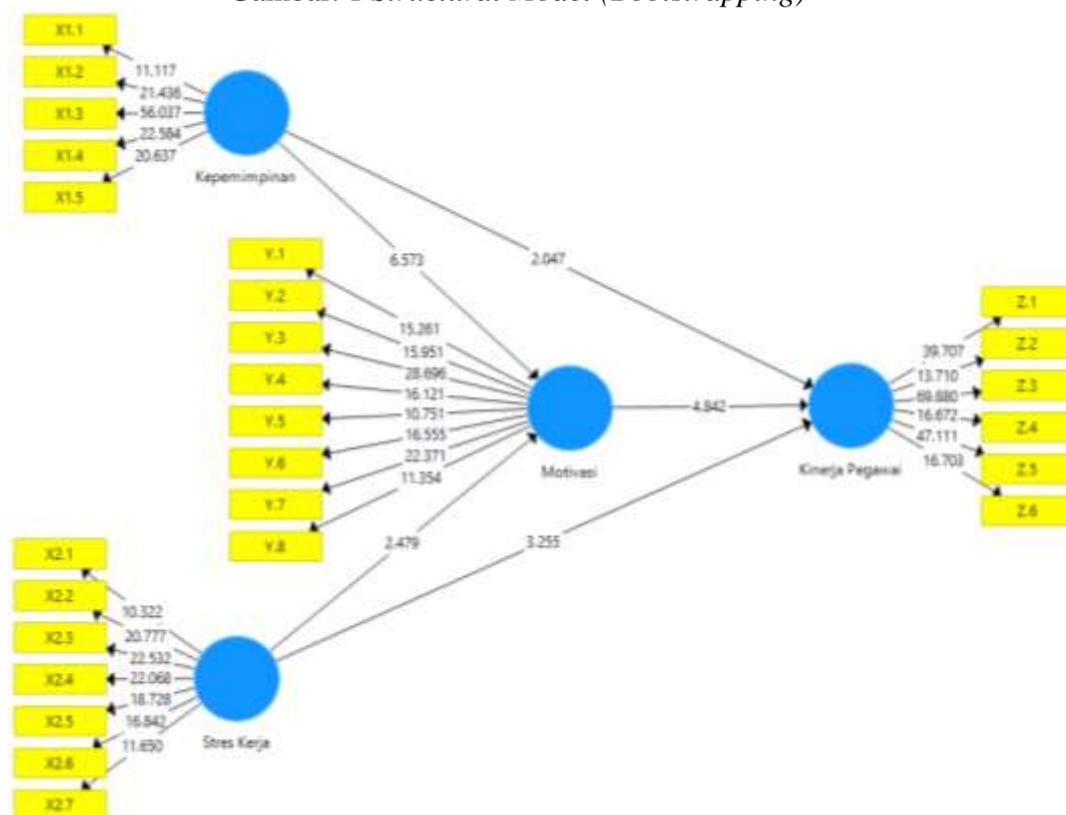
$$\begin{aligned}
 \text{Q-Square} &= 1 - (1-R_1^2)(1-R_2^2) \\
 &= 1 - (1- 0,629)(1- 0,719) \\
 &= 1 - (0,371)(0,281) \\
 &= 1 - 0,1042 \\
 &= 0,8958
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, diperoleh nilai Q-Square sebesar 0,8958 yang artinya model menunjukkan observasi baik, di mana 89,58% hubungan antar variabel dapat dijelaskan oleh model, sedangkan sisanya (10,42%) adalah *factor error* atau faktor lain yang tidak masuk dalam model penelitian. Evaluasi *inner model* yang diukur berdasarkan *Q Square Predictive Relevance (Q²)* dan *Goodness of Fit (GoF)* di atas menunjukkan bahwa model yang dibentuk oleh konstruk-konstruk memiliki kategori model yang sangat baik.

