

**PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* DAN STRES
KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI YANG DIMEDIASI
OLEH KEPUASAN KERJA DI KANTOR PEMERINTAH
KOTA MALANG**

SKRIPSI



Oleh

JANATUL AINIA PRAMESWARI

NIM: 200501110250

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG**

2024

**PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* DAN STRES
KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI YANG DIMEDIASI
OLEH KEPUASAN KERJA DI KANTOR PEMERINTAH
KOTA MALANG**

SKRIPSI

Diusulkan untuk Penelitian Skripsi pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam
Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang



Oleh

JANATUL AINIA PRAMESWARI

NIM: 200501110250

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG**

2024

LEMBAR PERSETUJUAN

PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* DAN STRES KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA DI KANTOR PEMERINTAH KOTA MALANG

SKRIPSI

Oleh

Janatul Ainia Prameswari

NIM : 200501110250

Telah Disetujui Pada Tanggal 17 Juni 2024

Dosen Pembimbing,



Ikhsan Maksum, M.Sc

NIP. 199312192019031012

LEMBAR PENGESAHAN

PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* DAN STRES KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA DI KANTOR PEMERINTAH KOTA MALANG

SKRIPSI

Oleh

JANATUL AINIA PRAMESWARI

NIM : 200501110250

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)
Pada 28 Juni 2024

Susunan Dewan Penguji:

1 Ketua Penguji

Muhammad Nanang Choiruddin, SE., MM

NIP. 198508202023211019

2 Anggota Penguji

**Prof. Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, S.Ag., M.Si, CAHRM,
CRMP**

NIP. 197111081998032002

3 Sekretaris Penguji

Ikhsan Maksum, M.Sc

NIP. 199312192019031012

Tanda Tangan



Disahkan Oleh:

Ketua Program Studi,



Muhammad Sulhan, SE, MM

NIP. 197406042006041002

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Janatul Ainia Prameswari

NIM : 200501110250

Fakultas/Program Studi : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwasanya "Skripsi" yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang dengan judul:

PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* DAN STRES KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA DI KANTOR PEMERINTAH KOTA MALANG

Adalah hasil karya saya sendiri, bukan "duplikasi" dari karya orang lain. Selanjutnya apabila di kemudian hari ada "klaim" dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggungjawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa ada paksaan dari siapapun.

Malang, 16 Juni 2024

Hormat Saya



Janatul Ainia Prameswari

NIM. 200501110250

HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillah, puji syukur kepada Allah SWT atas segala nikmat, kesehatan, kemudahan serta kesabaran untuk saya hingga titik ini.

Persembahan karya ini akan diberikan kepada beliau yang penulis cintai, yakni orang tua penulis Pak Kateno dan Ibu Qurotin yang selalu memberikan doa, dukungan dan cinta kasih kepada saya. Kemudian, tidak lupa juga untuk kakak-kakak dan adik yang saya sayangi.

Kepada Bapak Ikhsan Maksum, M.Sc selaku dosen pembimbing terbaik yang telah sabar dalam membimbing, dan memberi arahan. Teman-teman yang telah menjadi sumber inspirasi, dukungan dan keceriaan selama perjalanan ini kalian adalah keberkahan yang diberikan dari Allah kepada penulis.

Semoga segala upaya dan jerih payah yang telah dilakukan dapat menjadi amal jariyah dan shalih bagi semua. Dan semoga Allah senantiasa memberkahi kita semua

Aamiin....

MOTTO

Hatiku tenang karena mengetahui bahwa apa yang melewatkan ku tidak pernah
menjadi takdirku, dan apa yang ditakdirkan untukku tidak akan pernah
melewatkan ku

-Umar bin Khattab-

Jangan takut gagal, takutlah untuk tidak mencoba

-LH-

"To achieve what you want, you have to keep pursuing it and fighting to make it
happen. Then at the same time take care of yourself and your health."

-Park Chanyeol-

KATA PENGANTAR

Assalamu 'alaikum Warahmatullah Wabarakatuh

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat kesehatan hidayah dan ilmu. Sehingga penulis bisa menyelesaikan tugas akhir skripsi yang berjudul “Pengaruh *Leader Member Exchange* dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Di Kantor Pemerintah Kota Malang” dengan lancar. Kemudian sholawat serta salam saya panjatkan kepada Nabi Muhammad SAW yang telah menuntun kita semua dari kegelapan menuju jalan kebaikan, yakni Din al-Islam.

Penulis menyadari bahwasanya dalam penyusunan tugas akhir skripsi ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak. Sehingga pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada berbagai pihak yang telah membantu kelancaran terselesaikannya tugas akhir skripsi ini. Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada:

1. Bapak Prof. Dr. M. Zainuddin, MA, selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. Misbahul Munir, Lc., M.Ei., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Muhammad Sulhan, S.E., M.M., selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Bapak Ikhsan Maksum, M.Sc, selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, Wali Dosen dan Dosen Pembimbing Skripsi yang telah mencurahkan banyak waktu, pemikiran, dan tenaga untuk memberikan arahan, motivasi, serta bantuan kepada penulis dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.

5. Bapak Muhammad Nanang Choiruddin, SE., MM dan Ibu Prof. Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, S.Ag., M.Si, CAHRM, CRMP selaku dosen penguji saya.
6. Bapak dan ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
7. Bapak Wahyu selaku pimpinan BKPSDM pemerintahan Kota Malang dan Bapak Andri selaku pimpinan Sekretariat Daerah pemerintahan Kota Malang, beserta seluruh pegawai pemerintahan Kota Malang yang telah berkontribusi dalam membantu penulis untuk menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
8. Kedua orang tua yang sangat berjasa dalam kehidupan penulis Ayah Kateno dan Mama Qurotin yang menjadi penyemangat penulis, yang tiada hentinya selalalu memberikan kasih sayang, do'a dan motivasi dengan penuh keikhlasan yang tak terhingga kepada penulis. Terimakasih selalu berjuang untuk kehidupan penulis.
9. Kakak-kakak dan adik penulis yang sudah mau mendengar keluh kesah penulis dan juga seluruh keluarga besar penulis yang senantiasa memanjatkan do'a, memberikan kasih sayang, motivasi, dukungan moral dan materil dalam proses pengerjaan tugas akhir skripsi ini.
10. Sahabat-sahabat terbaik penulis Rinda Ni'mah, Zuyyina Fajariatikal, Nainin Nahdiyah, yang selalu menebarkan keceriaan, memberikan dukungan, motivasi, dan semangat dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
11. Teman-teman dekat penulis Tiyya, Rizka, Nanda, Sahda, Isyfi Zainiyah, Novida, Viaulia serta teman-teman pondok yang telah hadir dan pernah memberikan warna selama masa perkuliahan penulis.
12. Teman penulis yang membantu dan memberi saran dalam penyusunan skripsi Fayza Afrillia dan Lathifah Aulia
13. Park Chanyeol, Lee Haechan, Exo, dan Nct yang telah memberikan hiburan, semangat, motivasi selama penyusunan skripsi
14. Terakhir untuk diri saya sendiri, Janatul Ainia Prameswari terimakasih sudah berjuang sejauh ini. Terima kasih atas ketekunan dan semangat yang terus terjaga selama proses penyusunan skripsi ini meskipun sering kali merasa

putus asa. Terima kasih telah mampu melewati berbagai tantangan dan rintangan yang muncul di sepanjang perjalanan ini. Sekali lagi terima kasih Ina, perjalananmu masih panjang, mari berusaha untuk terus mencapai semua keinginan dan masa depanmu, *I know you can do it* Ina.

Terima kasih kepada seluruh pihak yang telah membantu kelancaran proses dalam penulisan skripsi akan tetapi tanpa mengurangi rasa hormat, tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu. Oleh karena itu dengan penuh kerendahan hati penulis mengharapkan kritik dan saran membangun demi kesempurnaan kepenulisan ini. Penulis juga berharap agar karya yang sederhana ini dapat bermanfaat bagi berbagai pihak. *Aamiin ya Robbal 'Alamin*.

Wassalamu'alaikum Warahmatullah Wabarokatuh

Malang, 16 Juni 2024

Janatul Ainia Prameswari

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN	ii
SURAT PERNYATAAN.....	iv
LEMBAR PERSEMBAHAN	v
MOTTO	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR TABEL	xvi
ABSTRAK	xvii
ABSTRACK	xviii
خلاصة	xix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	7
1.3. Tujuan Penelitian	7
1.4. Mafaat Penelitian	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA	9
2.1. Penelitian Terdahulu	9
2.2. Kajian Teoritis.....	18
2.2.1. <i>Sosial Exchange Theory</i>	18
2.2.2. Kepemimpinan	18

2.2.3. <i>Leader Member Exchange</i>	20
2.2.3.1. Definisi <i>Leader Member Exchange</i>	20
2.2.3.2. Indikator <i>Leader Member Exchange</i>	21
2.2.3.3. Kajian Keislaman <i>Leader Member Exchange</i>	21
2.2.4. Stres Kerja	22
2.2.4.1. Definisi Stres Kerja	22
2.2.4.2. Indikator Stres Kerja.....	22
2.2.4.3. Kajian Keislaman Stres Kerja	23
2.2.5. Kinerja Pegawai.....	24
2.2.5.1. Definisi Kinerja Pegawai.....	24
2.2.5.2. Indikator Kinerja Pegawai	25
2.2.5.3. Faktor-Faktor Kinerja Pegawai	26
2.2.5.4. Kajian Keislaman Kinerja Pegawai.....	28
2.2.6. Kepuasan Kerja.....	29
2.2.6.1. Definisi Kepuasan Kerja.....	29
2.2.6.2. Indikator Kepuasan kerja.....	30
2.2.6.3. Kajian Keislaman Kepuasan Kerja.....	31
2.3. Hubungan Antar Variabel	32
2.3.1. <i>Leader Member Exchange</i> dengan Kepuasan Kerja	32
2.3.2. Stres Kerja dengan Kepuasan Kerja	33
2.3.3. <i>Leader Member Exchange</i> dengan Kinerja Pegawai	34
2.3.4. Stres Kerja dengan Kinerja Pegawai	35
2.3.5. Kepuasan Kerja dengan Kinerja Pegawai	36
2.3.6. <i>Leader Member Exchange</i> dengan Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja	36
2.3.7. Stres Kerja dengan Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja	37
2.4. Kerangka Konseptual.....	38
2.5. Hipotesis Penelitian	39
BAB III METODE PENELITIAN.....	40

3.1. Jenis dan Pendekatan Penelitian	40
3.2. Lokasi Penelitian.....	40
3.3. Populasi dan Sampel	40
3.4. Teknik Pengambilan Sampel	41
3.5. Data dan Jenis Data	41
3.6. Teknik Pengumpulan Data	42
3.7. Definisi Operasional Variabel	42
3.8. Skala Pengukuran	46
3.9. Teknik Analisis Data	47
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	51
4.1. Hasil Penelitian	51
4.1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	51
4.1.2. Visi Misi.....	52
4.1.2.1. Visi.....	52
4.1.2.1.1. Visi Pemerintahan Kota.....	52
4.1.2.1.2. Visi BKPSDM.....	52
4.1.2.1.3. Visi Sekretariat Daerah.....	52
4.1.2.2. Misi.....	52
4.1.2.2.1. Misi Pemerintahan Kota.....	52
4.1.2.2.2. Misi BKPSDM.....	53
4.1.2.2.3. Misi Sekretariat Daerah.....	53
4.1.3. Struktur Organisasi.....	53
4.1.3.1. Struktur Organisasi BKPSDM.....	53
4.1.3.2. Struktur Organisasi Sekretariat Daerah.....	54
4.1.4. Distribusi Karakteristik Responden.....	54
4.1.4.1. Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	54
4.1.4.2. Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Usia....	55

4.1.4.3. Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Bagian.....	55
4.1.5. Distribusi Jawaban Responden.....	56
4.1.5.1. Variabel <i>Leader Member Exchange</i>	56
4.1.5.2. Variabel Stres Kerja.....	58
4.1.5.3. Variabel Kepuasan Kerja.....	60
4.1.5.4. Variabel Kinerja Pegawai.....	63
4.1.6. Hasil Analisis dengan Partial Least Square (PLS).....	66
4.1.6.1. Analisis Hasil Uji Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	66
4.1.6.1.1. Validitas Konvergen.....	66
4.1.6.1.2. Validitas Diskriminan.....	67
4.1.6.1.3. Validitas Realibilitas.....	69
4.1.6.2. Analisis Hasil Uji Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	70
4.1.6.2.1. R-Square.....	70
4.1.6.2.2. Koefisien Jalur.....	71
4.1.6.3. Hipotesis.....	72
4.2. Pembahasan Hasil Penelitian.....	75
4.2.1. <i>Leader Member Exchange</i> terhadap Kinerja Pegawai.....	75
4.2.2. Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai.....	78
4.2.3. <i>Leader Member Exchange</i> terhadap Kinerja Pegawai yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja.....	82
4.2.4. Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja.....	85
BAB V PENUTUP.....	89
5.1. Kesimpulan	89
5.2. Saran	90
DAFTAR PUSTAKA.....	91
DAFTAR LAMPIRAN.....	100
Lampiran 1 Biodata Diri.....	100

Lampiran 2 Bukti Konsultasi.....	101
Lampiran 3 Surat Keterangan Bebas Plagiarisme.....	102
Lampiran 4 Kuesioner.....	103
Lampiran 5 Distribusi Frekuensi.....	109
Lampiran 6 Hasil Uji Penelitian.....	112

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	38
Gambar 4.1 Struktur Organisasi BKPSDM Kantor Pemerintahan Kota Malang	53
Gambar 4.2 Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kantor Pemerintahan Kota Malang.....	54
Gambar 4.3 Hasil Uji Validitas Konvergen	67
Gambar 4.4 Hasil Bootstrapping.....	73

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	9
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel.....	44
Tabel 3.2 Skala Pengukuran.....	47
Tabel 4.1 Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	54
Tabel 4.2 Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Usia.....	55
Tabel 4.3 Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Bagian.....	55
Tabel 4.4 Distribusi Jawaban Responden <i>Leader Member Exchange</i>	56
Tabel 4.5 Distribusi Jawaban Responden Stres Kerja	58
Tabel 4.6 Distribusi Jawaban Responden Kepuasan Kerja.....	60
Tabel 4.7 Distribusi Jawaban Responden Kinerja Pegawai.....	63
Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas Konvergen.....	66
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Diskriminan.....	68
Tabel 4.10 Nilai <i>Composite Reliability</i> dan <i>Cronbach's Alpha</i>	69
Tabel 4.11 Hasil R-Square	70
Tabel 4.12 Hasil Koefisien Jalur	71
Tabel 4.13 Hasil Uji Hipotesis	73

ABSTRAK

Prameswari, Janatul Ainia., 2024 SKRIPSI. Judul: “Pengaruh *Leader Member Exchange* Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Di Kantor Pemerintah Kota Malang”

Pembimbing : Ikhsan Maksum, M.Sc

Kata Kunci : *Leader Member Exchange*, Stres Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Pegawai

Penelitian ini memiliki tujuan untuk memperkuat teori beberapa peneliti dan menganalisis pengaruh *leader member exchange* dan stres kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai mediasi. Penelitian ini adalah *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Populasi dan sampel sebanyak 145 pegawai di instansi pemerintahan Kota Malang. Sampling jenuh adalah metode yang digunakan untuk mengambil sampel dan smartPLS 4.0 digunakan untuk memproses data yang terkumpul.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara *leader member exchange* dengan kinerja pegawai. Stres kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja tidak mampu memediasi hubungan antara *leader member exchange* terhadap kinerja pegawai. Sedangkan kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara stres kerja terhadap kinerja pegawai.

