



**SINTAMA: Jurnal Sistem Informasi,
Akuntansi dan Manajemen**
journal homepage: <https://jurnal.adai.or.id/index.php/sintamai>



Pengaruh Stres Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Mediasi Pada Pegawai Pemerintah Kota Tegal

Pandu Khatulistiwa Galang Rizqi Minami¹, Sugeng Riyanto²

^{1,2} Program Studi S1 Manajemen, Fakultas
Ekonomika dan Bisnis, Universitas Peradaban,
Bumiayu, Indonesia

e-mail : galangrizki679@gmail.com¹,
sugeng11@gmail.com²

Penulis Korespondensi. Pandu Khatulistiwa Galang Rizqi
Minami
e-mail: galangrizki679@gmail.com

ARTIKEL INFO

Artikel History:

Menerima: 17 Sep 2026
Diterima 26 Sep 2026
Tersedia Online: 29 Sep 2026

Kata kunci:

*Stres Kerja, Beban Kerja, Gaya
Kepemimpinan, Kinerja
Karyawan, SEM-PLS.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh stres kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel mediasi pada pegawai Pemerintah Kota Tegal. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei kepada 225 responden pegawai Pemerintah Kota Tegal dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (2) beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga hipotesis pengaruh negatif tidak didukung, (3) stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap gaya kepemimpinan sehingga hipotesis pengaruh negatif tidak didukung, (4) beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap gaya kepemimpinan, (5) gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (6) gaya kepemimpinan mampu memediasi secara signifikan pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan, dan (7) gaya kepemimpinan mampu memediasi secara signifikan pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan.

ARTICLE INFO

Article History:

Received: 17 Sep 2026
Accepted: 26 Sep 2026
Available Online: 29 Sep 2026

Keywords:

*Work Stress, Workload,
Leadership Style, Employee
Performance, SEM-PLS*

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of work stress and workload on employee performance, with leadership style serving as a mediating variable, among Tegal City Government employees. The study employs a quantitative approach using a survey method involving 225 Tegal City Government employee respondents and analyzes the data using Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS). The results indicate that (1) work stress has a positive and significant effect on employee performance; (2) workload has a positive and significant effect on employee performance, meaning the hypothesis of a negative effect is not supported; (3) work stress has a positive and significant effect on leadership style, meaning the hypothesis of a negative effect is not supported; (4) workload has a positive and significant effect on leadership style; (5) leadership style has a positive and significant effect on employee performance; (6) leadership style significantly mediates the effect of work stress on employee performance; and (7) leadership style significantly mediates the effect of workload on employee performance



1. PENDAHULUAN

Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) pada sektor publik merupakan aspek strategis dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Aparatur Sipil Negara (ASN) berperan sebagai pelaksana utama pelayanan publik yang berinteraksi langsung dengan masyarakat, sehingga kualitas kinerjanya menentukan keberhasilan organisasi pemerintah daerah. Kinerja karyawan dipandang sebagai perilaku nyata yang ditampilkan setiap pegawai sebagai prestasi kerja sesuai dengan perannya dalam organisasi (Setyo Widodo & Yandi, 2022), yang tercermin melalui kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, serta tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas.

Pemerintah Kota Tegal sebagai daerah otonom di Provinsi Jawa Tengah menghadapi persoalan penurunan capaian kinerja pegawai pada periode 2021–2023. Berdasarkan data Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP), rata-rata capaian kinerja pegawai menurun dari 89,7% pada tahun 2021 menjadi 87,2% pada tahun 2022 dan 82,8% pada tahun 2023, terutama pada indikator kinerja pelayanan, sikap dan etika, serta kerjasama. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara capaian aktual dengan target kinerja sebesar 100% dan diduga berkaitan dengan tingginya tekanan kerja serta beban tugas yang diterima pegawai dalam memenuhi tuntutan pelayanan publik di berbagai bidang.