2. Bootstrapping

Untuk menentukan signifikansi statistik dari koefisien rute, kita dapat membuat dan menghitung nilai-t menggunakan "Opsi Bootstrapping" di Smart PLS 3.2. Metode nonparametrik lain untuk menilai ketepatan estimasi PLS adalah opsi bootstrap (J. F. Hair et al., 2014). Kami memiliki "Mean Replacement" untuk mengatur nilai yang hilang (J. F. Hair et al., 2016). Opsi tetap ada meskipun kumpulan data sebenarnya tidak mencatat nilai yang hilang. Karena regresi kuadrat sewa parsial adalah teknik distribusi-independen, jumlah sampel bootstrap ditetapkan menjadi 500 untuk menilai estimasi parameter signifikansi. Kasus ditetapkan menjadi 97 keseluruhan karena itu adalah ukuran sampel penelitian yang sesuai (J. F. Hair et al., 2016).

Gambar. 1 *Structural Model (Bootstrapping)*



Sumber: Ouput Smart PLS 3.2

3. Pengujian Hipotesis Penelitian

Estimasi yang didasarkan pada standar koefisien jalur struktural untuk hubungan yang dihipotesiskan antara konstruk ditampilkan pada tabel 7.

Tabel 7
Menguji Hipotesis penelitian

<i>Variables correlations</i>	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics ((O/STDEV))</i>	<i>P Values</i>	<i>Result of Hypothesis path</i>
Kepemimpinan -> Kinerja	0.199	0.196	0.097	2.047	0.041	Diterima
Kepemimpinan -> Motivasi	0.625	0.618	0.095	6.573	0.000	Diterima
Motivasi -> Kinerja	0.483	0.482	0.100	4.842	0.000	Diterima
Stres -> Kinerja	-0.261	-0.264	0.080	3.255	0.001	Diterima
Stres -> Motivasi	-0.227	-0.239	0.092	2.479	0.014	Diterima

Sumber: Output Smart PLS 3.2

Berdasarkan P Value dan T Statistik pada tabel 7 diatas menyatakan bahwa :

- a. Pengujian Hipotesis 1: Semakin baik kepemimpinan maka semakin meningkat kinerja karyawan. Hasil ini dapat dilihat pada nilai koefisien sebesar 0,199 dengan nilai *t-statistics* sebesar 2,047. Nilai *t-statistics* tersebut berada di atas nilai 1,96 dan nilai P-Values sebesar $0,041 < 0,05$. Berdasarkan hal tersebut **hipotesis 1 dinyatakan diterima**. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini bermakna bahwa semakin baik kepemimpinan, maka semakin tinggi kinerja karyawan.
- b. Pengujian Hipotesis 2: Semakin tinggi Stres Kerja maka semakin rendah Kinerja Pegawai di PT. Rajawali Asia Bali. Hasil ini dapat dilihat pada nilai koefisien sebesar -0,261 dengan nilai *t-statistics* sebesar 3,255. Nilai *t-statistics* tersebut berada di atas nilai 1,96 dan nilai P-Values sebesar $0,001 < 0,05$. Berdasarkan hal tersebut **hipotesis 2 dinyatakan diterima**. Hasil ini menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Hal ini bermakna bahwa semakin tinggi stres kerja karyawan, maka semakin rendah pula kinerjanya.
- c. Pengujian Hipotesis 3: Semakin baik Kepemimpinan maka semakin tinggi motivasi Kerja Karyawan PT. Rajawali Asia Bali. Hasil ini dapat dilihat pada nilai koefisien sebesar 0,625 dengan nilai *t-statistics* sebesar 6,573. Nilai *t-statistics* tersebut berada di atas nilai kritis 1,96 dan nilai P-Values sebesar $0,000 < 0,05$. Berdasarkan hal tersebut **hipotesis 3 dinyatakan diterima**. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi. Hal ini bermakna bahwa semakin baik kepemimpinan, maka semakin tinggi pula motivasi karyawan.
- d. Pengujian Hipotesis 4: Semakin besar Stres Kerja maka semakin rendah Motivasi Karyawan PT. Rajawali Asia Bali. Hasil ini dapat dilihat pada nilai koefisien sebesar -0,277 dengan nilai *t-statistics* sebesar 2,479. Nilai *t-statistics* tersebut berada di atas nilai kritis 1,96 dan nilai P-Values sebesar $0,014 < 0,05$. Berdasarkan hal tersebut **hipotesis 4 dinyatakan diterima**. Hasil ini menunjukkan bahwa stress kerja berpengaruh negatif terhadap motivasi. Hal ini bermakna bahwa semakin tinggi stress kerja karyawan, maka semakin rendah pula motivasi kerja karyawan.
- e. Pengujian Hipotesis 5: Semakin besar Motivasi maka semakin besar Kinerja Karyawan. Hasil ini dapat dilihat pada nilai koefisien sebesar 0,483 dengan nilai *t-statistics* sebesar 4,842. Nilai *t-statistics* tersebut berada di atas nilai 1,96 dan nilai P-Values sebesar $0,000 < 0,05$. Berdasarkan hal tersebut **hipotesis 5 dinyatakan diterima**. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini bermakna bahwa semakin tinggi motivasi karyawan, maka semakin tinggi pula kinerjanya.