ABSTRACT

Prameswari, Janatul Ainia., 2024 SKRIPSI. Title: "The Influence of Leader Member Exchange and Work Stress on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction at Malang City Government Office"

Supervisor : Ikhsan Maksum, M.Sc

Keywords : Leader Member Exchange, Work Stress, Job Satisfaction, and Employee Performance

This research aims to strengthen the theories of several researchers and analyze the influence of leader-member exchange and work stress on employee performance with job satisfaction as a mediator. This research is an *explanatory research* with a quantitative approach. The population and sample consist of 145 government employees in Malang City. The full sampling method was used to obtain the sample, and SmartPLS 4.0 was used to process the collected data.

The research results show that there is an influence between leader-member exchange and employee performance. Work stress affects employee performance. Job satisfaction affects employee performance. Job satisfaction is unable to mediate the relationship between leader-member exchange and employee performance. However, job satisfaction can mediate the relationship between work stress and employee performance.

خلاصة

براميسواري، جاناتول عينيا، 2024 أطروحة. العنوان: "تأثير تبادل الأعضاء القياديين وضغوط العمل على أداء الموظفين من خلال الرضا الوظيفي في المكاتب الحكومية بمدينة مالانج

المشرف: اخسان مقصوم, ماجستير

الكلمات المفتاحية: تبادل الأعضاء القياديين، الضغوط الوظيفية، الرضا الوظيفي، أداء الموظف

يهدف هذا البحث إلى تعزيز نظريات العديد من الباحثين وتحليل تأثير تبادل الأعضاء القياديين وضغوط العمل على أداء العاملين مع الرضا الوظيفي كوسيط. هذا البحث هو بحث تفسيري ذو منهج كمي. وبلغ عدد السكان والعينة 145 موظفاً في الجهات SmartPLS 4.0 الحكومية لمدينة مالانج. أخذ العينات المشبعة هو الطريقة المستخدمة لأخذ العينات ويتم استخدام لمعالجة البيانات المجمعة.

وأظهرت نتائج البحث أن هناك تأثيراً بين تبادل الأعضاء القياديين وأداء الموظفين. تؤثر ضغوط العمل على أداء الموظف. الرضا الوظيفي يؤثر على أداء الموظف. الرضا الوظيفي غير قادر على التوسط في العلاقة بين تبادل الأعضاء القياديين وأداء الموظف. وفي الوقت نفسه، يمكن للرضا الوظيفي أن يتوسط العلاقة بين ضغوط العمل وأداء الموظف

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam sebuah perusahaan ataupun organisasi harus didukung oleh pegawai yang kompeten dan handal, karena untuk mendukung pencapaian dan keberhasilan sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting. Menurut (Kuruppu et al., 2021) keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang dimiliki.

Pegawai merupakan salah satu aset penting perusahaan yang harus dikelola dengan baik agar dapat meningkatkan kesuksesan perusahaan. Salah satu komponen paling penting dalam menjaga kualitas perusahaan adalah tenaga kerja. Keberhasilan perusahaan sebagian besar dipengaruhi oleh kinerja pegawai. Kinerja merupakan hasil yang dicapai melalui produktivitas dan pengembangan tenaga kerja. Kinerja menggambarkan seberapa baik program, kegiatan, atau kebijakan dilaksanakan untuk mencapai tujuan, sasaran, visi, dan misi yang telah ditetapkan dalam perencanaan strategis organisasi (Rizal, 2019).

Kinerja merupakan hasil dari suatu proses atau tingkat keberhasilan seseorang atau keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugasnya baik secara kualitas maupun kuantitas (Sari & Hadijah, 2016) *dalam* (Zulfa, 2021). Jika kinerja pegawai baik, maka hasil yang diperoleh perusahaan juga akan baik. Kinerja perusahaan yang baik tidak lepas dari peran pemimpin, di mana seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar melakukan aktivitas tertentu dengan sukarela demi mencapai tujuan organisasi. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor yang mempengaruhinya. (Mgbere, 2009) *dalam* (Diana et al., 2021) menyatakan bahwa beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seperti kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja. Salah satunya yaitu *leader-member exchange* (Justina et al., 2019). Dengan memperhatikan stres kerja yang merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai. Stres dapat

menimbulkan dampak yang negatif terhadap keadaan psikologis dan biologis bagi pegawai (Septiana & Widjaja, 2020).

Menurut (Sedarmayanti, 2017) *dalam* (Pusparani, 2021), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja meliputi: 1) Sikap dan mental (motivasi kerja, disiplin kerja, stres kerja, dan etika kerja), 2) Pendidikan, 3) Keterampilan, 4) Manajemen kepemimpinan, 5) Tingkat penghasilan, 6) Gaji dan kesehatan, 7) Jaminan sosial, 8) Iklim kerja, 9) Sarana dan prasarana, 10) Teknologi, dan 11) Kesempatan berprestasi.

Leader-member exchange adalah hubungan timbal balik antara atasan dan bawahan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja keduanya seiring waktu. Dalam hubungan ini, bawahan akan merasa diterima dalam organisasi, sehingga mereka akan bekerja dengan sepenuh hati untuk mencapai tujuan organisasi. (Luthans, 2008) *dalam* (Justina et al., 2019). Hubungan pertukaran antara atasan dan bawahan seringkali menjadi pemicu pencapaian kinerja walau terkadang hal ini juga menjadi penghambat kinerja pegawai. Yukl (2006) mendalilkan bahwa dasar gagasan sederhana dari teori *leader member exchange* adalah ketika para *leader* menciptakan hubungan atasan bawahan yang berbeda (Maurits et al., 2022).

Pemimpin memiliki peran dan tanggung jawab dalam mengelola sumber daya tersebut. Dalam sebuah organisasi, peran pemimpin tidak hanya sekadar memberikan perintah kepada bawahannya, tetapi juga menjalin hubungan yang baik antara atasan dan bawahan untuk mengoptimalkan fungsi sumber daya manusia. Secara umum, atasan berperan dalam mengembangkan, memotivasi, dan membimbing bawahannya. Namun, dalam praktiknya, perlakuan atasan terhadap masing-masing bawahan dapat berbeda satu sama lain. (Harahap et al., 2017).

Beberapa penelitian terdahulu juga meneliti seperti variabel-variabel diatas. *Leader member exchange* memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, yang mana memiliki pengaruh yang positif dan signifikan (Avida, et al., 2022). (Sari & Kistyanto, 2020) juga mengatakan bahwa *Leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan (Sari, 2023)

mengatakan bahwa *Leader member exchange* memiliki pengaruh yang positif akan tetapi tidak signifikan antara *Leader member exchange* dengan kinerja pegawai. Karena responden menyatakan bahwa perusahaan harus mampu menciptakan kondisi yang mendukung kerjasama antara supervisor, bawahan, dan rekan-rekan yang memiliki jabatan setara di perusahaan.

Selain itu, beberapa penelitian juga mengungkapkan pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. (Adriani et al., 2023) mengatakan bahwa *leader member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. (Supriyanto et al., 2021) juga mengatakan bahwa kepuasan memediasi *leader member exchange* terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan penelitian (Zulfa, 2021) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja sebagai variabel intervening belum mampu mempengaruhi hubungan antara *leader member exchange* dengan kinerja pegawai. Dikarenakan adanya faktor lain yang dirasakan pegawai yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai di PT. Berlian Jasa Terminal Indonesia.

Kemudian, ada dua faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu, stres kerja dan kepuasan kerja. Rivai (2005) dalam (Sandiartha & Suwandana, 2020) Stres kerja adalah kondisi di mana terjadi ketegangan fisik dan mental yang mengakibatkan ketidakseimbangan dan berdampak signifikan terhadap kinerja pegawai. Stres kerja dapat muncul sebagai gejala atau perasaan di dalam individu pekerja dan memiliki dampak yang besar dalam konteks organisasi atau perusahaan. Dampak dari stres kerja mencakup pengaruh terhadap kepuasan pegawai serta berpengaruh terhadap kinerja pegawai secara keseluruhan. Stres kerja sangat mempengaruhi kesejahteraan, produktivitas, dan hasil kerja mereka (Jungwee, 2007) dalam (Khan, 2022)

Stres kerja adalah hal yang sangat penting bagi perusahaan karena berhubungan langsung dengan kinerja pegawai. Tingkat stres yang dialami pegawai baik di tempat kerja maupun di luar tempat kerja dapat menyebabkan penurunan kinerja mereka. (Christy & Amalia, 2017) dalam (Radito et al.,

2022). Stres kerja dapat berdampak pada gejala psikologis seperti ketidakpuasan. (Azizah & Fauzany, 2019)

Selain *leader member exchange*, stres kerja juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Menurut (Kurniawan & Abadiyah, 2020) menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh simultan dan signifikan terhadap kinerja pegawai. (Rindorindo et al., 2019) juga mengatakan bahwa secara simultan stres kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, secara parsial stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kemudian ada beberapa penelitian yang mengatakan pengaruh stres kerja terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh kepuasan kerja. (Sandiartha & Suwandana, 2020) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja secara positif dan signifikan memediasi pengaruh stres kerja terhadap kinerja pegawai. Kemudian menurut (Amanda et al., 2022) mengatakan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi stres kerja terhadap kinerja pegawai dan memiliki hubungan negatif, artinya semakin tinggi stres kerja maka semakin rendah kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Berbeda dengan (Fauji & Damaihati, 2023) yang mengatakan bahwa tidak terdapat efek secara tidak langsung antara stres kerja melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Dengan kata lain, tingkat stres yang tinggi pada pegawai menyebabkan penurunan kepuasan kerja, yang pada gilirannya menyebabkan penurunan kinerja mereka.

Selain *leader member exchange* dan stres kerja faktor pendukung kinerja pegawai yaitu kepuasan kerja. Menurut Mangkunegara (2017) dalam (Zulfa, 2021), kepuasan kerja yaitu perasaan menyokong ataupun tidak dari diri pegawai berhubungan dari kondisi diri dan pekerjaannya. Apabila pegawai memperoleh kepuasan kerja tinggi, pegawai akan bekerja dengan maksimal. Kepuasan kerja termasuk salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. (Hasibuan, 2016) dalam (Supriyanto et al., 2020) mengatakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sikap kepemimpinan dalam kepemimpinannya. Pegawai yang merasa puas dalam melakukan pekerjaannya, diyakini akan berpengaruh terhadap hasil yang didapat dari kinerjanya. Kepuasan kerja adalah sikap yang biasa dikeluarkan terhadap

pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah rewards yang diterima pegawai dan jumlah yang pegawai yakini seharusnya diterima (Badrianto & Astuti, 2023).

Menurut Herzberg *dalam* (Ardana dkk, 2013:22; Atmaja, 2022) terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kepuasan kerja pegawai di perusahaan, antara lain: kompensasi, promosi, lingkungan fisik, lingkungan nonfisik, dan karakteristik pekerjaan. (Sedarmayanti, 2012) *dalam* (Marlius & Sholihat, 2022) mendefinisikan lingkungan kerja non fisik sebagai keadaan di dalam sebuah pekerjaan berkaitan dengan hubungan kerja dengan atasan, hubungan kerja sesama rekan kerja, maupun hubungan kerja dengan bawahan.

Balai kota adalah sebuah pusat pemerintahan tingkat II atau kota otonom, yang bertanggung jawab untuk melaksanakan tugas pokok dalam menjalankan pemerintahan, memberikan pelayanan kepada masyarakat, dan memajukan pembangunan. Balai kota memiliki peran yang mencakup beragam aspek dalam aktivitas pemerintahan dan kegiatan masyarakat (Fa'jiah et al., 2024). Instansi pemerintah Kota Malang atau Balai Kota Malang, memiliki beberapa bagian, seperti BKPSDM dan sekretariat daerah. BKPSDM sendiri memiliki 46 pegawai tetap, untuk sekretariat daerah memiliki 9 bagian dengan 99 pegawai tetap.

Ada beberapa hal yang menjadi permasalahan sehingga menyebabkan kurangnya kualitas kinerja pegawai. Hal ini dapat dipengaruhi oleh hubungan antara pemimpin dengan anggotanya. *Leader-member exchange* adalah hubungan saling mempengaruhi antara atasan dan bawahan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja keduanya dari waktu ke waktu. Hubungan ini menciptakan rasa diterima di dalam organisasi, mendorong mereka untuk bekerja dengan penuh dedikasi demi mencapai tujuan bersama perusahaan. (Luthans, 2008) *dalam* (Justina et al., 2019).

Menurut salah satu pegawainya mengatakan bahwa pimpinan pada instansi pemerintahan Kota Malang memiliki *leader member exchange* yang kurang, karena pemimpin tersebut masih sering membedakan antara pegawai satu dengan yang lainnya. Suatu hal yang harus diperhatikan oleh para pemimpin

adalah kualitas hubungan antara pemimpin dan pegawai (Kurniawan & Abadiyah, 2020). Jika *leader member exchange* diterapkan dengan tidak efektif akan mengakibatkan penurunan motivasi dan akan berpengaruh terhadap kinerja dan kepuasan kerja akan menurun.

Selain itu, faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh stres kerja. Pegawai pada instansi pemerintahan Kota Malang ini sering mengalami stres kerja karena banyaknya pekerjaan yang ada. Tuntutan pekerjaan yang berlebihan dapat menyebabkan pegawai mengalami stres yang mengganggu keseimbangan psikologis dan fisik mereka. (Ariansy & Kurnia, 2022). Akibatnya pegawai akan mengalami malas bekerja dan kesehatan yang buruk, sehingga mempengaruhi kinerja.

Berdasarkan fenomena dan adanya ketidaksamaan penelitian terdahulu yang telah dijelaskan di atas, penelitian ini mengembangkan penelitian dari (Zulfa, 2021) dengan menambahkan variabel stres kerja. Oleh karena itu, peneliti merasa perlu melakukan penelitian kembali mengenai *leader member exchange*, stres kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan teori pertukaran sosial (*social exchange theory*). Teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) yang digunakan untuk memandang suatu hubungan yang terjadi antar individu maupun kelompok. Hubungan di tempat kerja melibatkan unsur-unsur teori pertukaran sosial, di mana pegawai saling mempercayai untuk menyelesaikan tugas bersama. Ketika seseorang diperlakukan dengan baik oleh rekan kerja, itu menimbulkan perasaan tanggung jawab untuk memberikan balasan yang sama dengan perlakuan baik. (Serim et al., 2014) dalam (Ningsih & Putra, 2019).