Stres kerja merupakan kondisi ketegangan akibat tuntutan dan tekanan pekerjaan yang berlebihan sehingga mengganggu keseimbangan kondisi psikologis pegawai (Aniversari, 2022), sementara beban kerja berkaitan dengan volume tugas yang harus diselesaikan pada batas waktu tertentu (Mardiani & Khamdanah, 2022). Stres kerja yang tidak terkendali berpotensi menurunkan konsentrasi, motivasi, dan komitmen pegawai terhadap organisasi (Aunia & Ali, 2024). Namun demikian, hasil penelitian terdahulu masih menunjukkan ketidakkonsistenan (*research gap*). Iba Prasetyo dan Kusnilawati (2022) menemukan bahwa stres kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan Indrayana dan Putra (2024) serta Kusuma et al. (2023) menemukan pengaruh positif. Hasil serupa terjadi pada variabel beban kerja, di mana Pati Raja et al. (2023) menemukan pengaruh positif signifikan sementara Mizan et al. (2024) menemukan beban kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Ketidakkonsistenan tersebut mengindikasikan adanya variabel lain yang memediasi hubungan antara tekanan kerja dan kinerja, yaitu gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan mencakup perilaku dan strategi pemimpin dalam memengaruhi kinerja pegawai (Rativa Dianda Zahra Putri et al., 2024), dan terbukti mampu berperan sebagai variabel *intervening* dalam konteks organisasi pemerintahan (Anggraini & Ismail, 2023). Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat diyakini mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga dapat mengelola dampak stres kerja maupun beban kerja terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh stres kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui gaya kepemimpinan sebagai variabel mediasi, pada pegawai Pemerintah Kota Tegal. Kebaruan penelitian ini terletak pada penempatan gaya kepemimpinan sebagai variabel mediasi pada objek instansi pemerintah daerah yang belum banyak dikaji secara spesifik, sehingga diharapkan mampu mengisi celah penelitian yang ada sekaligus memberikan kontribusi praktis bagi pengambil kebijakan dalam upaya peningkatan kinerja aparatur sipil negara.

2. STUDI LITERATUR

Penelitian ini menggunakan Teori Konservasi Sumber Daya (*Conservation of Resources Theory*) yang dikembangkan oleh Hobfoll (1989) sebagai *grand theory*. Teori ini menjelaskan bahwa individu secara aktif berusaha memperoleh, mempertahankan, dan melindungi sumber daya yang dimilikinya, baik berupa energi fisik, psikologis, sosial, maupun kondisi lingkungan kerja

yang kondusif. Stres muncul ketika sumber daya individu terancam, hilang, atau tidak mencukupi untuk memenuhi tuntutan yang dihadapi. Dalam penelitian ini, stres kerja dan beban kerja merupakan faktor yang menguras sumber daya pegawai, sementara gaya kepemimpinan berperan sebagai penyedia sumber daya organisasional (resource caravan) yang mampu melindungi, memulihkan, dan memperkuat sumber daya pegawai, sehingga gaya kepemimpinan diposisikan sebagai variabel mediasi.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi (Setyo Widodo & Yandi, 2022). Kinerja mencakup kualitas dan jumlah output, waktu penyelesaian tugas, kehadiran, serta sikap kerja yang kooperatif. Faktor yang memengaruhi kinerja pegawai meliputi efektivitas dan efisiensi, otoritas dan tanggung jawab, disiplin, serta inisiatif (Herawati & Ermawati, 2020; Azmi & Harti, 2021). Indikator kinerja karyawan yang digunakan dalam penelitian ini meliputi mutu kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas penggunaan sumber daya, kemandirian, dan komitmen.

Stres Kerja

Stres kerja adalah ketegangan yang mengakibatkan tidak seimbangnya kondisi psikologis karyawan akibat tuntutan dan tekanan pekerjaan yang berlebihan (Aniversari, 2022). Stres kerja terjadi ketika terdapat ketidaksesuaian antara kemampuan karyawan, sumber daya, dan persyaratan pekerjaan (Vanessa & Nawawi, 2022). Indikator stres kerja dalam penelitian ini meliputi tuntutan tugas, tuntutan peran, waktu kerja, konflik kerja, komunikasi yang tidak efektif, otoritas kerja, dan lingkungan kerja (Maghfirah, 2023).

Beban Kerja

Beban kerja merupakan kondisi pekerjaan dengan uraian tugas yang harus diselesaikan pada batas waktu tertentu dan muncul akibat keterbatasan kapasitas dalam menyelesaikan pekerjaan (Mardiani & Khamdanah, 2022). Beban kerja dipengaruhi faktor eksternal berupa tugas, organisasi kerja, dan lingkungan kerja, serta faktor internal berupa motivasi, persepsi, dan kepuasan. Indikator beban kerja yang digunakan meliputi target yang harus dicapai, kondisi kerja, penggunaan waktu kerja, dan standar pekerjaan (Irfan et al., 2016).

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku khas seorang pemimpin pada saat memengaruhi orang-orang yang dipimpinnya (Nursyam, 2020), yang mencakup perilaku dan strategi yang dipengaruhi oleh filosofi, keterampilan, sifat, dan sikap pemimpin dalam memengaruhi kinerja pegawai (Radiva Dianda Zahra Putri et al., 2024). Indikator gaya kepemimpinan dalam penelitian ini meliputi kemampuan menganalisa, keterampilan menjalin komunikasi, keberanian, kesediaan mendengar, dan ketegasan (Sapu et al., 2023).