4. Pengujian pengaruh tidak langsung

Dalam pengujian hipotesis berikut ini akan dikaji peran mediasi variabel motivasi (Y) antara leadership (X1), dan stres kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Z). Adapun pengujian hipotesis pengaruh tak langsung dalam penelitian ini dapat dipaparkan hasil analisisnya seperti tabel 8 dibawah ini.

Tabel 8
Menguji Mediasi penelitian

<i>Variables correlations</i>	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
Kepemimpinan -> Motivasi -> Kinerja	0.301	0.297	0.077	3.909	0.000
Stres -> Motivasi -> Kinerja	-0.109	-0.115	0.050	2.199	0.028

Sumber: Output Smart PLS 3.2

Berdasarkan data Informasi yang diperoleh dari Tabel 8 di atas adalah hasil pengujian variabel mediasi yang dapat disampaikan adalah sebagai berikut:

- Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. Hasil ini dapat dilihat pada nilai koefisien sebesar 0,301 dengan nilai t-statistics sebesar 3,909. Nilai t-statistics tersebut berada di atas nilai 1,96 dan nilai P-Values sebesar $0,000 < 0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi secara signifikan memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
- Pengaruh stress kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. Hasil ini dapat dilihat pada nilai koefisien sebesar -0,109 dengan nilai t-statistics sebesar 2,199. Nilai t-statistics tersebut berada di atas nilai 1,96 dan nilai P-Values sebesar $0,028 < 0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi secara signifikan memediasi pengaruh stress kerja terhadap kinerja karyawan..

3.2. Pembahasan

A. Leadership memberikan Pengaruh Positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan.

Hasil ini dapat dilihat pada nilai koefisien sebesar 0,199 dengan nilai t-statistics sebesar 2,047. Nilai t-statistics tersebut berada di atas nilai 1,96 dan nilai P-Values sebesar $0,041 < 0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini bermakna bahwa semakin baik kepemimpinan, maka semakin tinggi kinerja karyawan.

Kepemimpinan berperan penting dalam menunjang kinerja pegawai di PT. Rajawali Asia Bali. Dilihat dari karakteristik responden bahwa Sebagian besar responden menyukai kepemimpinan yang terbuka dan selalu menjaga komunikasi yang baik terhadap karyawannya. Secara tidak langsung kinerja karyawan akan lebih maksimal dan dapat mengerjakan pekerjaannya dengan tepat waktu. Hal ini sejalan dengan penelitian (Gede & Priartini, 2018) menunjukan kepemimpinan memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan.

B. Stres Kerja memberikan pengaruh negatif terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil ini dapat dilihat pada nilai koefisien sebesar -0,261 dengan nilai t-statistics sebesar 3,255. Nilai t-statistics tersebut berada di atas nilai 1,96 dan nilai P-Values sebesar $0,001 < 0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa stress kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Hal ini bermakna bahwa semakin tinggi stress kerja karyawan, maka semakin rendah pula kinerjanya.