Sebuah hubungan yang erat antara pemimpin dan anggota tim, yang diwujudkan melalui kualitas *leader member exchange* yang tinggi, berpotensi mengurangi tingkat stres kerja pegawai. Kemudian, jika pegawai merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung mengalami stres yang lebih kecil dan menunjukkan kinerja yang lebih baik. Kepuasan kerja juga mendorong motivasi, semangat, dan komitmen terhadap tujuan organisasi. Oleh karena itu, teori pertukaran sosial menggarisbawahi pentingnya mengerti hubungan antara

leader member exchange, stres kerja, dan kepuasan kerja dalam mengoptimalkan kinerja pegawai. Melalui pembinaan hubungan positif antara pemimpin dan anggota tim serta pengelolaan stres kerja yang efektif dan peningkatan kepuasan kerja, organisasi dapat membangun lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan. (Nawaz et al., 2014) *dalam* (Sandiartha & Suwandana, 2020) menyatakan bahwa ketika organisasi mengurus pegawai, maka ada hubungan pertukaran sosial yang menjanjikan untuk meningkatkan kinerja.

Peneliti akan melakukan penelitian pada instansi pemerintahan kota malang, khususnya pada bagian BKPSDM dan Sekretariat Daerah. Dalam penelitian ini diambil dengan judul “Pengaruh *Leader Member Exchange* dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Di Kantor Pemerintah Kota Malang”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah *leader member exchange* berpengaruh terhadap kinerja pegawai di kantor pemerintahan Kota Malang?
2. Apakah stres kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di kantor pemerintahan Kota Malang?
3. Apakah kepuasan kerja memediasi *leader member exchange* terhadap kinerja pegawai di kantor pemerintahan Kota Malang?
4. Apakah kepuasan kerja memediasi stres kerja terhadap kinerja pegawai di kantor pemerintahan Kota Malang?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah;

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *leader member exchange* berpengaruh terhadap kinerja pegawai di kantor pemerintahan Kota Malang.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh stres kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di kantor pemerintahan Kota Malang.

3. Untuk menguji dan menganalisis apakah kepuasan kerja memediasi *leader member exchange* terhadap kinerja pegawai di kantor pemerintahan Kota Malang.
4. Untuk menguji dan menganalisis apakah kepuasan kerja memediasi stres kerja terhadap kinerja pegawai di kantor pemerintahan Kota Malang.

1.4. Manfaat Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang, rumusan masalah, serta tujuan penelitian di atas, maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat diantara lain;

1.4.1 Aspek Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat membantu mengembangkan teori-teori yang sudah ada dan dapat memberikan wawasan tentang variabel-variabel yang saling mempengaruhi.

1.4.2 Aspek Praktis

a. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan sebagai bentuk peningkatan pengetahuan dan keterampilan penulis dalam mendalami konsep dan teori sehingga memperoleh ilmu yang lebih jelas terkait permasalahan yang diteliti.

b. Bagi Instansi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai dasar yang bermanfaat bagi pemerintahan Kota Malang dalam pengembangan pengelolaan sumberdaya manusia.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan bisa menjadi referensi untuk peneliti selanjutnya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Peneliti telah menemukan penelitian terdahulu yang memiliki hubungan dengan variabel independen berupa leader member exchange (X1), stres kerja (X2), variabel mediasi berupa kepuasan kerja (Z), dan variabel dependen berupa kinerja pegawai (Y).

Tabel 2.1

Penelitian terdahulu

N0.	Judul, Nama Peneliti, Tahun	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	<i>"Pengaruh Leader Member Exchange Kepuasan Kerja Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Pegawai Pada Puskesmas Banda Sakti Lhokseumawe."</i> (Hasan et al., 2021).	X: <i>Leader Member exchange</i> X2: Kepuasan Kerja X3: Karakteristik Individu Y: Kinerja Pegawai	a) Kuantitatif b) Teknik sampling menggunakan <i>probability sampling</i> c) Jumlah sampel sebanyak 63 responden. d) Pengambilan data menggunakan kuesioner. e) Analisis data menggunakan SPSS	a) <i>Leader Member exchange</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. b) Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai c) Karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di d) Secara simultan <i>leader member exchange</i> , Kepuasan Kerja, dan Karakteristik Individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.	<i>“Pengaruh Leader Member Exchange (lmx) Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Studi Pada Kantor Kecamatan Semen Kabupaten Kediri.”</i> (Kamila & Arwiyah, 2019).	X: Leader Member Exchange Y: Kinerja Pegawai Z: Komitmen Organisasi	a) Kuantitatif b) Teknik sampling menggunakan sampling jenuh c) Jumlah sampel sebanyak 40 orang. d) Pengambilan data menggunakan kuesioner. e) Analisis data menggunakan <i>path analysis</i>.	a) <i>Leader member exchange</i> berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi b) <i>Leader ember exchange</i> berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai c) Komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai. d) Komitmen organisasi merupakan variable <i>intervening</i> (mediasi) yang baik khususnya pada pengaruh <i>leader member exchange</i> terhadap kinerja pegawai.
3.	<i>“Pengaruh leader member exchange terhadap kinerja pegawai dengan budaya tri hita karana sebagai pemoderasi.”</i> (Gunawan et al, 2022).	X: Leader Member exchange Y: Kinerja Pegawai Z: Budaya Tri Hita Karana	a) Kuantitatif b) Jumlah sampel sebanyak 73 pegawai c) Pengambilan data menggunakan kuesioner. d) Analisis data menggunakan (MRA) dengan bantuan <i>software</i> SPSS.	a) <i>Leader member exchange</i> berpengaruh terhadap kinerja pegawai. b) Budaya tri hita karana berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai c) Interaksi antara <i>leader Member exchange</i> dengan budaya tri hita karana dapat memperkuat kinerja pegawai
4.	<i>“Pengaruh Leader-Member Exchange terhadap kinerja pegawai melalui peran variabel</i>	X: Leader Member exchange Y: Kinerja Pegawai	a) Kualitatif b) Teknik sampling menggunakan sensus	a) <i>Leader Member exchange</i> berpengaruh positif terhadap <i>work engagement</i>.

	<i>mediasi work engagement pada pt. Perusahaan listrik negara (persero) area bengkulu.</i> ” (Justina et al, 2019).	Z: Work Engagement	c) Jumlah sampel sebanyak 69 pegawai d) Pengambilan data menggunakan kuesioner. e) Analisis data menggunakan analisis data kuantitatif.	b) <i>Leader Member exchange</i> berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. c) <i>Work engagement</i> memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai d) <i>Work engagement</i> memediasi hubungan antara <i>leader-member exchange</i> dan kinerja pegawai.
5.	<i>“Pengaruh Beban kerja, Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PJLP Unit Pengelola Rumah Susun IV”</i> (Utari & Amalia, 2023).	X1: Beban Kerja X2: Stres Kerja X3: Kepuasan Kerja Y: Kinerja Pegawai	a) Kuantitatif b) Teknik sampling menggunakan sampling jenuh c) Jumlah sampel sebanyak 161 responden d) Pengambilan data menggunakan kuesioner. e) Analisis data menggunakan SPSS.	a) Variabel beban kerja, stres kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai. b) Secara parsial variabel beban kerja dan kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. c) Secara parsial variabel stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai.
6.	<i>“Pengaruh Stres Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.”</i> (Mardiani & Khamdanah, 2022).	X: Stres Kerja X2: Beban Kerja Y: Kinerja Pegawai	a) Kuantitatif b) Teknik sampling menggunakan <i>purposive sampling</i> c) Jumlah sampel sebanyak 100 pegawai d) Pengambilan data menggunakan kuesioner, wawancara, dan observasi.	a) Stres kerja dan beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

			e) Analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda.	
7.	<i>"Pengaruh Gaji, Jam Kerja Fleksibel Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Perusahaan Di Kota Batam."</i> (Fanda & Slamet, 2019).	X1: Gaji X2: Jam Kerja X3: Stres Kerja Y: Kinerja Pegawai	a) Kuantitatif b) Teknik sampling menggunakan <i>probability sampling</i> c) Jumlah sampel sebanyak 100 responden d) Pengambilan data menggunakan kuesioner. e) Analisis data menggunakan <i>software</i> SPSS v 25	a) Gaji tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai. b) Jam kerja fleksibel berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja pegawai. c) Stres kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai secara langsung.
8.	<i>"Komitmen Organisasional Kepuasan Kerja dan sebagai Variabel Intervening pada Leader Member Exchange (LMX) terhadap Kinerja Pegawai."</i> (Maurits et al, 2022).	X: <i>Leader Member exchange</i> Y: Kinerja Pegawai Z1: Komitmen Organisasional Z2: Kepuasan Kerja	a) Kuantitatif b) Teknik sampling menggunakan sampling jenuh c) Jumlah sampel sebanyak 55 responden d) Pengambilan data menggunakan kuesioner. e) Analisis data menggunakan SmartPLS	a) <i>Leader member exchange</i> tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. b) <i>Leader member exchange</i> memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional dan kepuasan kerja pegawai. c) Komitmen organisasional dan kepuasan kerja pegawai memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. d) Komitmen organisasional berperan sebagai mediator antara <i>leader member exchange</i> dan kinerja pegawai.

				e) Kepuasan kerja juga berperan sebagai mediator antara <i>leader member exchange</i> dan kinerja pegawai. f) <i>Leader member exchange</i> tidak langsung berdampak pada kinerja pegawai
9.	“Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi Pada Pengaruh Leader Member Exchange dan Pemberdayaan Terhadap Kinerja.” (Handayani & Soliha, 2021).	X: <i>Leader Member exchange</i> X2: Pemberdayaan Y: Kinerja Pegawai Z: Kepuasan Kerja	a) Kuantitatif b) Teknik sampling menggunakan <i>probability sampling</i> c) Jumlah sampel sebanyak 123 pegawai d) Pengambilan data menggunakan kuesioner. e) Analisis data menggunakan program SPSS	a) <i>Leader Member exchange</i> berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. b) Pemberdayaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. c) <i>Leader Member exchange</i> tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. d) Pemberdayaan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. e) Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. f) Kepuasan kerja memediasi pengaruh <i>leader member exchange</i> terhadap kinerja. g) Kepuasan kerja memediasi pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja.
10.	“Pengaruh Disiplin Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pegawai	X1: Disiplin Kerja X2: Stres Kerja Y: Kinerja Pegawai Z: Kepuasan Kerja	a) Kuantitatif b) Teknik sampling menggunakan sampel jenuh c) Jumlah sampel sebanyak 55 orang	a) Disiplin kerja dan stres kerja mempunyai pengaruh signifikan dengan arah positif terhadap kepuasan kerja.

	<i>Indomobil Nissan-Datsun Solobaru”</i> (Filliantoni et al, 2019).		d) Pengambilan data menggunakan kuesioner. e) Analisis data menggunakan PLS dengan program WarpPLS 6.0.	b) Stres kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan dengan arah positif terhadap kinerja pegawai. c) Disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. d) Kepuasan kerja mampu menjadi variabel mediator dalam pengaruh sempurna disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. e) Kepuasan kerja mampu menjadi mediator secara parsial pengaruh stres kerja terhadap kinerja pegawai.
11.	<i>“Pengaruh Stres Kerja, Insentif Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi.”</i> (Ariansy & Kurnia, 2022).	X1: Stres Kerja X2: Insentif X3: Lingkungan Kerja Y: Kinerja Pegawai Z: Kepuasan Kerja	a) Kuantitatif b) Teknik sampling menggunakan <i>purposive sampling</i> c) Jumlah sampel sebanyak 52 responden d) Pengambilan data menggunakan kuesioner, wawancara, dan observasi. e) Analisis data menggunakan regresi linier berganda dengan SPSS 25	a) Stres kerja dan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. b) Sedangkan insentif berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. c) Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. d) Stres kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan

				terhadap kepuasan kerja, e) Insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, f) Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja g) Kepuasan kerja memediasi pengaruh stres kerja dan lingkungan terhadap kinerja pegawai, h) Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh insentif terhadap kinerja pegawai
12.	<i>“Pengaruh stres kerja dan konflik kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada puskesmas inderapura pesisir selatan.”</i> (Riefky et al, 2021).	X1: Stres Kerja X2: Konflik Kerja Y: Kinerja Pegawai I: Kepuasan Kerja	a) Kuantitatif b) Teknik sampling menggunakan <i>random sampling</i> c) Jumlah sampel sebanyak 56 pegawai d) Pengambilan data menggunakan kuesioner. e) Analisis data menggunakan analisis regresi	a) Stres Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Puskesmas Inderapura Pesisir Selatan. b) Konflik Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Puskesmas Inderapura Pesisir Selatan. c) Stres Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Puskesmas Inderapura Pesisir Selatan. d) Konflik Kerja tidak berpengaruh

				signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Puskesmas Inderapura Pesisir Selatan. e) Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Puskesmas Inderapura Pesisir Selatan. f) Stres Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja pada Puskesmas Inderapura Pesisir Selatan. g) Konflik Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja pada Puskesmas Inderapura Pesisir Selatan
13.	<i>“Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement.”</i> (Riyanto et al, 2021).	X1: Motivasi Kerja X2: Kepuasan Kerja Y: Kinerja Pegawai Z: Keterlibatan Pegawai	a) Kuantitatif b) Teknik sampling menggunakan <i>convenience sampling</i> c) Jumlah sampel sebanyak 103 responden d) Pengambilan data menggunakan kuesioner. e) Analisis data menggunakan PLS	a) Motivasi berpengaruh positif terhadap variabel kinerja pegawai b) Kepuasan kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. c) Motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. d) Keterlibatan pekerja secara langsung tidak mempengaruhi kinerja pegawai, namun

				memediasi pengaruh melalui motivasi dan kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja pegawai secara signifikan
14.	<i>“Pengaruh Komitmen Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai PT. Mopoli Raya di Kecamatan Seruway.”</i> (Mora et al, 2020).	X1: Komitmen Pegawai X2: Kepuasan kerja Y: Kinerja Pegawai	a) Kuantitatif b) Teknik sampling menggunakan <i>probability sampling</i> c) Jumlah sampel sebanyak 83 responden d) Pengambilan data menggunakan kuesioner, wawancara, dan observasi. e) Analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda dengan menggunakan SPSS	a) Secara parsial menunjukkan bahwa variabel komitmen kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai dan variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. b) Secara simultan variabel komitmen kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
15.	<i>“Pengaruh Fasilitas Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pt Tedco Agri Makmur Di Lampung Tengah.”</i> (Sufiyati et al, 2021).	X1: Fasilitas Kerja X2: Kepuasan Kerja Y: Kinerja Pegawai	a) Kuantitatif b) Teknik sampling menggunakan sampel jenuh c) Jumlah sampel sebanyak 100 pegawai d) Pengambilan data menggunakan kuesioner. e) Analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda	a) Fasilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai b) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai c) Fasilitas kerja dan kepuasan kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai.
16.	<i>“The Influence Of Teamwork, Work Motivation and Job Satisfaction</i>	X1: Teamwork X2: Motivasi Kerja	a) Kuantitatif b) Teknik sampling	a) <i>Teamwork</i> dan motivasi kerja berpengaruh positif dan

	<i>On Employee Performance (Studi at J&T Sibuhuan-Sosa Office). ”</i> (Ananda & Eriza, 2023).	X3: Kepuasan Kerja Y: Kinerja Pegawai	menggunakan sampel jenuh c) Jumlah sampel sebanyak 30 orang d) Pengambilan data menggunakan kuesioner. e) Analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda menggunakan SPSS	signifikan terhadap kinerja pegawai. b) Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
--	---	--	---	---

Sumber: Data diolah, 2024

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 *Social Exchange Theory*

Teori pertukaran sosial menjelaskan hubungan sosial yang terjadi antara kelompok manusia dengan organisasi dimana mereka berada didalamnya dengan segala aktivitasnya, baik dari segi ganjaran, pengorbanan maupun keuntungan yang akan mereka peroleh, termasuk tingkat pertumbuhan, tingkat spesialisasi yang menuju pada terjadinya pertukaran sosial dalam organisasi (Sunyoto & Kalijaga, 2022). *Social Exchange Theory* (SET) atau teori pertukaran sosial menyatakan bahwa segala bentuk hubungan manusia dilatarbelakangi oleh “asas biaya-manfaat/ *subjective-cost and benefit*” serta pertimbangan beberapa alternatif (Blau, 1964) dalam (Afrianty & Putriwahyuni, 2020).