Perumusan Hipotesis

Berdasarkan telaah pustaka dan penelitian terdahulu, stres kerja dan beban kerja ditetapkan sebagai variabel independen, kinerja karyawan sebagai variabel dependen, serta gaya kepemimpinan sebagai variabel mediasi. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Teori Konservasi Sumber Daya menjelaskan bahwa individu mengalami ketegangan ketika sumber daya yang dimilikinya terancam, hilang, atau tidak sebanding dengan tuntutan yang dihadapi (Hobfoll, 1989). Stres kerja merupakan bentuk pengurasan sumber daya psikologis

pegawai yang bersumber dari tuntutan tugas, tuntutan peran, tekanan waktu, konflik kerja, serta komunikasi yang tidak efektif (Aniversari, 2022; Maghfirah, 2023). Ketika sumber daya yang terkuras tersebut tidak tergantikan, pegawai cenderung kehilangan konsentrasi, motivasi, dan komitmen terhadap pekerjaannya sehingga capaian kerja menurun (Aunia & Ali, 2024). Dukungan empiris ditunjukkan oleh Mardiani dan Khamdanah (2022) yang menemukan bahwa peningkatan stres kerja diikuti oleh penurunan kinerja karyawan, sedangkan Iba Prasetyo dan Kusnilawati (2022) menemukan stres kerja tidak berpengaruh signifikan. Mengacu pada logika pengurusan sumber daya tersebut, hipotesis pertama dirumuskan sebagai berikut:

H1: Stres Kerja berpengaruh negatif terhadap Kinerja Karyawan.

Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Beban kerja merupakan kondisi pekerjaan dengan uraian tugas yang harus diselesaikan pada batas waktu tertentu dan muncul akibat keterbatasan kapasitas pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan (Mardiani & Khamdanah, 2022). Dalam perspektif Teori Konservasi Sumber Daya, volume tugas yang melampaui kapasitas merupakan tuntutan yang terus menguras energi fisik dan kognitif tanpa disertai pemulihan sumber daya yang memadai (Hobfoll, 1989), sehingga berpotensi menimbulkan kelelahan, kesalahan kerja, dan keterlambatan penyelesaian tugas. Kondisi ini semakin relevan pada instansi pemerintah daerah yang dituntut memenuhi standar pelayanan publik dengan jumlah pegawai yang terbatas. Temuan penelitian terdahulu masih beragam: Mizan et al. (2024) menemukan beban kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sementara Pati Raja et al. (2023) dan Suryatiningsih dan Yuliantini (2021) menemukan pengaruh positif. Dengan berpijak pada argumen pengurusan sumber daya, hipotesis kedua dirumuskan sebagai berikut:

H2: Beban Kerja berpengaruh negatif terhadap Kinerja Karyawan.

Pengaruh Stres Kerja terhadap Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dalam penelitian ini diukur melalui persepsi pegawai atas perilaku pimpinannya, sehingga penilaian tersebut tidak terlepas dari kondisi psikologis pegawai pada saat penilaian dilakukan. Teori Konservasi Sumber Daya menjelaskan bahwa individu yang sumber dayanya terkuras berada pada posisi defensif dan cenderung menilai dukungan yang diterimanya lebih rendah daripada keadaan sebenarnya (Hobfoll, 1989). Saputra et al. (2022) menunjukkan adanya keterkaitan antara modal psikologis dan persepsi gaya kepemimpinan dengan stres kerja karyawan, sedangkan Dharma et al. (2021) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan dan struktur organisasi berkaitan dengan tingkat stres yang dialami pegawai. Atas dasar tersebut, hipotesis ketiga dirumuskan sebagai berikut:

H3: Stres Kerja berpengaruh negatif terhadap Gaya Kepemimpinan.

Pengaruh Beban Kerja terhadap Gaya Kepemimpinan

Berbeda dengan stres kerja yang bersifat psikologis, beban kerja bersifat struktural dan berkaitan langsung dengan pembagian tugas yang menjadi kewenangan pimpinan. Meningkatnya volume pekerjaan menuntut pimpinan lebih intensif dalam menganalisis kebutuhan unit kerja, membagi tugas, menetapkan prioritas, serta menjalin komunikasi dengan bawahan, sehingga penerapan gaya kepemimpinan justru semakin terlihat dan dirasakan oleh pegawai. Dalam kerangka Teori Konservasi Sumber Daya, kondisi demikian menempatkan pimpinan sebagai penyedia sumber daya organisasional (resource caravan) yang diaktifkan ketika tuntutan kerja meningkat (Hobfoll, 1989). Lestari (2022) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan beban kerja berjalan beriringan dalam memengaruhi produktivitas kerja, sementara Desi Prasetyani (2023) menemukan keterkaitan antara beban kerja dan kepemimpinan dalam organisasi. Oleh karena itu, hipotesis keempat dirumuskan sebagai berikut:

H4: Beban Kerja berpengaruh positif terhadap Gaya Kepemimpinan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku khas pemimpin dalam memengaruhi orang-orang yang dipimpinnya (Nursyam, 2020) dan menjadi salah satu faktor organisasional yang menentukan arah, dukungan, serta kejelasan tanggung jawab kerja pegawai. Pemimpin yang mampu menganalisis persoalan, berkomunikasi secara efektif, bersedia mendengar, dan bersikap tegas akan menambah sumber daya kerja pegawai berupa kejelasan tujuan, umpan balik, dan dukungan emosional (Hobfoll, 1989). Herawati dan Ermawati (2020) serta Alam et al. (2023) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan temuan tersebut diperkuat oleh Pratiwi dan Rizky (2024) serta Abadiyah et al. (2025). Dengan demikian, hipotesis kelima dirumuskan sebagai berikut:

H5: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Peran Mediasi Gaya Kepemimpinan

Ketidakkonsistenan hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh stres kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan mengindikasikan adanya mekanisme tidak langsung yang belum menjelaskan. Teori Konservasi Sumber Daya menempatkan sumber daya organisasional sebagai penyangga yang mampu melindungi dan memulihkan sumber daya individu yang terkuras oleh tuntutan pekerjaan (Hobfoll, 1989), dan pada konteks instansi pemerintah daerah peran tersebut melekat pada pimpinan unit kerja. Anggraini dan Ismail (2023) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berfungsi sebagai variabel intervening dalam hubungan antara kondisi kerja dan kinerja pegawai pada organisasi pemerintahan, sedangkan Dewi et al. (2023) dan Sapu et al. (2023) menegaskan peran kepemimpinan dalam mengelola tekanan kerja, pembagian tugas, dan pencapaian kinerja. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis keenam dan ketujuh dirumuskan sebagai berikut:

H6: Gaya Kepemimpinan mampu memediasi pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

H7: Gaya Kepemimpinan mampu memediasi pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

3. METODE RISET

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji pengaruh stres kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel mediasi. Lokasi penelitian adalah Pemerintah Daerah Kota Tegal yang beralamat di Jalan Ki Gede Sebayu Nomor 12, Mangkukusuman, Kecamatan Tegal Timur, Kota Tegal, Jawa Tengah. Penelitian dilaksanakan pada bulan Juni–Juli 2026.

Populasi penelitian adalah seluruh pegawai, baik Pegawai Negeri Sipil (PNS) maupun Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), di lingkungan Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Tegal yang berjumlah 245 orang. Penentuan ukuran sampel mengacu pada rekomendasi Hair et al. (2019) yang menyatakan bahwa analisis SEM-PLS membutuhkan sampel minimal sepuluh kali jumlah indikator. Penelitian ini menggunakan 22 indikator sehingga jumlah sampel minimum yang dibutuhkan adalah 220 responden. Dalam pelaksanaannya, kuesioner berhasil disebarkan dan diolah dari 225 responden.

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert 1–5 (Sangat Tidak Setuju hingga Sangat Setuju) yang disebarkan secara daring melalui Google Form, sedangkan data sekunder diperoleh dari studi pustaka berupa jurnal dan literatur yang relevan (Sugiyono, 2013). Teknik analisis data menggunakan statistik deskriptif serta Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4, meliputi evaluasi model pengukuran (outer model) melalui convergent validity, construct reliability and validity, serta discriminant validity, dan evaluasi model struktural (inner model) melalui colinearity statistics, R-square, Q-square, model fit, serta pengujian signifikansi koefisien jalur (path coefficient) melalui prosedur bootstrapping.

Instrumen penelitian berupa kuesioner tertutup yang seluruh butir pernyataannya diadaptasi dari indikator penelitian terdahulu dan disesuaikan dengan konteks organisasi pemerintah daerah. Keseluruhan instrumen terdiri atas 22 butir pernyataan yang terdistribusi pada empat variabel penelitian. Rincian indikator beserta sumber acuan kuesioner pada setiap variabel disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Indikator dan Sumber Acuan Kuesioner per Variabel

Variabel	Indikator	Jumlah Item	Sumber Acuan
Stres Kerja (X1)	Tuntutan tugas, tuntutan peran, waktu kerja, konflik kerja, komunikasi yang tidak efektif, otoritas kerja, dan lingkungan kerja	7	Maghfirah (2023)
Beban Kerja (X2)	Target yang harus dicapai, kondisi kerja, penggunaan waktu kerja, dan standar pekerjaan	4	Irfan et al. (2016)
Gaya Kepemimpinan (M)	Kemampuan menganalisa, keterampilan menjalin komunikasi, keberanian, kesediaan mendengar, dan ketegasan	5	Sapu et al. (2023)
Kinerja Karyawan (Y)	Mutu kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas penggunaan sumber daya, kemandirian, dan komitmen	6	Setyo Widodo dan Yandi (2022); Herawati dan Ermawati (2020)
Total		22	