Stress kerja ditimbulkan dari beberapa faktor yang dapat menghambat kinerja karyawan. Mayoritas responden menyatakan tekanan kerja yang berlebihan dapat mengganggu fokus karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sehingga pada perusahaan produksi tekanan kerja harus dikendalikan untuk menghasilkan kinerja yang produktif. Hal

ini sejalan dengan penelitian (Manihuruk & Tirtayasa, 2020) dimana stress kerja berlebihan dapat mengganggu kinerja karyawan.

C. Leadership memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja.

Hasil ini dapat dilihat pada nilai koefisien sebesar 0,625 dengan nilai t-statistics sebesar 6,573. Nilai t-statistics tersebut berada di atas nilai kritis 1,96 dan nilai P-Values sebesar 0,000 < 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi. Hal ini bermakna bahwa semakin baik kepemimpinan, maka semakin tinggi pula motivasi karyawan.

Kepemimpinan serta membangun komunikasi yang baik dalam menghadapi hambatan dan masalah menjadi kunci untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan di PT Rajawali Asia Bali. Berdasarkan mayoritas responden karyawan akan berinisiatif melakukan pekerjaan serta menyelesaikan masalah yang sedang dihadapi.

D. Stres Kerja memberikan pengaruh negatif terhadap Motivasi Kerja.

Hasil ini dapat dilihat pada nilai koefisien sebesar -0,277 dengan nilai t-statistics sebesar 2,479. Nilai t-statistics tersebut berada di atas nilai kritis 1,96 dan nilai P-Values sebesar 0,014 < 0,05. Hal ini bermakna bahwa semakin tinggi stress kerja karyawan, maka semakin rendah pula motivasi kerja karyawan.

Stres kerja merupakan suatu keadaan dimana keadaan karyawan yang tidak seimbang secara fisik dan psikis, dimana secara tidak langsung dapat mengganggu kinerja serta motivasi kerja seorang karyawan. Berdasarkan responden mayoritas menyatakan stress kerja yang berlebihan memberikan dampak negatif terhadap motivasi kerja seseorang. Dalam hal ini, masih banyak perusahaan gagal menciptakan *work, life, balanced*. Hal ini sejalan dengan (Naradhipa & Azzuhri, 2016) yang menyatakan stress kerja memiliki dampak negatif terhadap kinerja karyawan.

E. Motivasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil ini dapat dilihat pada nilai koefisien sebesar 0,483 dengan nilai t-statistics sebesar 4,842. Nilai t-statistics tersebut berada di atas nilai 1,96 dan nilai P-Values sebesar 0,000 < 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini bermakna bahwa semakin tinggi motivasi karyawan, maka semakin tinggi pula kinerjanya.

Motivasi merupakan suatu dorongan yang timbul dari diri seseorang untuk melakukan sesuatu. Mayoritas responden di PT Rajawali Asia Bali memiliki tingkat kesadaran atau inisiatif yang cukup tinggi dalam melakukan sebuah pekerjaan sehingga menghasilkan kinerja yang baik. Hal ini sejalan dengan penelitian (Jaya et al., 2020) yang menyatakan motivasi memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

F. Leadership dapat memediasi Kinerja Karyawan Melalui Motivasi.

Hasil ini dapat dilihat pada nilai koefisien sebesar 0,301 dengan nilai t-statistics sebesar 3,909. Nilai t-statistics tersebut berada di atas nilai 1,96 dan nilai P-Values sebesar 0,000 < 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi secara signifikan memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Dalam penelitian ini dapat disimpulkan motivasi memiliki pengaruh kuat dalam memediasi kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti PT Rajawali Asia Bali harus menanamkan motivasi kerja yang tinggi sehingga kepemimpinan yang baik dan transparan dapat menunjang kinerja karyawan. Hasil penelitian mendukung teori (Siagian, 2018) dimana motivasi mendorong seseorang untuk menjadi pribadi yang lebih ahli, terampil serta bertanggung jawab sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