Pertukaran sosial terjadi pada interaksi dua arah yang keduanya saling bergantung satu sama lain. Dalam hal ini, yang dimaksud interaksi dua arah tak hanya melibatkan antara individu dengan individu, tetapi juga mencakup individu dengan kelompok hingga kelompok dengan kelompok (Muttaqien, 2023).

2.2.2 Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan atau kecerdasan seseorang untuk mendorong sejumlah orang agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama (Sunarso, 2023). (Yukl,

2015) *dalam* (Usman, 2019) menyatakan kepemimpinan adalah proses pengaruh terhadap orang lain untuk memahami dan menyetujui kebutuhan yang harus dipenuhi serta cara untuk mencapainya. Ini juga melibatkan proses memfasilitasi individu dan kelompok agar berkolaborasi dalam mencapai tujuan bersama.

(Bass & Bass, 2011) *dalam* (Usman, 2019) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah interaksi dua orang atau lebih dalam suatu kelompok yang terstruktur terhadap situasi persepsi dan harapan anggota. (Robbins, 2009) *dalam* (Sunarso, 2023) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah proses memimpin sebuah kelompok dan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mendorong individu atau kelompok bekerja sama mencapai tujuan bersama. Ini melibatkan memengaruhi orang lain agar memahami, menyetujui, dan bertindak sesuai kebutuhan yang ditetapkan. Kepemimpinan juga mencakup interaksi dalam kelompok terstruktur, di mana persepsi dan harapan anggota berperan penting. Singkatnya, kepemimpinan adalah proses memimpin dan mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Ada beberapa teori kepemimpinan.

Teori kepemimpinan juga berhubungan dengan variabel *leader member exchange*. Hal ini dibuktikan melalui penelitian yang telah dilakukan oleh (Sinaga & Hidayat, 2020) yang menjelaskan bahwa *leader member exchange* adalah suatu teori yang gaya kepemimpinan yang mengembangkan interaksi antara atasan dengan bawahan. Lebih lanjut, penelitian ini juga mengungkapkan bahwa peningkatan *leader member exchange* dapat dilakukan melalui pelatihan kepemimpinan.

Selain itu, penelitian (Anam et al., 2023) juga mengungkapka bahwa teori *leader member exchange* berbeda dengan teori kepemimpinan lainnya. Hal ini dikarenakan *leader member exchange* lebih berfokus pada aktivitas pemimpin atau situasi lingkungan. Pernyataan tersebut juga diperkuat dengan

penelitian (Istono, 2022) yang menyampaikan bahwa teori kepemimpinan *leader member exchange* menjadi teori yang unik, karena terdapat penekanan pada hubungan timbal balik antara atasan dengan bawahan. Ada beberapa teori kepemimpinan seperti teori sifat, perilaku, situasional, transaksional, transformasional, spritual, *leader member exchange*, dan lain-lain.

2.2.3 Leader Member Exchange

2.2.3.1 Definisi Leader Member Exchange

Leader-member exchange (LMX) adalah teori yang menyatakan bahwa pemimpin menjalin interaksi satu lawan satu dengan anggota-anggota kelompoknya, yang juga dikenal sebagai hubungan *dyadic*. (Usman, 2019). (Wayne et al., 1997) dalam (Widya et al., 2021) mengatakan hubungan *dyadic* (dua arah) antara pemimpin dan setiap pengikutnya merupakan pertukaran hubungan yang bertujuan untuk meningkatkan kesuksesan organisasi melalui penciptaan hubungan positif antara mereka (Herman, 2018) dalam (Zhou et al., 2021) mengatakan bahwa hubungan pertukaran pemimpin-anggota yang berkualitas tinggi menyebabkan para pemimpin menganggap pegawai sebagai “orang dalam”, sedangkan pegawai dalam hubungan pertukaran berkualitas rendah dianggap sebagai “orang luar”. Tingkat hubungan *leader-member exchange* yang tinggi dicirikan oleh adanya persahabatan, loyalitas, rasa hormat, dan kontribusi profesional antara pemimpin dan pengikutnya. Di sisi lain, tingkat hubungan *leader-member exchange* yang rendah ditandai oleh kurangnya persahabatan, loyalitas, rasa hormat, dan kontribusi profesional antara keduanya. (Sa’adah & Rijanti, 2022).

Menurut Graen & Uhl dalam (Adriani et al., 2023) *leader-member exchange* adalah fokus pada hubungan dua arah antara pemimpin dan setiap anggota kelompoknya, yang merupakan pertukaran hubungan yang bertujuan untuk meningkatkan kesuksesan organisasi dengan menciptakan hubungan positif antara pemimpin dan pengikutnya. Menurut Truckenbrodt (2000) dalam (Justin et al., 2019) fokus dari hubungan atasan dan bawahan dimaksudkan untuk memaksimalkan keberhasilan suatu organisasi melalui

interaksi kedua belah pihak. Perlakuan pemimpin yang baik terhadap pegawai akan mampu menciptakan perasaan sukarela pada diri pegawai untuk bisa berkorban bagi organisasi.

2.2.3.2 Indikator *Leader Member Exchange*

Indikator yang akan digunakan untuk mengukur *leader member exchange* dikembangkan oleh (Graen & Bien, 1995) dalam (Arifin & Fauziah, 2024) adalah:

- a. *Respect* (rasa hormat),
- b. *Trust* (rasa saling percaya),
- c. *Obligation* (kewajiban).

2.2.3.3 Kajian Keislaman *Leader Member Exchange*

Kualitas *leader member exchange theory* secara positif dihubungkan dengan kepuasan bawahan, komitmen organisasi, kejelasan peran, peningkatan prestasi yang diberikan oleh pimpinan, dan capaian sasaran. Sedangkan secara negatif berhubungan dengan peran konflik dan niat untuk keluar. *Leader member exchange theory* secara konseptual diuraikan sebagai suatu pertukaran proses, yang membuatnya nampak seperti suatu model kepemimpinan (Nawawi et al., 2023). Berdasarkan firman Allah di dalam QS As-Sajdah ayat 24 yaitu:

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ

Artinya: “Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami selama mereka sabar. Mereka meyakini ayat-ayat Kami.”

Maksud dari ayat tersebut ialah dan tidak hanya menurunkan Taurat kepada Bani Israil, Kami juga jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin dan ulama-ulama yang memberi petunjuk dengan perintah dan pertolongan Kami selama mereka sabar dalam menegakkan kebenaran. “Mereka senantiasa meyakini ayat-ayat Kami.” Ayat ini dimaksudkan untuk menghibur hati Rasulullah. Bila umat beliau menentang dakwahnya, sesungguhnya Bani Israil dulu tidak saja menentang Nabi Musa melainkan juga mengajukan permintaan yang mengherankan (Departement Agama RI, Al-Quran Terjemaah).

2.2.4 Stres Kerja

2.2.4.1 Definisi Stres Kerja

Gibson et al (2011) *dalam* (Heriyanti & Putri, 2021) berpendapat bahwa stres kerja adalah respons adaptasi yang dipicu oleh perbedaan individu dan proses psikologis terhadap tindakan dari luar, seperti situasi atau peristiwa dalam lingkungan kerja, yang menghasilkan permintaan fisik atau psikologis yang berlebihan pada seseorang. Stres menjadi masalah penting karena dapat mempengaruhi kinerja, sehingga perlu ditangani secara efektif untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan (Pangabea et al., 2019).

Menurut Malayu Hasibuan (2017) *dalam* (Susilo & Wahyudin, 2020), stres kerja adalah kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seseorang. Individu yang mengalami stres cenderung merasa cemas dan khawatir secara kronis. Mereka sering menunjukkan perilaku seperti kemarahan, agresivitas, sulit untuk rileks, atau tidak kooperatif.

Stres merupakan respon negatif individu yang menimbulkan berbagai masalah pribadi, emosional, dan perilaku yang kompleks (Bunk & Magley, 2013) *dalam* (Khan, 2022). Stres kerja dapat dikatakan sebagai faktor negatif yang merugikan dan menimbulkan kerusakan fisik dan mental pada pegawai serta berdampak langsung terhadap kinerja perusahaan atau organisasi (Khan, 2022). Oleh karena itu, penanganan stress kerja sangat penting untuk mencapai kinerja yang optimal dan kesejahteraan pegawai

2.2.4.2 Indikator Stres Kerja

Stres kerja adalah perasaan menekan yang dialami pegawai dalam menghadapi pekerjaan (Mangkunegara, 2017: 203) *dalam* (Widyawati, 2020). Adapun indikator stres kerja adalah:

- a. Beban kerja
- b. Waktu kerja
- c. Umpan balik
- d. Tanggung jawab.

2.2.4.3 Kajian Keislaman Stres Kerja

Saat ini, banyak orang merasa frustrasi dan stres karena tekanan dan tanggung jawab yang berlebihan di tempat kerja. Mereka merasa bahwa dunia ini tidak adil karena terus menerus menuntut kita untuk berjuang melebihi batas kemampuan kita, terutama dalam menghadapi persaingan global. Akibatnya, banyak yang merasa putus asa dan kehilangan harapan akan rahmat Allah SWT, meskipun dalam Al-Quran, Allah telah memberikan peringatan dan petunjuk agar kita tetap teguh dalam iman, seperti yang disebutkan dalam Surah Yusuf ayat 87.

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ اٰذٰهَبُوْا فَتَحَسَّسُوْا مِنْ يُۤوسُفَ وَآخِيْهِ وَلَا تَاْيَسُوْا مِنْ رَّوْحِ اللّٰهِ اِنَّهٗ لَا يَآيْسُ مِنْ رَّوْحِ اللّٰهِ اِلَّا الْقٰوْمُ الْكَافِرُوْنَ

Artinnya: "Wahai anak-anakku! Pergilah kamu, carilah (berita) tentang Yusuf dan saudaranya dan jangan kamu berputus asa dari rahmat Allah. Sesungguhnya yang berputus asa dari rahmat Allah, hanyalah orang-orang yang kafir."

M. Quraish Shihab mengatakan ayat diatas menjelaskan bahwa keputusan identik dengan kekufuran yang besar. Seseorang yang kekufurannya belum mencapai peringkat itu, maka dia biasanya tidak kehilangan harapan. Begitupun kebalikannya, semakin tinggi keimanan seseorang, akan memiliki harapan semakin besar. Nabi Ya'qub bukannya menyerah dan berputus asa, beliau tidak hanya diam menunggu wahyu ataupun menunggu keadaan kembali seperti semula dan masalah terselesaikan dengan sendirinya, namun tetap berikhtiar untuk mencari jawaban ketika mengalami musibah. Surah Yusuf ayat 87 mengajarkan untuk tidak berputus asa dari rahmat Allah dalam situasi apapun, termasuk dalam menghadapi stres kerja. Keyakinan pada rahmat Allah dapat memberikan dukungan emosional dan spiritual yang membantu karyawan mengelola stres dengan lebih baik.

Pendekatan spiritual untuk mengatasi stres kerja dapat menggunakan metode "Tazkiyyatun Nufus", yang merupakan upaya membersihkan jiwa dengan mengambil pelajaran dari Surat Al-Jumu'ah ayat 2.

هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِّنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِن قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ

Artinya: “Dialah yang mengutus seorang Rasul kepada kaum yang buta huruf dari kalangan mereka sendiri, yang membacakan kepada mereka ayat-ayat-Nya, menyucikan (jiwa) mereka dan mengajarkan kepada mereka Kitab dan Hikmah (Sunnah), meskipun sebelumnya, mereka benar-benar dalam kesesatan yang nyata.”

Muhammd Quraish Shihab menafsirkan bahwa Allah lah yang telah mengutus kepada bangsa Arab yang tidak mengenal baca-tulis seorang Rasul dari kalangan mereka sendiri. Rasul tersebut membacakan ayat-ayat-Nya kepada mereka, mensucikan mereka dari keyakinan dan perilaku buruk dan mengajarkan mereka Al-Qur'an dan pemahaman agama. Sebelum kedatangan Rasul, mereka berada dalam kesesatan yang nyata (Quraish, 2002).

Ayat tersebut menekankan pentingnya kegiatan dakwah Islam dan memahami masalah keimanan. Keimanan adalah konsep fundamental yang sangat penting dalam kehidupan manusia, termasuk bagi para pengusaha atau pekerja. Dengan memperkuat iman, seseorang dapat menghasilkan aktivitas amal yang baik dan benar dalam menjalani kehidupan sehari-hari.

2.2.5 Kinerja Pegawai

2.2.5.1 Definisi Kinerja Pegawai

Kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pegawai dalam periode waktu tertentu, dibandingkan dengan standar, target, atau kriteria yang telah ditetapkan dan disepakati sebelumnya (Rivai, 2020). Kinerja merupakan prestasi kerja seorang pegawai yang tercermin dalam perilaku mereka sesuai dengan peran yang dimainkan dalam perusahaan dalam jangka waktu tertentu (Sadat et al, 2020).

Menurut (Robbins, 2002) dalam (Chairunnisah et al., 2021) kinerja yaitu hasil yang diperoleh oleh pegawai berdasarkan standart atau kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tersebut. Menurut (Dessler, 2000) Kinerja yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan. Dari definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai

merupakan evaluasi terhadap hasil kerja yang dicapai. Kedua definisi ini menyoroti pentingnya standar atau kriteria dalam menilai kinerja pegawai.

Menurut (Yukl, 1977) *dalam* (Oktapia, 2024) menjelaskan bahwa kinerja diartikan sebagai hasil dari implementasi teori keseimbangan, yang menyatakan bahwa seseorang akan mencapai prestasi maksimal jika mereka merasa mendapatkan manfaat dan rangsangan yang adil dan beralasan dalam pekerjaan mereka. Beberapa penelitian juga mengungkapkan bahwa ada keterkaitan antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai. Menurut (Yukl, 2018) *dalam* (Iskandar & Lo, 2022) bahwa salah satu faktor yang memiliki pengaruh langsung atau tidak langsung terhadap kinerja pegawai adalah perilaku pemimpin. Lebih lanjut, Yukl menerangkan pola perilaku kepemimpinan yang dinilai baik mampu menjaga nilai-nilai organisasi dan tentu memiliki dampak terhadap kepuasan kerja pegawai dan peningkatan kinerja organisasi. Pernyataan (Robbins & Judge, 2018) selaras dengan pernyataan Yukl, bahwa seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap maju mundurnya organisasi. Maka dari itu, dalam meningkatkan kinerja pegawai perilaku kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan.