Sumber: Data diolah, 2026

Setiap butir pernyataan diukur menggunakan skala Likert 1–5, mulai dari Sangat Tidak Setuju (1) hingga Sangat Setuju (5). Sebelum digunakan, seluruh butir telah melalui uji validitas dan reliabilitas konstruk melalui evaluasi model pengukuran (outer model) sebagaimana disajikan pada bagian hasil penelitian.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Data Penelitian

Kuesioner disebarakan secara daring kepada pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Tegal, baik yang berstatus ASN maupun non-ASN, dan diperoleh 225 kuesioner yang lengkap serta layak dianalisis. Karakteristik responden ditinjau dari usia, jenis kelamin, status kepegawaian, masa kerja, dan jenjang pendidikan terakhir disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Usia	< 25 tahun	35	15,5
	25–35 tahun	106	46,9
	35–45 tahun	65	29,2
	> 45 tahun	19	8,4
Jenis Kelamin	Laki-laki	62	27,4

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Status Kepegawaian	Perempuan	163	72,6
	ASN	157	69,8
	Non-ASN	68	30,2
Masa Kerja	< 1 tahun	13	5,8
	1–5 tahun	103	45,6
	6–10 tahun	85	38,1
	> 10 tahun	24	10,6
Pendidikan Terakhir	SLTA	20	8,8
	Diploma (D3)	39	17,3
	Sarjana (S1)	136	60,2
	Magister (S2)	25	11,5
	Doktor (S3)	5	2,2
Total		225	100,0

Sumber: Data primer diolah, 2026

Tabel 2 menunjukkan bahwa responden penelitian didominasi oleh pegawai berusia 25–35 tahun (46,9%) yang berada pada rentang usia produktif, dengan komposisi perempuan (72,6%) lebih besar daripada laki-laki (27,4%). Ditinjau dari status kepegawaian, mayoritas responden berstatus ASN (69,8%), sedangkan sisanya merupakan pegawai non-ASN (30,2%). Sebagian besar responden memiliki masa kerja 1–5 tahun (45,6%) dan 6–10 tahun (38,1%), serta berpendidikan Sarjana (60,2%). Komposisi tersebut menunjukkan bahwa responden merupakan pegawai dengan pengalaman kerja dan kualifikasi akademik yang memadai sehingga dipandang mampu memberikan penilaian yang representatif terhadap kondisi stres kerja, beban kerja, gaya kepemimpinan, dan kinerja pada unit kerjanya.

Analisis statistik deskriptif dilakukan untuk menggambarkan kecenderungan jawaban responden pada setiap variabel penelitian melalui nilai indeks. Mengacu pada Ferdinand (2014), interpretasi nilai indeks menggunakan five box method dengan nilai indeks minimum 44, nilai indeks maksimum 220, dan interval kelas sebesar 35,2, sehingga diperoleh rentang kategori 44,0–79,2 (sangat rendah), 79,3–114,5 (rendah), 114,6–149,8 (cukup tinggi), 149,9–185,1 (tinggi), dan 185,2–220,0 (sangat tinggi). Hasil analisis statistik deskriptif setiap variabel disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Jumlah Item	Nilai Indeks Rata-rata	Kategori
Stres Kerja (X1)	7	179,71	Tinggi
Beban Kerja (X2)	4	183,55	Tinggi
Gaya Kepemimpinan (M)	5	184,52	Tinggi
Kinerja Karyawan (Y)	6	186,53	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2026

Tabel 3 menunjukkan bahwa variabel stres kerja memperoleh nilai indeks rata-rata sebesar 179,71 dan beban kerja sebesar 183,55, keduanya termasuk kategori tinggi. Temuan ini mengindikasikan bahwa pegawai merasakan tuntutan tugas, tekanan waktu, konflik peran, serta volume pekerjaan pada tingkat yang cukup dominan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Variabel

gaya kepemimpinan memperoleh nilai indeks rata-rata sebesar 184,52 dengan kategori tinggi, yang menunjukkan bahwa pimpinan dipersepsikan mampu menganalisis permasalahan, berkomunikasi secara efektif, bersedia mendengarkan masukan, serta bersikap tegas dalam pengambilan keputusan. Sementara itu, kinerja karyawan memperoleh nilai indeks rata-rata tertinggi sebesar 186,53 dengan kategori sangat tinggi, yang mencerminkan kemampuan pegawai dalam memenuhi standar mutu, kuantitas, ketepatan waktu, kemandirian, dan komitmen kerja. Gambaran deskriptif ini menunjukkan bahwa tingginya tekanan dan beban kerja yang dirasakan pegawai berjalan beriringan dengan capaian kinerja yang tinggi, sehingga menjadi indikasi awal sebelum dilakukan evaluasi model pengukuran dan model struktural pada bagian berikutnya.