G. Stres Kerja dapat memediasi Kinerja Karyawan Melalui Motivasi.

Hasil ini dapat dilihat pada nilai koefisien sebesar -0,109 dengan nilai t-statistics sebesar 2,199. Nilai t-statistics tersebut berada di atas nilai 1,96 dan nilai P-Values sebesar 0,028 < 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi secara signifikan memediasi pengaruh stress kerja terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan motivasi kerja yang tinggi akan mengurangi stres kerja sehingga menghasilkan kinerja yang optimal. PT Rajawali Asia Bali menanamkan motivasi terhadap tenaga kerja kontrak melalui briefing sebelum memulai pekerjaan serta melakukan gathering setiap tahunnya, dimana dampak dari kegiatan-kegiatan tersebut dapat membantu meningkatkan kinerja karyawannya

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan diatas, dapat di simpulkan bahwa seluruh variabel dependen memiliki pengaruh terhadap variabel dependen Kinerja Pegawai baik itu secara langsung maupun melalui variabel mediasi Motivasi. Pengaruh positif dan signifikan diberikan oleh Variabel Kepemimpinan terhadap motivasi maupun Kinerja Pegawai sedangkan pengaruh negatif signifikan diberikan oleh variabel stress kerja terhadap motivasi dan kinerja pegawai. Peran mediasi variabel motivasi berhasil memediasi pengaruh Kepemimpinan dan stress kerja terhadap kinerja pegawai. Untuk penelitian mendatang disarankan untuk mereplikasi penelitian serupa dengan menambah variabel serta menambah indikator pada masing – masing variabel, yang diduga dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Arianto, N., & Kurniawan, H. (2020). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 3(3), 312. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v3i3.4869>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382–388. <https://doi.org/10.2307/3150980>
- Gede, K., & Priartini, P. S. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimoderasi Oleh Motivasi Kerja Pada Bpr Se-Kecamatan Sukawati Gianyar. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 4, 1107. <https://doi.org/10.24843/eeb.2018.v07.i04.p07>
- Ghozali, I. (2018). *Structural Equation Modelling*. Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. Ec. (2014). Multivariate Data Analysis (MVDA). In *Pearson Education Limited* (7th ed.). Pearson Education Limited.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications. (2nd ed.). SAGE Publications.
- Hair, J., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. (2014). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An Emerging Tool for Business Research. *European*

Business Review, 26, 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>

- Haryono, S. (2017). *Metode SEM untuk Penelitian Manajemen dengan Amos, Lisrel dan PLS*. Jakarta: Luxima.
- Hasibuan Malayu. (2017). *Proses Belajar Mengajar*. Remaja Rosdakarya.
- Hussein, A. S. (2015). *Penelitian Bisnis dan Manajemen Menggunakan Partial Least Square (PLS) dengan smartPLS 3.0*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
- Jaya, N., Mukhtar, A., & UA, A. N. A. (2020). Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi, Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai. *BALANCA : Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 2(1), 35–43. <https://doi.org/10.35905/balanca.v2i1.1393>
- Mangkunegara, A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Badnung : Rosda.
- Manihuruk, C. P., & Tirtayasa, S. (2020). *Pengaruh Stres Kerja , Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Labuhanbatu Utara* (Vol. 3, Issue September).
- Marwansyah. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- Naradhipa, H. D., & Azzuhri, M. (2016). Pengaruh Stres Kerja terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 02(04), 1–13.
- Rafsanjani, M. (2016). Pengaruh Kecerdasan Emosioanal , Konflik Kerja, Stres Kerja , dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi pada PT Clipan Finance Indonesia Tbk (study kasus kantor pusat). *Perbanas Review*, 2(2), 1–14.
- Reynaldo Endhika Putra, A. P. (2018). Pengaruh Program Keselamatan Dan Kesehatan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 56(2), 153–159.
- Rivai, V., & Sagala, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Robbins, S P, & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior* (16th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P, & Timothy A. Judge. (2015). *Perilaku Organisasi Organizational Behavior*. Salemba Empat.
- Sarwono, J. (2018). *Statistik Untuk Riset Skripsi*. Andi.
- Siagian, S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabeta.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>