Jadi, dari pendapat Yukl dan Robbins, dapat disimpulkan bahwa salah satu usaha yang bisa dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah dengan memperhatikan gaya kepemimpinan dalam organisasi. Organisasi dapat mengaplikasikan masing-masing gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi dan kebutuhan organisasi.

2.2.5.2 Indikator Kinerja Pegawai

Indikator kinerja pegawai menurut Robbins dan Coutler (2016:263) adalah sebagai berikut (Ibrahim et al., 2021):

a. Kualitas Kerja

Kualitas kerja dinilai berdasarkan pandangan pegawai terhadap hasil pekerjaannya serta sejauh mana tugas-tugas diselesaikan dengan sempurna sesuai dengan keterampilan dan kemampuan pegawai tersebut.

b. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja adalah jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam bentuk seperti jumlah unit atau jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas ini dinilai berdasarkan pandangan pegawai terhadap jumlah tugas yang diberikan dan hasil yang dicapai dari tugas tersebut.

c. Ketepatan Waktu

Tingkat keberhasilan dalam menyelesaikan suatu aktivitas sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, dievaluasi berdasarkan koordinasi antara hasil output dan penggunaan waktu yang optimal untuk aktivitas lainnya. Ketepatan waktu diukur dari sudut pandang pegawai terhadap sejauh mana aktivitas diselesaikan dari awal hingga menghasilkan output.

d. Efektivitas

Pemanfaatan sumber daya organisasi (seperti tenaga kerja, keuangan, teknologi, dan bahan baku) dimaksimalkan dengan tujuan untuk meningkatkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya tersebut. Efektivitas kerja diukur berdasarkan pandangan pegawai terhadap penggunaan waktu dalam melaksanakan tugas dan kemampuan mereka dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh organisasi.

e. Kemandirian

Kemandirian pegawai diukur dari kemampuannya untuk menjalankan tugas tanpa memerlukan bantuan atau arahan dari orang lain. Ini dievaluasi berdasarkan persepsi pegawai terhadap pelaksanaan fungsi kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang dimiliki.

2.2.5.3 Faktor-Faktor Kinerja Pegawai

Kinerja individu dipengaruhi oleh peluang (*opportunity*), motivasi (*motivation*), dan kemampuan (*ability*), menurut Robbins (2002). Faktor individu, psikologis, dan organisasi merupakan tiga kategori faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, menurut (Gibson et al., 2012) dalam (Chairunnisah et al., 2021).

1. Faktor individu

- a. Keterampilan dan kemampuan: Kemampuan adalah kualitas yang diperoleh atau bawaan yang memungkinkan seseorang melakukan suatu tugas (mental atau fisik). Keterampilan adalah kompetensi yang terkait dengan tugas atau pekerjaan.
- b. Latar belakang: Keluarga dan pengalaman adalah contoh latar belakang. Individu dari keluarga yang nilai-nilai baik seperti disiplin, tanggung jawab, dan jujur akan membawa pandangan positif ini ke dalam pekerjaan. Individu dengan banyak pengalaman kerja yang sesuai dengan bidang pekerjaannya juga akan bekerja lebih efektif.
- c. Demografis: Menurut Gibson et al (2012) Gender dan ras adalah dua kelompok demografi yang paling signifikan. Kinerja dapat dipengaruhi oleh gender, tergantung pada sifat tugasnya. Ras berkaitan dengan *cultural, values, language skills* dan *educational preparation*.

2. Faktor psikologi

- a. Persepsi: Kemampuan seseorang dalam memahami lingkungan sekitarnya didasarkan pada kemampuannya menyusun dan menafsirkan rangsangan menjadi pengalaman psikologis.
- b. *Attitude*: Sikap merupakan penilaian atau pendapat seseorang terhadap suatu objek.
- c. *Personality*: kumpulan kecenderungan dan sifat yang mempengaruhi betapa berbeda dan serupanya perilaku seseorang.
- d. Pembelajaran: Setiap perubahan yang cenderung permanen dalam perilaku yang terjadi akibat dari pengalaman.
- e. Motivasi: Dorongan seseorang untuk bekerja dapat dipicu oleh motivasi, yang juga membuatnya lebih kooperatif, produktif, dan bersedia mengerahkan seluruh tenaganya dalam pekerjaannya agar merasa puas.

3. Faktor organisasi

- a. Sumber daya: Suatu sumber daya akan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja individu, maka sumber daya tersebut dimanfaatkan dengan tepat dan harus mempunyai kecocokan dengan tugas.
- b. Kepemimpinan: Penting untuk mempertimbangkan bagaimana kepemimpinan mempengaruhi kinerja pada tingkat individu, kelompok, dan organisasi. Untuk memotivasi anggota timnya agar tampil maksimal, seorang pemimpin harus mampu melihat potensi yang ada pada diri setiap orang.
- c. Penghargaan: Pemberian penghargaan kepada masyarakat berdampak pada motivasi mereka dan mendorong mereka untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih semangat.
- d. Struktur: Semakin baik pengaturan struktur organisasi, semakin baik pula kinerja individu dalam organisasi tersebut. Sebaliknya, semakin buruk pengaturan struktur organisasi, semakin buruk pula kinerja individu di dalam organisasi tersebut.
- e. *Job design*: Proses di mana seorang manajer menetapkan tugas, metode, dan hubungan pekerjaan untuk memenuhi kebutuhan organisasi dan individu. Penerapan metode *job design* ini akan mempengaruhi kinerja pegawai, karena pekerjaan bisa menjadi lebih sederhana, lebih efisien, dan lebih efektif dalam mengelola beban kerja seseorang.

2.2.5.4 Kajian Keislaman Kinerja Pegawai

Dalam Islam, umatnya dianjurkan untuk mencari penghasilan yang halal dan penuh berkah dengan cara bekerja keras di berbagai sektor, seperti pertanian, perdagangan, atau industri. Kerja keras ini tidak hanya membantu memenuhi kebutuhan pribadi dan orang lain yang membutuhkan, tapi juga merupakan bagian dari kontribusi kepada kesejahteraan masyarakat dan beraksi sesuai dengan ajaran Allah. Islam menganggap bekerja itu penting, sama dengan ibadah seperti shalat, sedekah, dan jihad di jalan Allah.

Menurut Dawabbah (2006: 14), dalam Islam, bekerja adalah kewajiban yang harus dilakukan dengan ikhlas dan upaya maksimal untuk menghasilkan yang terbaik. Hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan dalam Surat Al Mulk ayat 15:

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذَلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِن رِّزْقِهِ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ

Artinya: Dialah yang menjadikan bumi untuk kamu yang mudah dijelajahi, maka jelajalah di segala penjurunya dan makanlah sebagian dari rezeki-Nya. Dan hanya kepada-Nyalah kamu (kembali setelah) dibangkitkan.

Selain itu, ayat yang membahas tentang kinerja pegawai terdapat pada Al-quran surah At-Taubah ayat 105:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: Dan katakanlah, “Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.”

Al-Maraghi menyampaikan bahwa Allah meminta Nabi Muhammad saw untuk memberitahu orang-orang yang bertobat bahwa mereka harus bekerja untuk mencapai kebahagiaan di dunia dan di akhirat. Kerja tidak hanya untuk diri sendiri dan negara, tapi juga sebagai kunci untuk mencapai kebahagiaan. Ini bukan tentang mencari alasan untuk tidak melakukan pekerjaan atau hanya berpura-pura sibuk dan bekerja keras. Allah akan memperhatikan semua pekerjaan yang kita lakukan, baik itu pekerjaan yang baik maupun yang buruk.

2.2.6 Kepuasan Kerja

2.2.6.1 Definisi Kepuasan Kerja

Sikap yang baik terhadap pekerjaan seseorang yang timbul dari penilaian terhadap karakteristik-karakteristiknya dikenal dengan istilah kepuasan kerja. (Robbins & Judge, 2015) dalam (Annisa et al., 2023) mengatakan Seseorang yang sangat puas dengan pekerjaannya akan merasa senang dengan pekerjaannya, sedangkan orang yang tidak puas akan merasa tidak enak karenanya. Kepuasan kerja menurut Luthans, (2006:243) dalam

(Tarjo, 2019) adalah hasil dari seberapa baik pekerja yakin bahwa pekerjaan mereka memberikan hasil yang berbasis nilai.

Menurut Robbins (2003) *dalam* (Handayani & Soliha, 2021) mengatakan kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Kepuasan Kerja pegawai yang berkomitmen pada perusahaan cenderung puas dalam pekerjaannya, yang memberikan mereka banyak motivasi untuk terus meningkatkan kinerjanya (Fauzi et al., 2022).

2.2.6.2 Indikator Kepuasan Kerja

Luthans (2006) *dalam* (Handayani & Soliha, 2021) menemukan bahwa ada beberapa indikator-indikator kepuasan kerja, yaitu:

- a. Kepuasan atas pekerjaan
Sumber utama kepuasan adalah kepuasan kerja itu sendiri.
- b. Kepuasan akan imbalan
Gaji dan upah diakui sebagai variabel yang penting, namun memiliki banyak aspek dan rumit secara kognitif untuk kepuasan kerja.
- c. Kepuasan atas promosi
Karena promosi dapat dilakukan dalam berbagai bentuk dan menawarkan insentif yang berbeda-beda, promosi tersebut cenderung mempunyai dampak yang berbeda terhadap kepuasan kerja.
- d. Kepuasan dengan atasan/pengawasan
Faktor penting lainnya dalam kepuasan kerja adalah tingkat kepuasan seseorang terhadap atasan dalam hal pengawasan. Kebahagiaan kerja dipengaruhi oleh dua aspek gaya pengawasan. Yang pertama berpusat pada pegawai, dan manajer yang memungkinkan individu untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan adalah contoh dari komponen kedua, yaitu partisipasi atau pengaruh.
- e. Kepuasan dengan rekan kerja
Bagi seorang pegawai, rekan kerja atau anggota tim kooperatif adalah sumber kebahagiaan tempat kerja yang paling sederhana. Kelompok

kerja, khususnya tim yang kuat, memberikan penghiburan, dukungan, bimbingan, dan bantuan kepada masing-masing anggotanya.

2.2.6.3 Kajian Keislaman Kepuasan Kerja

Aspek-aspek pekerjaan yang berpengaruh terhadap individu atau kelompok termasuk bagaimana sebuah organisasi atau lembaga mengatur dan memenuhi keinginan pegawainya untuk menciptakan kepuasan kerja. Husaini menjelaskan bahwa manajemen itu proses perencanaan, implementasi, dan pengawasan terhadap sumber daya yang dimiliki organisasi agar dapat mencapai tujuan dengan cara yang efektif dan efisien. Perilaku dalam organisasi sangat penting dalam manajemen karena berkaitan dengan bagaimana seseorang berperilaku dan berinteraksi saat di tempat kerja. Kepuasan kerja adalah bagian penting dari perilaku ini, yang sangat membantu organisasi mencapai tujuannya. Ini juga sesuai dengan pelajaran yang bisa diambil dari QS Ali Imran Ayat 103.

وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَى شَفَا حُفْرَةٍ مِنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُمْ مِنْهَا كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ

Artinya: Dan berpegang teguhlah kamu semuanya pada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa jahiliah) bermusuhan, lalu Allah mempersatukan hatimu, sehingga dengan karunia-Nya kamu menjadi bersaudara, sedangkan (ketika itu) kamu berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari sana. Demikianlah, Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu agar kamu mendapat petunjuk (Huzaini et al., 2023).

Dalam Tafsir Ibnu Katsir “Dan berpegang teguhlah kalian semuanya kepada tali (agama) Allah dan janganlah kamu bercerai-berai”. Ada yang berpendapat “Kepada tali Allah itu maksudnya adalah kepada Al-Qur’an, sebagaimana disebutkan dalam hadist yang diriwayatkan dari al-Harits al-A’war, dari Ali sebagai hadist Marfu tentang sifat Al-Qur’an: “Al-Qur’an itu adalah tali Allah yang paling kuat dan jalan-Nya yang lurus”. Firmannya; “Dan janganlah kamu bercerai-berai”. Allah memerintahkan mereka untuk bersatu dalam jama’ah dan melarang berpecah belah. “Dan ingatlah

nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu bermusuhan, lalu Allah mempersatukan hatimu sehingga dengan karunia-Nya kamu menjadi bersaudara. (Ingatlah pula ketika itu) kamu berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari sana. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu agar kamu mendapat petunjuk.” Konteks ayat ini berkenaan dengan kaum Aus dan Khazraj, sebab pada masa jahiliyyah dulu, diantara mereka telah terjadi banyak peperangan, permusuhan yang sangat parah, rasa dengki dan dendam, yang karenanya telah terjadi peperangan dan pembunuhan diantara mereka.

Ayat Surah Ali Imran ayat 103 mengajarkan nilai-nilai persatuan dan kesatuan dalam agama, yang relevan dalam menciptakan kepuasan kerja di lingkungan kerja. Kepuasan kerja yang muncul dari rasa persatuan dan kesatuan dapat mempengaruhi positif kinerja karyawan karena mereka merasa dihargai, terlibat, dan termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal. Hal ini menunjukkan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan memperhatikan nilai-nilai yang membangun dalam mendukung keberhasilan organisasi dan kepuasan karyawan.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 *Leader Member Exchange* dengan Kepuasan Kerja

Miner (1988) *dalam* (Sukoco et al., 2020) menyatakan bahwa hubungan positif antara atasan dan pegawai akan menghasilkan hal-hal seperti peningkatan kepuasan kerja, yang akan meningkatkan komitmen organisasi dan produktifitas serta kinerja pegawai. Riggio (1990) *dalam* (Sukoco et al., 2020) menunjukkan bahwa seorang atasan mempunyai sikap yang baik terhadap bawahannya ketika terjalin komunikasi yang baik antara keduanya, sehingga menimbulkan kesan bahwa bawahannya mendapat banyak dorongan dan dukungan dari atasannya. Karena meningkatnya rasa hormat dan kepercayaan yang tumbuh dalam diri mereka, pegawai lebih cenderung untuk "melakukan lebih dari" apa yang diminta oleh atasan mereka.

Penelitian yang dilakukan oleh (Noor & Jufrizen, 2023) dengan judul “*Leader-Member Exchange Terhadap Kepuasan Kerja: Mediasi Komitmen*

Organisasi dan *Perceived Organizational Support*” mengatakan bahwa *leader member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini disebabkan karena ketika pegawai merasa hubungannya dengan pemimpinnya baik, maka pegawai akan senang bekerja karena merasa puas terhadap pemimpinnya. Dengan begitu, pegawai juga akan merasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Penelitian lain dengan judul “*Leader Member Exchange, Pemberdayaan Pegawai dan Kompensasi Finansial Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja PT Central Hero Manunggal.*” (Nesia & Dewi, 2020) mengatakan *leader member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan teori pertukaran sosial, interaksi antara individu yang saling bergantung menunjukkan adanya kewajiban untuk saling memberikan timbal balik (Cropanzano & Mitchell, 2005) dalam (Indrawaty, 2022). Oleh karena itu, seseorang yang mendapatkan perlakuan baik dari atasan, seperti memiliki hubungan yang berkualitas dalam *leader member exchange* atau mendapatkan dukungan dari rekan kerja, cenderung memberikan respons positif dengan meningkatkan kepuasan kerja mereka.