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Hasil pengujian convergent validity menunjukkan bahwa seluruh 22 item indikator pada variabel Stres Kerja (X1), Beban Kerja (X2), Gaya Kepemimpinan (M), dan Kinerja Karyawan (Y) memperoleh nilai outer loading di atas 0,70 sehingga seluruh indikator dinyatakan valid. Pengujian construct reliability dan validity menunjukkan nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (rho_a dan rho_c) seluruh variabel berada di atas 0,70, dengan nilai Average Variance Extracted (AVE) berkisar antara 0,603 hingga 0,673 atau berada di atas 0,50. Uji discriminant validity melalui kriteria Fornell-Larcker dan cross loading menunjukkan bahwa akar AVE setiap variabel lebih besar dari korelasinya dengan variabel lain, sehingga seluruh variabel memenuhi kriteria validitas diskriminan dan layak digunakan pada pengujian model struktural.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Pengujian colinearity statistics (Inner VIF) menunjukkan seluruh nilai VIF antarvariabel berada di bawah ambang batas 5,00 sehingga model bebas dari masalah multikolinearitas. Nilai R-square menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan (M) dijelaskan oleh variabel independen sebesar 28,0%, sedangkan Kinerja Karyawan (Y) dijelaskan sebesar 66,5%. Hasil uji Q² predict menunjukkan nilai lebih besar dari 0 pada seluruh indikator variabel M dan Y dengan rentang 0,144 hingga 0,355, yang mengindikasikan model memiliki relevansi prediktif yang baik. Hasil uji Model Fit menunjukkan nilai SRMR sebesar 0,051 yang berada di bawah batas 0,08 dan nilai NFI sebesar 0,891, sehingga model dinyatakan memiliki kecocokan (goodness of fit) yang baik.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur bootstrapping dengan kriteria signifikansi apabila nilai t-statistics lebih besar dari 1,65 dan p-value lebih kecil dari 0,05, serta memperhatikan kesesuaian arah pengaruh dengan hipotesis yang dirumuskan. Ringkasan hasil pengujian hipotesis disajikan pada tabel berikut:

Tabel 1. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

Konstruk	T Statistics	P Values	Keterangan
X1 -> Y	6,483	0,000	Ditolak
X2 -> Y	7,287	0,000	Ditolak
X1 -> M	7,574	0,000	Ditolak
X2 -> M	2,948	0,002	Diterima
M -> Y	9,205	0,000	Diterima
X1 -> M -> Y	5,652	0,000	Diterima
X2 -> M -> Y	2,894	0,002	Diterima

Hasil pengujian menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai original sample 0,337, t-statistics 6,483, dan p-value 0,000. Karena arah pengaruh yang diperoleh berlawanan dengan hipotesis yang dirumuskan negatif, maka H1 tidak didukung. Temuan ini menunjukkan bahwa tekanan pekerjaan pada tingkat tertentu dapat berperan sebagai eustress yang mendorong pegawai meningkatkan fokus, tanggung jawab, dan kedisiplinan dalam menyelesaikan pekerjaan. Hasil ini sejalan dengan temuan Kusuma et al. (2023) serta Indrayana dan Putra (2024) yang menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Beban kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai original sample 0,286, t-statistics 7,287, dan p-value 0,000, sehingga H2 yang dirumuskan negatif tidak didukung. Beban kerja yang masih dapat dikelola sesuai kemampuan pegawai justru mendorong peningkatan fokus, tanggung jawab, serta kemampuan menentukan prioritas dalam menyelesaikan tugas. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Pati Raja et al. (2023) dan Suryatiningsih dan Yuliantini (2021) yang menemukan pengaruh positif beban kerja terhadap kinerja karyawan.

Stres kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap gaya kepemimpinan dengan nilai original sample 0,420, t-statistics 7,574, dan p-value 0,000, sehingga H3 yang dirumuskan negatif tidak didukung. Meningkatnya tekanan kerja yang dialami pegawai mendorong munculnya kebutuhan terhadap peran pemimpin yang lebih responsif dalam memberikan arahan, dukungan, serta solusi atas permasalahan pekerjaan. Temuan ini didukung oleh Saputra et al. (2022) dan Dharma et al. (2021) yang menunjukkan keterkaitan antara kondisi tekanan kerja dengan penerapan gaya kepemimpinan dalam organisasi.

Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap gaya kepemimpinan dengan nilai original sample 0,193, t-statistics 2,948, dan p-value 0,002, sehingga H4 diterima. Peningkatan beban kerja mendorong kebutuhan terhadap penerapan gaya kepemimpinan yang lebih sesuai, terutama dalam mengatur pembagian tugas, memberikan arahan, serta membantu pegawai mengelola pekerjaan agar dapat diselesaikan secara efektif. Temuan ini sejalan dengan penelitian Lestari (2022) dan Desi Prasetyani (2023) mengenai keterkaitan beban kerja dan kepemimpinan dalam organisasi.

Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai original sample 0,409, t-statistics 9,205, dan p-value 0,000, sehingga H5 diterima. Pemimpin memiliki peran dalam mengarahkan, memberikan dukungan, dan memengaruhi pegawai sehingga pegawai memahami tujuan serta tanggung jawab pekerjaannya. Temuan ini didukung oleh Alam et al. (2023), Pratiwi dan Rizky (2024), serta Abadiyah et al. (2025) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mampu memediasi secara signifikan pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai original sample 0,172, t-statistics 5,652, dan p-value 0,000, sehingga H6 diterima. Ketika pegawai mengalami stres kerja, pemimpin dapat memberikan arahan, dukungan, dan perhatian sehingga tekanan pekerjaan tidak menghambat pelaksanaan tugas. Temuan ini selaras dengan Anggraini dan Ismail (2023) yang menunjukkan peran gaya kepemimpinan sebagai variabel intervening pada instansi pemerintahan.

Gaya kepemimpinan juga terbukti mampu memediasi secara signifikan pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai original sample 0,079, t-statistics 2,894, dan p-value 0,002, sehingga H7 diterima. Pemimpin berperan dalam melakukan pembagian tugas, membantu menentukan prioritas pekerjaan, serta memberikan dukungan dalam penyelesaian tugas sehingga beban kerja dapat dikelola secara lebih terarah. Temuan ini sejalan dengan Dewi et al. (2023) dan Sapu et al. (2023) yang menegaskan peran kepemimpinan dalam mengelola kondisi kerja dan pencapaian kinerja pegawai.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa stres kerja dan beban kerja masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan maupun gaya kepemimpinan, sehingga hipotesis yang merumuskan pengaruh negatif (H1, H2, dan H3) tidak didukung, sementara hipotesis pengaruh beban kerja terhadap gaya kepemimpinan (H4) diterima; gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (H5) serta mampu memediasi secara signifikan pengaruh stres kerja (H6) maupun beban kerja (H7) terhadap kinerja karyawan pada pegawai Pemerintah Kota Tegal. Temuan ini mengimplikasikan bahwa peningkatan kinerja pegawai di lingkungan pemerintah daerah dapat dilakukan melalui pengelolaan tekanan kerja yang terukur, pembagian beban kerja yang proporsional sesuai kapasitas pegawai, serta penguatan kemampuan pimpinan dalam memberikan arahan, dukungan, dan komunikasi yang efektif; penelitian selanjutnya disarankan menambahkan variabel lain seperti motivasi kerja, lingkungan kerja, atau budaya organisasi serta memperluas cakupan objek penelitian agar hasil dapat digeneralisasikan secara lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Abadiyah, R., Daffa, M., & Ubaidillah, H. (2025). Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Narmada Awet Muda. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 9(2), 1341–1362. <https://doi.org/10.31955/mea.v9i2.5791>
- Anggraini, D. A., & Ismail, I. (2023). Pengaruh disiplin kerja dan self efficacy terhadap kinerja karyawan dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel intervening. *Jurnal Kajian Ilmu Manajemen (JKIM)*, 3(1), 19–30. [10.71097/ijsat.v16.i2.4279](https://doi.org/10.71097/ijsat.v16.i2.4279)
- Aniversari, P. (2022). Pengaruh kepuasan kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Mahasiswa Manajemen dan Akuntansi*, 1(1), 132–142.
- Aunia, S., & Ali, M. M. (2024). Pengaruh kepemimpinan, stres kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Kaldu Sari Nabati Indonesia. *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM*, 5(4), 546–560.
- Azmi, Z., and Harti, I.D., (2021). "Pengaruh Akuntansi Manajemen Strategik dan Kapabilitas Organisasional terhadap Kinerja Organisasi." *Ekonomis*, vol. 5, no. 1, pp. 266-276, doi:10.33087/ekonomis.v5i1.309.
- Desi Prasetyani. (2023). Pengaruh beban kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada CV Herris Trading Kota Tangerang. *Scientific Journal of Reflection*, 6(3), 14–37. <https://doi.org/10.37481/sjr.v6i3.696>
- Dewi, I. G. A. C. P., Sapta, I. K. S., & Sudja, I. N. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan, beban kerja, dan stres kerja terhadap kinerja karyawan pada Kantor Desa Petang, Badung, Bali. *Jurnal EMAS*, 4(1).
- Dharma, S., Wijaya, A. A., & Dahniel, R. A. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan dan struktur organisasi terhadap stres penyidik dan penyidik pembantu. *Jurnal Ilmu Kepolisian*, 15(1), 7.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Herawati, H., & Ermawati, D. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan. *KINERJA Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 16–33. <https://doi.org/10.34005/kinerja.v3i01.922>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.