H1: Diduga *leader member exchange* berpengaruh terhadap kepuasan kerja

2.3.2 Stres Kerja dengan Kepuasan Kerja

Karena stres yang dialami pekerja di tempat kerja berdampak pada seberapa bahagia mereka dalam pekerjaannya, maka pemimpin harus melakukan perbaikan pada lingkungan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja pekerja menurun seiring dengan meningkatnya stres kerja, atau sebaliknya dengan menurunnya stres kerja dan meningkatnya kepuasan kerja pegawai (Bhastary, 2020).

Penelitian yang dilakukan oleh (Bhastary, 2020) dengan judul “Pengaruh Etika Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai” mengatakan bahwa stres kerja mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Karena jika kondisi kerja membuat perasaan tidak nyaman yang berkelanjutan pada gilirannya akan membuat pegawai menjadi stres. Pegawai yang bekerja di lingkungan yang penuh tekanan menjadi tidak puas

dengan pekerjaannya, sehingga menurunkan kinerja dan produktivitasnya. Penelitian yang dilakukan oleh Fadhilah (2010) dalam (Fitriantini et al., 2020), diperoleh hasil bahwa stres kerja memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.

Hubungan di tempat kerja mempunyai unsur-unsur dari teori pertukaran sosial, pegawai percaya satu sama lain untuk melaksanakan kewajiban bersama, di mana pegawai yang diperlakukan baik akan merasa berkewajiban untuk membalas dengan cara yang sama (Serim et al., 2014) *dalam* (Sandiarta & Suwandana, 2020). Hubungan antara stres kerja dan kepuasan kerja menunjukkan bahwa jika sebuah organisasi mampu membuat pegawai terhindar dari tekanan kerja yang berlebih dan merasa puas, maka pegawai tersebut akan cenderung meningkatkan loyalitas dan berkarir jangka panjang di perusahaan tersebut sebagai bentuk timbal balik.

H2: Diduga stres kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja

2.3.3 *Leader Member Exchange* dengan Kinerja Pegawai

Dasar *leader member exchange* terletak pada tingkat dimana seorang pegawai dan atasannya saling mendukung dan bertukar sumber daya yang saling menghargai (Widya et al., 2021). Dasar hubungan pada pertukaran sosial antara atasan dan bawahan, ini berarti bahwa semakin banyak interaksi yang bermanfaat antara pegawai dengan atasan mereka, semakin besar hubungan yang diharapkan akan semakin kuat (Dienesch & Liden, 1986) *dalam* (Widya et al., 2021).

Penelitian yang dilakukan oleh (Lilipaly et al., 2023) dengan judul “Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik, Beban Kerja dan *Leader Member Exchange* Terhadap kinerja Pegawai PT. Pegadaian Area Ambon” mengatakan bahwa *leader member exchange* terhadap kinerja pegawai mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh (Artha & Syarifudin, 2023) juga mengatakan bahwa *leader member exchange* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Konsep *leader member exchange* berfokus pada tingkat di mana pegawai dan atasan mereka saling memberikan dukungan dan saling menghargai. Teori ini didasarkan pada teori pertukaran sosial antara atasan dan bawahan, yang mengartikan bahwa semakin banyak interaksi yang menguntungkan antara seorang pegawai dan atasannya, maka hubungan di antara mereka akan semakin kuat, yang pada akhirnya dapat mempengaruhi peningkatan kualitas kinerja pegawai (Dienesch & Liden, 1986) *dalam* (Widya et al., 2021).

H3: Diduga *leader member exchange* berpengaruh terhadap kinerja pegawai

2.3.4 Stres Kerja dengan Kinerja Pegawai

Menurut Velnampy & Aravinthan (2013) *dalam* (Dharmayasa & Adnyani, 2020) stres kerja adalah pola emosional dari perilaku kognitif dan respons psikologis terhadap aspek pekerjaan, organisasi kerja, dan lingkungan kerja yang tidak menguntungkan dan berbahaya. Kinerja juga dapat dipengaruhi oleh stres di tempat kerja. Kesulitan berpikir dan masalah kesehatan muncul ketika pekerja mengalami stres yang berlebihan. (Sulastri & Onsardi, 2020).

Penelitian yang dilakukan oleh (Dharmayasa & Adnyani, 2020) “Pengaruh stres kerja, kepuasan kerja dan kompensasi finansial terhadap kinerja pegawai” mengatakan bahwa stres kerja mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Didukung oleh penelitian dari (Sulastri & Onsardi, 2020) yang mengatakan stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Teori yang paling penting untuk memahami perilaku individu di tempat kerja adalah teori pertukaran sosial. Teori pertukaran sosial memberikan pemahaman yang berharga tentang bagaimana interaksi antar individu di dalam organisasi dapat memengaruhi cara pegawai menilai tingkat stres kerja dan dampaknya terhadap kinerja mereka. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang ramah dan berkeadilan, organisasi dapat berperan dalam mengurangi tingkat stres yang dialami pegawai dan meningkatkan kualitas kinerja mereka (Sandiarta & Suwandana, 2020).

H4: Diduga stres kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai

2.3.5 Kepuasan Kerja dengan Kinerja Pegawai

Kreitner dan Kinicki (2005) *dalam* (Maulana & Munandar, 2019) menyatakan kinerja pegawai adalah suatu efektifitas atau reaksi emosional terhadap aspek pekerjaan. Hal itu menunjukkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi kepuasan kerja. Kepuasan kerja juga memiliki peran penting untuk aktualisasi diri pegawai. Pegawai yang tidak puas dengan pekerjaannya tidak berkembang secara psikologis. Jika dibandingkan dengan pegawai yang tidak mencapai kepuasan kerja, pekerja dengan kepuasan kerja tinggi biasanya memiliki catatan kehadiran, perputaran kerja, dan prestasi kerja yang baik. Dalam rangka menciptakan lingkungan kerja di mana pegawai dapat memberikan kinerja terbaiknya, kepuasan kerja sangatlah penting. (Syahputra & Jufrizen, 2019).

“Pengaruh Diklat, Promosi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai” (Syahputra & Jufrizen, 2019). Penelitian ini mengatakan bahwa kepuasan secara parsial berpengaruh secara positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan penelitian dari (Purba et al., 2019) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Teori pertukaran sosial digunakan untuk memahami bagaimana organisasi melaksanakan berbagai program pendampingan dan merancang pekerjaan sehingga pegawai merasa didukung dan dipercaya oleh organisasi. Sebagai hasilnya, pegawai menjadi lebih berkomitmen terhadap organisasi, yang berujung pada peningkatan kepuasan kerja dan kinerja mereka (Athar, 2020).

H5: Diduga kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai

2.3.6 *Leader Member Exchange* dengan Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja

Hubungan *leader member exchange* seringkali menjadi pemicu pencapaian kinerja walau terkadang hal ini juga menjadi penghambat kinerja pegawai (Yukl, 2006) *dalam* (Maurits et al., 2022). Hubungan yang positif antara pemimpin dan bawahan dalam organisasi akan menumbuhkan sinergi di setiap lini, yang akan berdampak pada perkembangan peningkatan kinerja.

(Handayani & Soliha, 2021). Hubungan antara pemimpin dan bawahan yang saling membantu dalam menyelesaikan tugas dan menghasilkan hasil yang menguntungkan seperti peningkatan kinerja, kebahagiaan kerja, dan komitmen organisasi adalah contoh *leader member exchange* yang berkualitas tinggi. (Steers et al. 1996) dalam (Handayani & Soliha, 2021).

“Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi Pada Pengaruh *Leader Member Exchange* dan Pemberdayaan Terhadap Kinerja” (Handayani & Soliha, 2021) penelitian ini mengatakan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Maurits et al., 2022).

Sesuai dengan teori pertukaran sosial, bawahan membalas perilaku atasan dengan terlibat dan berperan lebih dalam hal pekerjaan, sehingga mendapatkan hasil kinerja dan usaha yang positif, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja mereka melalui kepuasan kerja yang diperoleh dari interaksi positif dengan atasan (Khasanah & Izzati, 2021).

H6: Diduga *leader member exchange* berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja

2.3.7 Stres Kerja dengan Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah stres kerja. Emosi, pikiran, dan keadaan fisik seseorang dipengaruhi oleh stres kerja, yang pada akhirnya membahayakan kapasitas pegawai untuk menangani lingkungan kerja dan tuntutan. Dengan kata lain, pekerja yang mengalami stres di tempat kerja mempunyai serangkaian gejala buruk yang mengganggu produktivitas mereka. Pegawai yang mengalami stres biasanya tidak merasa senang dengan posisi mereka. Stres kerja yang dikelola dengan baik akan meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja. (Harahap & Nasution, 2023).

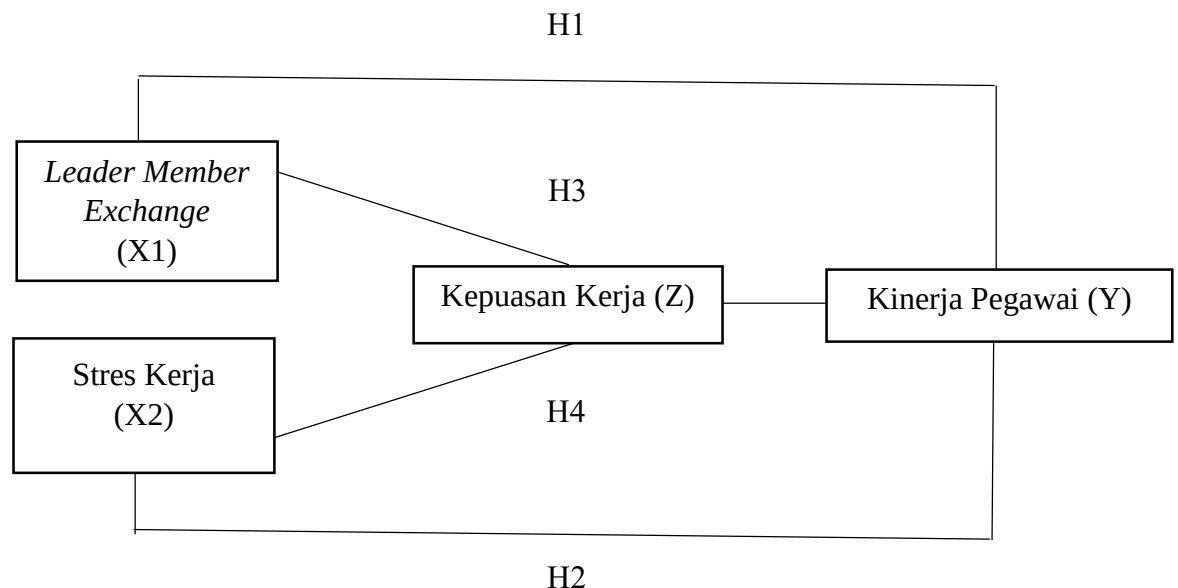
Pada penelitian yang berjudul “Studi Kinerja Pegawai: Budaya Organisasi dan Stres Kerja Melalui Kepuasan Kerja Pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Medan” (Harahap & Nasution, 2023) mengatakan secara tidak langsung ada pengaruh signifikan dari stres kerja terhadap kinerja pegawai

yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Kurniati et al., 20220) yang mengatakan bahwa secara tidak langsung stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

Teori pertukaran sosial menjelaskan tentang adanya hubungan timbal balik antara organisasi dengan pegawai. Karena adanya hubungan timbal balik yang mengikutinya, maka pihak yang diunggulkan merasa berkewajiban untuk membalas pihak lain atas segala manfaat dan hal positif yang telah diterimanya (Ningsih & Putra, 2019). Stres kerja yang dialami pegawai berpotensi memengaruhi tingkat kepuasan mereka terhadap pekerjaan, yang kemudian mempengaruhi kinerja mereka di tempat kerja. Dengan memahami dan mengelola tingkat stres kerja pegawai serta mendorong kepuasan kerja, organisasi dapat membentuk lingkungan kerja yang mendukung dan meningkatkan kinerja keseluruhan pegawai.

H7: Diduga stres kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja

2.4 Kerangka Konseptual



Gambar 2.1
Kerangka Konseptual

2.5 Hipotesis Penelitian

H1: *Leader member exchange* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

H2: Stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

H3: Kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara *leader member exchange* terhadap kinerja pegawai

H4: Kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara stres kerja terhadap kinerja pegawai

BAB III

METODELOGI PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Menurut Creswell (2009) *dalam* (Kususmastuti et al., 2020) metode penelitian kuantitatif adalah metode untuk menguji teori-teori tertentu dengan meneliti hubungan antara variabel-variabel. Variabel-variabel ini biasanya diukur menggunakan instrumen penelitian, sehingga data berbentuk angka dapat dianalisis menggunakan prosedur statistik. Penelitian kuantitatif adalah metode penelitian dengan tingkat variasi yang lebih rumit, karena meneliti sampel yang lebih banyak, akan tetapi penelitian kuantitatif lebih sistematis dalam Melakukan penelitian dari awal sampai akhir (Sahir, 2021). Penelitian ini menggunakan metode *explanatory research*. Penelitian *eksplanatory* bertujuan untuk menjelaskan alasan suatu kejadian serta hubungan antara dua atau lebih gejala atau variabel. (Sari et al., 2022).

3.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat dimana dilakukannya penelitian. Lokasi penelitian harus benar-benar dipertimbangkan sehingga dapat diperoleh data yang dibutuhkan dan tercapainya tujuan penelitian itu sendiri (Dartiningsih, 2016). Peneliti memilih Instansi Pemerintahan Kota Malang sebagai lokasi penelitian karena kesesuaian dengan permasalahan terkait dengan faktor-faktor yang relevan dengan penelitian. Fenomena di Instansi Pemerintahan Kota Malang terkait dengan interaksi antara pimpinan dan anggota, tingkat stres kerja yang mungkin timbul akibat tekanan tugas dan tanggung jawab yang akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi adalah seluruh subjek yang diteliti. Menurut Djarwanto (1994: 420) *dalam* (Hanifah et al., 2020), Populasi merupakan skor keseluruhan dari individu yang karakteristiknya hendak diteliti dan satuan-satuan tersebut

dinamakan unit analisis, dan dapat berupa orang-orang, institusi-institusi, benda-benda. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai pemerintahan Kota Malang dengan jumlah 145 pegawai.

3.3.2 Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang akan diteliti. Sampel adalah sebagian dari suatu populasi yang memiliki ciri-ciri yang sama dengan seluruh populasi. Sampel disebut juga dengan contoh. Nilai hitungan yang diperoleh dari sampel inilah yang disebut dengan statistik (Priadana & Sunarsi, 2021). Sampel adalah suatu bagian dari keseluruhan serta karakteristik yang dimiliki oleh sebuah Populasi (Sugiyono, 2007: 116). Pada penelitian ini sampel yang diambil adalah pegawai pemerintahan Kota Malang yang berjumlah 145 pegawai.

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik sampling memiliki beragam bentuk, di antaranya: *probability sampling* dan *nonprobability sampling*. *Nonprobability sampling* adalah teknik pengambilan sampel di mana setiap unsur atau anggota populasi tidak memiliki peluang atau kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel. Ada beberapa teknik pengambilan sampel dari *nonprobability sampling*, salah satunya teknik sampling jenuh. Teknik sampling jenuh adalah metode penentuan sampel di mana seluruh anggota populasi digunakan sebagai sampel. Teknik ini sering digunakan ketika jumlah populasi relatif kecil (Hikmawati, 2020).

3.5 Data dan Jenis Data

3.5.1 Data Primer

Data primer adalah data yang berasal dari sumber pertama, yaitu masyarakat itu sendiri. Contoh data jenis ini antara lain jawaban kuesioner dan hasil wawancara (Abdullah, 2015). Data primer dari kuesioner yang diisi responden digunakan dalam penelitian ini. Kuesioner tersebut disebarakan kepada 145 pegawai Balaikota Malang.

3.5.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disediakan oleh pihak pengumpul data primer atau pihak lain, data primer ditampilkan antara lain dalam bentuk tabel dan grafik (Abdullah, 2015). Umumnya data sekunder diperoleh melalui rilis atau publikasi resmi, termasuk data yang dijadikan literatur seperti buku dan laporan (Rahman, 2021). Data sekunder yang digunakan pada penelitian ini yaitu beberapa buku dan jurnal penelitian terdahulu.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Dalam suatu penelitian kita memerlukan teknik pengumpulan data, untuk keperluan tersebut ada beberapa instrumen pengumpulan data (Abdullah, 2015). Teknik pengumpulan data yang tepat dan instrumen penelitian yang valid sangat berperan dalam menghasilkan data yang akurat dan dapat dipercaya (Jailani, 2023). Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti menggunakan kuesioner.

Kuesioner adalah alat yang digunakan untuk mengumpulkan data yang berupa serangkaian pertanyaan yang diberikan kepada responden dengan harapan akan dijawab (Abdullah, 2015). Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang melibatkan pertanyaan-pertanyaan yang telah disusun secara sistematis (Jailani, 2023). Kuesioner dapat terdiri dari daftar pertanyaan tertulis dengan tujuan untuk mengetahui lebih banyak tentang pengalaman dan perspektif responden. Penelitian ini menggunakan bentuk kuesioner tertutup, artinya partisipan hanya tinggal memilih dari pilihan yang ditawarkan. Bentuknya setara dengan survei pilihan ganda (Siyoto & Sodik, 2015). Data yang diperoleh dalam penelitian ini dikumpulkan melalui kuesioner yang diberikan langsung kepada responden yang merupakan pegawai Balaikota Malang.

3.7 Definisi Operasional Variabel

Menurut Arikunto (2010) *dalam* (Siyoto & Sodik, 2015), Objek penelitian atau yang menjadi pusat perhatian dikenal dengan variabel penelitian. Variabel penelitian merupakan atribut, sifat, atau nilai dari orang, faktor, atau perlakuan

yang diberikan terhadap objek atau kegiatan, yang memiliki variasi spesifik yang ditentukan oleh peneliti untuk diteliti dan dianalisis guna menghasilkan kesimpulan. Ada beberapa variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

3.7.1 Variabel Dependen

Variabel dependen (variabel terikat) adalah variabel yang secara struktur berpikir keilmuan menjadi variabel yang disebabkan oleh adanya perubahan variabel lainnya (Ulfa, 2021). Variabel yang dipengaruhi atau diakibatkan oleh adanya variabel bebas disebut variabel terikat atau disebut juga variabel output, kriteria, atau konsekuen (Siyoto & Sodik, 2015). Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja Pegawai (Y).

3.7.2 Variabel Independen

Variabel independen, kadang-kadang disebut juga sebagai variabel bebas, variabel yang mempengaruhi. Variabel bebas juga dapat diartikan sebagai suatu kondisi atau nilai yang jika muncul maka akan memunculkan (mengubah) kondisi atau nilai yang lain. Menurut Tritjahjo Danny Soesilo, variabel independen adalah yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi, membawa perubahan, atau mengarahkan berkembangnya variabel dependen (terikat) (Ulfa, 2021). Variabel independen dalam penelitian ini adalah *Leader Member Exchange* (X1) dan Stres Kerja (X2).

3.7.3 Variabel Mediasi

Variabel mediasi (*intervening variable*), adalah variabel yang menjadi antara atau penyalang di antara hubungan variabel bebas dan tak bebas. Munculnya variabel antara setelah peneliti menelisik lebih mendalam teori yang diacu. Variabel yang tidak dapat diamati atau diukur tetapi secara teoritis mempengaruhi (melemahkan atau memperkuat) hubungan antara variabel independen dan dependen (Ulfa, 2021). Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah Kepuasan kerja (Z).

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator	Item	Skala
Kinerja Pegawai (Robbins & Coulter, 2016)	Menurut (Robbins & Coulter, 2016) <i>dalam</i> (Darmawan et al., 2020) kinerja adalah hasil akhir dari sebuah aktivitas.	Kualitas kerja	1. Ketelitian menyelesaikan pekerjaan 2. Kecakapan dalam bekerja	Likert
		Kuantitas kerja	1. Bekerja sesuai dengan kewajibannya 2. Mampu menyelesaikan semua tugas yang diselesaikan	Likert
		Ketepatan waktu	1. Menentukan ketepatan dalam pekerjaan 2. Mempunyai target	Likert
		Efektivitas	1. Cepat menemukan solusi dari suatu kritik 2. Mengaplikasikan pengetahuan dan kemampuan bekerja dengan optimal	Likert
		Kemandirian	1. Inisiatif bekerja tanpa ada atasan 2. Dapat mengelola waktu secara mandiri dalam menyelesaikan tugas	Likert
Kepuasan Kerja (Luthans, 2006)	Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi pegawai mengenai seberapa baik pekerjaan mereka menyediakan hal-hal yang di nilai penting. (Luthans, 2006 <i>dalam</i> Tarjo, 2019)	Pekerjaan itu sendiri	1. Puas dengan pekerjaan yang menantang 2. Puas dengan tanggung jawab yang ada pada pekerjaan saat ini 3. Puas bekerja pada instansi saat ini	Likert
		Imbalan	1. Puas dengan upah dan tunjangan yang diberikan 2. Puas karena gaji sudah sesuai 3. Puas karena gaji mencukupi kebutuhan hidup	Likert
		Promosi	1. Puas dengan promosi	Likert

			2. Puas dengan penilaian untuk promosi 3. Puas karena ada kesempatan dipromosikan	
		Pengawasan	1. Puas karena pimpinan tegas dalam membimbing dan memberi peringatan 2. Puas karena pimpinan tegas dan disiplin 3. Puas karena pimpinan obyektif	Likert
		Rekan kerja	1. Puas bekerja dengan rekan kerja yang baik 2. Puas bekerja dengan rekan kerja yang harmonis 3. Puas dengan rekan kerja yang memberikan solusi dan saling membantu	Likert
<i>Leader Member Exchange</i> (Graen & Bien, 1995)	Teori ini menjelaskan bagaimana seorang pemimpin mempengaruhi perilaku pengikutnya dengan caranya sendiri, seperti menempatkan dirinya sebagai bawahan untuk mendapatkan informasi dari situasi lapangan secara real time (Graen & Bien, 1995).	<i>Respect</i>	1. Pemimpin mengetahui permasalahan dan kebutuhan dalam pekerjaan pegawai 2. Pemimpin mengakui dan menghargai potensi pegawai	Likert
		<i>Trust</i>	1. Pegawai berpihak Kepada pemimpinnya, dan sebaliknya 2. Pegawai dipercaya melakukan pekerjaan secara independen dalam artian pemimpin puas terhadap kinerja pegawai	Likert
		<i>Obligation</i>	1. Pemimpin bersedia menolong pegawai dalam menyelesaikan masalah pekerjaan 2. Pemimpin bersedia menjamin pegawai yang berada dalam	Likert

			masalah dengan apa yang ia miliki 3. Pegawai memiliki keyakinan terhadap pemimpinnya sehingga pegawai akan membela dan mempertahankan keputusan pemimpin sekalipun pemimpin tidak hadir untuk melakukannya 4. Efektivitas hubungan kerja antara Pemimpin dan pegawai	
Stres Kerja (Mangkunegara, 2017)	Stres kerja adalah perasaan menekan yang dialami pegawai dalam menghadapi pekerjaan (Mangkunegara, 2017) <i>dalam</i> (Widyawati, 2020)	Beban Kerja	1. Tuntutan pekerjaan terlalu banyak 2. Tingkat kesulitan suatu pekerjaan	Likert
		Waktu Kerja	1. Kurangnya waktu untuk beristirahat 2. Memiliki pekerjaan dengan jangka waktu tertentu	Likert
		Umpan Balik	1. Mendapatkan gaji yang sesuai terhadap pekerjaan yang dilakukan 2. Mendapatkan pujian atas hasil pekerjaan	Likert
		Tanggung Jawab	1. Memiliki tanggung jawab saat bekerja 2. Menjalankan tugas dengan baik	Likert

Sumber: Data diolah, 2024

3.8 Skala Pengukuran

Skala pengukuran adalah kesepakatan yang dijadikan acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval dalam alat ukur, sehingga saat alat tersebut digunakan dalam pengukuran, akan menghasilkan data kuantitatif (Sugiyono, 2007) *dalam* (Waruwu, 2023). Dalam penelitian ini, skala yang digunakan adalah skala *likert*. Skala Likert merupakan suatu sistem penilaian yang diperoleh dari keseluruhan sikap responden terhadap pernyataan-pernyataan yang merupakan indikasi suatu konsep atau variabel yang diukur. Dalam penggunaan skala Likert, responden diminta menyatakan sangat setuju,

setuju, netral, tidak setuju, atau sangat tidak setuju terhadap setiap pernyataan. Skala Likert biasanya memiliki lima titik, dengan label netral di posisi tengah. (tiga) (Abdullah, 2015).

Tabel 3.2
Pengukuran Skala Likert

No.	Jawaban	Bobot Nilai
1.	Sangat Setuju	5
2.	Setuju	4
3.	Netral	3
4.	Tidak Setuju	2
5.	Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Abdullah (2015)

3.9 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data adalah proses mengolah data untuk menghasilkan informasi baru. Proses ini dilakukan bertujuan agar karakteristik data menjadi lebih mudah dimengerti dan berguna sebagai solusi bagi suatu permasalahan, khususnya yang berkaitan dengan penelitian (Ulfah et al, 2022). Analisis data adalah proses pengolahan data dalam penelitian kuantitatif yang dapat dijadikan sebagai dasar untuk pengambilan kesimpulan (Waruwu, 2023). Penelitian ini menerapkan metode analisis data *Partial Least Square* (PLS) dengan memanfaatkan *software* Smart PLS versi 3.0. *Partial Least Square* (PLS) adalah metode analisis yang sangat kuat karena tidak bergantung pada banyak asumsi. Jogiyanto dan Abdillah (2009) dalam (Evi & Rachbini, 2022) menjelaskan bahwa analisis *partial Least Square* (PLS) atau kuadrat terkecil parsial merupakan metode statistik multivariat yang membandingkan banyak variabel dependen dan independen.

3.9.1 Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya (Abdullah, 2015). Fokus dari evaluasi model pengukuran adalah mengevaluasi validitas dan reliabilitas dari pengukuran konstruk atau *indicator* (Marliana, 2020). Model pengukuran digunakan untuk menguji validitas variabel dan reliabilitas indikator. Uji validitas dilakukan untuk memastikan kemampuan *indicator*

penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur (Firohmatillah & Arisena, 2020).

a. Validitas Konvergen

Validitas konvergen menunjukkan tingkatan sebuah pengukur/indikator berkorelasi positif dengan pengukur/indikator alternatif untuk konstruk yang sama. Indikator-indikator sebuah konstruk reflektif diperlakukan sebagai pendekatan alternatif untuk mengukur konstruk yang sama (Sholihin & Ratmono, 2021).

b. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan menunjukkan tingkatan seberapa besar sebuah variabel laten atau konstruk benar-benar berbeda dengan konstruk lain sebagaimana ditunjukkan oleh hasil penelitian empiris. Validitas diskriminan yang memadai berimplikasi bahwa sebuah konstruk benar-benar unik dan dapat menangkap (*capture*) fenomena yang tidak direpresentasikan oleh konstruk lain dalam model. Indikator yang digunakan adalah *cross-loadings*. Secara spesifik, loading sebuah indikator pada konstruk yang diukur seharusnya lebih besar daripada loading terhadap konstruk lain (disebut sebagai *cross-loadings*) (Sholihin & Ratmono, 2021). Nilai ini untuk setiap variabel harus lebih besar dari 0.70. Selain itu Fornell-Larcker digunakan untuk menyakinkan validitas diskriminan (Hardisman, 2020). Namun dalam penelitian tahap awal pengembangan skala pengukuran, nilai loading 0,50 hingga 0,60 dianggap memadai (Chin, 1998 dalam Ghazali, 2015) *dalam* (Laksono & Wardoyo, 2019).

c. Uji Realibilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menilai konsistensi suatu alat ukur dalam mengukur suatu konsep. Uji reliabilitas merupakan suatu pengukuran yang menunjukkan seberapa obyektif (bebas kesalahan) pengukuran tersebut, menjamin konsistensi pengukuran sepanjang waktu dan antar berbagai item indikator (Sekaran, 2006) *dalam* (Firohmatillah & Arisena, 2020). Nilai *Cronbach's alpha* dan *Composite*

reliability digunakan untuk menilai realibilitas. Prediktor dinyatakan reliabel bila nilai *Cronbach's alpha* $>0,7$ atau *composite reliability* $>0,7$ untuk *confirmatory research*, dan dapat juga diterima $>0,6$ untuk *explanatory research* (Sholihin & Ratmono, 2021). Dalam penelitian ini menggunakan *explanatory research*.

3.9.2 Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory* (Abdullah, 2015). Analisis *inner model* merupakan langkah analisis untuk menguji model atau menguji hipotesis, yang disebut juga dengan analisis struktural. Indikator utama yang dinilai dalam uji hipotesis atau analisis struktural adalah nilai *R-Square* dan signifikansi (Hardisman, 2020).

a. *R-Square*

R-Square digunakan untuk mengukur sejauh mana variasi dalam variabel independen mempengaruhi variabel dependen. Nilai *R-Square* pada SmartPLS didapatkan bersamaan dengan analisis validitas dan realibilitas (*outer model*) pada langkah analisis PLS-Algorithm (Hardisman, 2020).

b. Koefisien Jalur

Koefisien jalur (ρ) adalah koefisien regresi standar yang menunjukkan pengaruh langsung dari suatu variabel bebas terhadap variabel tergantung dalam suatu model jalur tertentu. Koefisien jalur menunjukkan akibat langsung sebuah variabel yang diambil sebagai penyebab bagi sebuah variabel yang diambil sebagai akibat (Keneq, 2020).

3.9.3 Uji Hipotesis

Uji Hipotesis adalah salah satu cabang Ilmu Statistika Inferensial yang digunakan untuk menguji kebenaran atas suatu pernyataan secara statistik serta menarik kesimpulan akan diterima atau ditolaknyanya pernyataan tersebut. Pengujian hipotesis adalah metode untuk menguji suatu klaim atau hipotesis tentang suatu parameter dalam suatu populasi,

dengan menggunakan data yang diukur dalam suatu sampel (Poletiek, 2013) *dalam* (Anuraga et al., 2021).