- Iba Prasetyo, & Kusnilawati, N. (2022). Pengaruh beban kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 7(1), 2003–2005.
- Indrayana, D. S., & Putra, F. I. F. S. (2024). Pengaruh beban kerja, stres kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen*, 2(1), 9–18.
- Irfan, A., Irwan, A., & Alim, A. (2016). Pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan pada Bank Mandiri Cabang Bone. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 16, 240–250. <https://doi.org/10.32534/jv.v16i1.1811>
- Kusuma, B. W., Ferdinand, N., & Sunarsi, D. (2023). Pengaruh lingkungan kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Gema Perkasa Electronic Jakarta Barat. *Jurnal Ekonomi Utama*, 2, 6–9. <https://doi.org/10.55903/juria.v2i1.30>
- Lestari, N. E. P. (2022). Implementasi gaya kepemimpinan dan beban kerja terhadap produktivitas kerja karyawan. *Jurnal Perspektif*, 20(2), 188–193. [10.31294/jp.v20i2.13419](https://doi.org/10.31294/jp.v20i2.13419)
- Maghfirah, N. (2023). Faktor-faktor yang mempengaruhi stres kerja karyawan. *Jurnal Doktor Manajemen*, 6(1).
- Mardiani, I. N., & Khamdanah, N. (2022). Pengaruh stres kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 11(3), 741–749.
- Mizan, Ediyanto, & Pramesthi, R. A. (2024). Beban kerja dan disiplin kerja dalam memengaruhi kinerja karyawan pada UPTD Puskesmas Botolinggo Bondowoso dengan moderasi variabel kepuasan kerja. *Jurnal Manajemen*, 3(6), 1022–1033. <https://doi.org/10.36841/jme.v3i6.5003>
- Nursyam, N. (2020). Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan kinerja pendidik. *Kelola: Journal of Islamic Education Management*, 5(1), 27–38.
- Pati Raja, B., Salean, D. Y., Nursiani, N. P., & Fanggidae, R. E. (2023). Pengaruh beban kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Pos Indonesia Kantor Pos Kupang. *Glory: Jurnal Ekonomi & Ilmu Sosial*, 833–844. <https://doi.org/10.35508/glory.v4i4.11393>
- Pratiwi, A., & Rizky, M. C. (2024). Analisis gaya kepemimpinan, employee engagement, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Sarana Baja Perkasa Medan. *MANEGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 7(2), 161–171.
- Radiva Dianda Zahra Putri, Yulianti, S., & Anshori, M. I. (2024). Pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan: Literature review. *Jurnal Ilmiah dan Karya Mahasiswa*, 2(2), 298–310. <https://doi.org/10.54066/jikma.v2i2.1761>
- Sapu, G. R., FoEh, J. E. H. J., & Manafe, H. A. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Humaniora, Ekonomi Syariah dan Muamalah*, 1(3), 141–155.
- Saputra, I. J., Hapsari, W., & Meriam, E. (2022). Pengaruh modal psikologis dan persepsi gaya kepemimpinan terhadap stres kerja karyawan. *Jurnal Pendidikan dan Konseling*, 4, 1349–1358. <https://doi.org/10.31004/jpdk.v4i5.7207>
- Setyo Widodo, D., & Yandi, A. (2022). Model kinerja karyawan: Kompetensi, kompensasi dan motivasi (Literature review MSDM). *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 1(1), 1–14.
- Sugiyono. (2013). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D. Alfabeta.
- Suryatiningsih, & Yuliantini, T. (2021). Pengaruh disiplin kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan (Studi pada karyawan PT ISS Indonesia). *Populis: Jurnal Sosial dan Humaniora*, 6(2), 104–120. <https://doi.org/10.47313/pjsh.v6i2.1255>
- Vanessa, & Nawawi, M. T. (2022). Pengaruh lingkungan kerja, stres kerja, dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan. *JMARI*, 4, 497–506. <https://doi.org/10.24912/jmk.v4i2.18257>