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Kota Malang memiliki luas 114,26 Km². Berdasarkan data Kota Malang Dalam Angka Tahun 2021 penduduk Kota Malang berjumlah 843.810 jiwa. Kepadatan penduduk adalah 7.667 jiwa per kilometer persegi. Populasi tersebut tersebar di 5 (lima) Kecamatan yakni : Kecamatan Klojen : 94.112 jiwa Kecamatan Blimbing : 182.331 jiwa Kecamatan Kedungkandang : 207.428 jiwa Kecamatan Sukun : 196.300 jiwa Kecamatan Lowokwaru : 163.639 jiwa. Penduduk Kota Malang berdasarkan jenis kelamin pada tahun 2020 tercatat terdiri dari sebanyak 419 901 orang laki-laki (49,76%) dan 423.909 orang perempuan (50,24%). Berdasarkan komposisi usia, mayoritas penduduk Kota Malang berada pada usia produktif yakni sebanyak 591.587 jiwa atau sebesar 70,15% dari total populasi kota.

Pemerintahan Kota Malang mulai tumbuh dan berkembang setelah hadirnya pemerintah kolonial Belanda, terutama ketika mulai di operasinya jalur kereta api pada tahun 1879. Dasar hukum bagi Kota Malang adalah UndangUndang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 1950. Malang berstatus sebagai kota yang menjadi bagian dari Provinsi Jawa Timur. Secara administratif, pemerintahan Kota Malang dipimpin oleh seorang wali kota dan wakil wali kota yang dipilih langsung oleh rakyat kota Malang dalam pemilihan umum wali kota Malang yang diadakan setiap lima tahun sekali. Ada beberapa badan dan bagian dalam pemerintahan kota malang, salah satunya BKPSDM dan sekretariat daerah Kota malang.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) adalah instansi pemerintahan yang dibentuk setelah otonomi daerah tahun 1999. Tanggung jawab utama BKPSDM Kota Malang

merupakan sebuah organisasi pemerintah yang dimana mendukung Walikota dalam mengelola pegawai negeri sipil (PNS) di daerah. Ini termasuk merencanakan pengembangan kepegawaian daerah dan menyediakan layanan administrasi kepegawaian untuk pangkat, pemindahan, dan pemberhentian pegawai sesuai dengan standar hukum.

Sekretariat Daerah mempunyai tugas membantu Walikota dalam proses pengambilan kebijakan dan menyelenggarakan pemerintahan untuk melaksanakan tugas dan memberikan dukungan administrasi perangkat daerah. Sekretariat daerah Kota Malang mempunyai beberapa bagian. Humas, kesejahteraan rakyat dan kemasyarakatan, hukum, perekonomian infrastruktur dan sda, umum, organisasi, layanan pengadaan barang/jasa, protokol, dan pemerintahan.

4.1.2. Visi dan Misi

4.1.2.1. Visi

4.1.2.1.1. Visi Pemerintahan Kota

Kota Malang bermartabat

4.1.2.1.2. Visi BKPSDM

Menjadikan Aparatur Pemerintah yang Berkualitas dan Profesional dalam Mendukung Peningkatan Pelayanan Publik.

4.1.2.1.3. Visi Sekretariat Daerah

Menjadi pusat pelayanan yang efisien, efektif, transparan, dan akuntabel untuk mendukung terwujudnya Kota Malang yang maju, sejahtera, dan berdaya saing.

4.1.2.2. Misi

4.1.2.2.1. Misi Pemerintahan Kota

1. Meningkatkan akses dan kualitas pendidikan, kesehatan dan layanan dasar lainnya bagi semua warga.
2. Mewujudkan kota produktif dan berdaya saing berbasis ekonomi kreatif, keberlanjutan dan keterpaduan.

3. Mewujudkan kota yang rukun dan toleran berazaskan keberagaman dan keberpihakan terhadap masyarakat rentan dan gender.
4. Memastikan kepuasan masyarakat atas layanan pemerintah yang tertib hukum, profesional dan akuntabel.

4.1.2.2.2. Misi BKPSDM

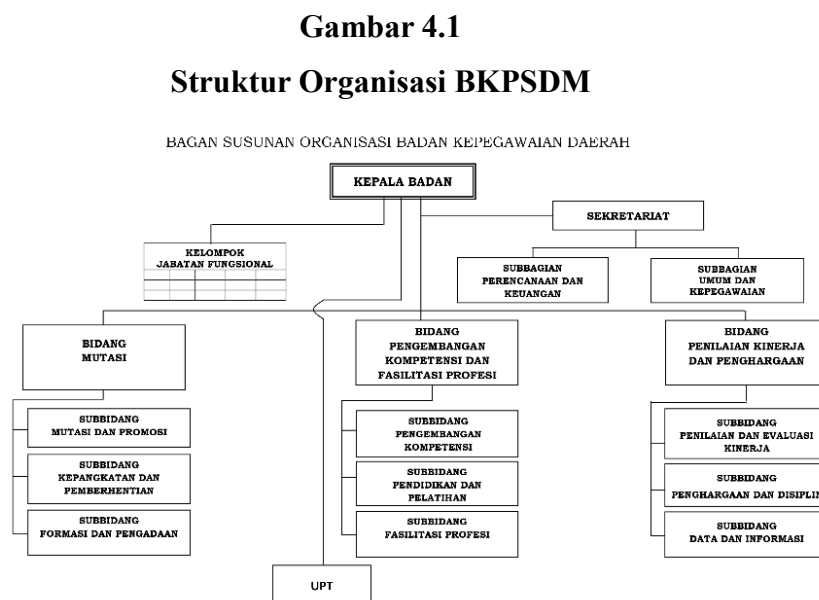
1. Mewujudkan Administrasi Kepegawaian yang akuntabel dan transparan;
2. Mewujudkan kualitas SDM aparatur dengan mengedepankan IMTAQ yang menguasai IPTEK.

4.1.2.2.3. Misi Sekretariat Daerah

1. Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik
2. Mendukung Pembangunan Daerah
3. Memperkuat Tata Kelola Pemerintahan

4.1.3. Struktur Organisasi

4.1.3.1. Struktur Organisasi BKPSDM

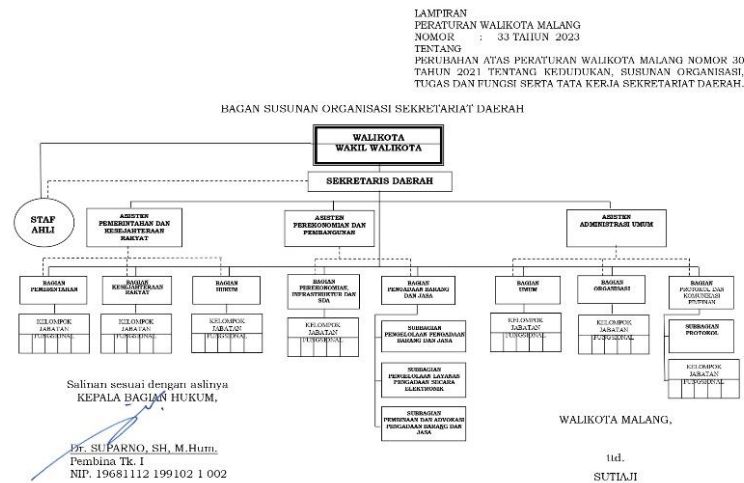


Sumber: BKPSDM Kota Malang (2024)

4.1.3.2. Struktur Organisasi Sekretariat Daerah

Gambar 4.2

Struktur Organisasi Sekretariat Daerah



Sumber: Sekretariat Daerah Kota Malang (2024)

4.1.4. Distribusi Karakteristik Responden

Responden pada penelitian ini berjumlah 145 pegawai instansi pemerintahan Kota Malang. Karakteristik yang dipaparkan pada penelitian ini berlandaskan pada jenis kelamin dan usia pegawai instansi pemerintahan Kota Malang. Distribusi karakteristik ini dasarnya ialah hasil yang didapatkan dari jawaban pegawai tentang kuesioner yang telah disebar kepada pegawai melalui secara langsung menggunakan media kertas. Sehingga dari hasil yang didapatkan, karakteristik responden antara lain yakni:

4.1.4.1. Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Distribusi karakteristik responden yang didasarkan pada jenis kelamin dapat dilihat pada tabel:

Tabel 4.1

Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
Laki-laki	77	53,1%
Perempuan	68	46,9%

Jumlah	145	100%
--------	-----	------

Sumber: Data Diolah, 2024

Berdasarkan pada tabel 4.1 di atas, dapat diketahui bahwasanya mayoritas atau kebanyakan dari responden ialah laki-laki sebanyak 77 pegawai. Sementara itu banyaknya responden perempuan ialah sebanyak 69 pegawai.

4.1.4.2. Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Distribusi karakteristik responden yang didasarkan pada usia dapat dilihat pada tabel:

Tabel 4.2

Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Usia	Jumlah Responden	Persentase
20-30	31	21,4%
30-40	35	24,1%
40-50	51	35,2%
50<	28	19,3%
Jumlah	145	100%

Sumber: Data Diolah, 2024

Berdasarkan pada tabel 4.2 di atas, dapat diketahui bahwasanya mayoritas atau kebanyakan dari responden berusia 40-50 tahun dengan banyaknya 51 pegawai (34,9%). Dan paling sedikit responden berusia 50< dengan banyaknya 28 pegawai (19,2%).

4.1.4.3. Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Bagian

Distribusi karakteristik responden yang didasarkan pada usia dapat dilihat pada tabel:

Tabel 4.3

Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Bagian	Jumlah Responden	Persentase
BKPSDM	46	31,72%
Sekretariat Daerah	99	68,28%
Jumlah	145	100%

Sumber: Data Diolah, 2024

Berdasarkan pada tabel di atas, dapat diketahui bahwasanya mayoritas atau kebanyakan dari responden dari bagian sekretariat

daerah dengan banyaknya 99 pegawai. Sementara untuk bagian BKPSDM dengan banyak 46 pegawai.

4.1.5. Distribusi Jawaban Responden

4.1.5.1. Variabel LMX

Leader member exchange pada penelitian ini dilihat dari 6 item indikator pernyataan. Berikut ini merupakan distribusi jawaban dari variabel leader member exchange pada tabel:

Tabel 4.4

Distribusi Jawaban Responden Variabel *Leader Member Exchange* (X1)

Indikator	Skala Kuesioner					Jumlah	Rata-Rata
	1	2	3	4	5		
X1.1.1	2	3	7	65	68	145	4.324
X1.1.2	2	1	9	79	54	145	4.248
X1.2.1	2	1	9	75	58	145	4.276
X1.2.2	2	2	16	67	58	145	4.214
X1.3.1	2	2	7	76	58	145	4.269
X1.3.4	1	3	6	83	52	145	4.234

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat dari jawaban responden tentang *leader member exchange* (X1) sebagai berikut:

1. Pernyataan X1.1.1 terkait “Pemimpin saya selalu tanggap terhadap permasalahan dan kebutuhan mengenai pekerjaan” memberikan distribusi jawaban 2 responden menunjuk sangat tidak setuju, 65 responden menunjuk setuju dan 68 responden menunjuk sangat setuju dan memperlihatkan rata-rata 4,324. Ini memberikan penjelasan bahwa responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut.

2. Pernyataan X1.1.2 terkait “Pemimpin saya mengakui dan menghargai kemampuan dan potensi pegawai dalam bekerja” memberikan distribusi jawaban 2 responden menunjuk sangat tidak setuju, 79 responden menunjuk setuju dan 54 responden menunjuk sangat setuju dan memperlihatkan rata-rata 4,248. Ini memberikan penjelasan bahwa responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut.
3. Pernyataan X1.2.1 terkait “Pemimpin saya memperlihatkan kepercayaan dan loyalitas kepada pegawai.” memberikan distribusi jawaban 2 responden menunjuk sangat tidak setuju, 75 responden menunjuk setuju dan 58 responden menunjuk sangat setuju dan memperlihatkan rata-rata 4,276. Ini memberikan penjelasan bahwa responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut.
4. Pernyataan X1.2.2 terkait “Saya merasa bahwa pemimpin saya yakin akan kemampuan saya untuk menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien” memberikan distribusi jawaban 2 responden menunjuk sangat tidak setuju, 67 responden menunjuk setuju dan 58 responden menunjuk sangat setuju dan memperlihatkan rata-rata 4,214. Ini memberikan penjelasan bahwa responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut.
5. Pernyataan X1.3.1 terkait “Pemimpin saya memberikan solusi yang efektif saat saya menghadapi kesulitan dalam pekerjaan” memberikan distribusi jawaban 2 responden menunjuk sangat tidak setuju, 76 responden menunjuk setuju dan 58 responden menunjuk sangat setuju dan memperlihatkan rata-rata 4,269. Ini memberikan penjelasan bahwa responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut.
6. Pernyataan X1.3.4 terkait “Hubungan kerja antara saya dan pemimpin saya sangat efektif.” Memberikan distribusi jawaban 1 responden menunjuk sangat tidak setuju, 83 responden menunjuk

setuju dan 52 responden menunjuk sangat setuju dan memperlihatkan rata-rata 4,234. Ini memberikan penjelasan bahwa responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut.

4.1.5.2. Variabel Stres Kerja

Stres kerja pada penelitian ini dilihat dari 8 item indikator pernyataan. Berikut ini merupakan distribusi jawaban dari variabel stres kerja pada tabel:

Tabel 4.5

Distribusi Jawaban Responden Variabel Stres Kerja (X2)

Nama	Skala Kuesioner					Jumlah	Rata-Rata
	1	2	3	4	5		
X2.1.1	0	16	45	41	43	145	3.697
X2.1.2	0	23	48	38	36	145	3.524
X2.2.1	0	23	48	38	36	145	3.366
X2.2.2	6	27	45	30	37	145	3.379
X2.3.1	0	8	24	56	57	145	4.028
X2.3.2	1	7	23	51	63	145	4.097
X2.4.1	0	2	5	68	70	145	4.379
X2.4.2	1	2	7	60	75	145	4.428

Berdasarkan tabel di atas, dilihat dari jawaban responden berkaitan stres kerja (X2) sebagai berikut:

1. Pernyataan X2.1.1 terkait “Saya merasa bahwa jumlah pekerjaan yang harus saya selesaikan terlalu banyak.” memberikan distribusi jawaban 16 responden menunjuk tidak setuju, 41 responden menunjuk setuju dan 43 responden menunjuk sangat setuju dan memperlihatkan rata-rata 3,697. Ini memberikan penjelasan bahwa responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut.
2. Pernyataan X2.1.2 terkait “Saya merasa bahwa tugas-tugas yang diberikan kepada saya terlalu rumit untuk diselesaikan dengan baik.” memberikan distribusi jawaban 23 responden menunjuk tidak setuju, 38 responden menunjuk setuju dan 36 responden

menunjuk sangat setuju dan memperlihatkan rata-rata 4,324. Ini memberikan penjelasan bahwa responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut.

3. Pernyataan X2.2.1 terkait “Waktu istirahat yang diberikan oleh perusahaan tidak cukup untuk memulihkan energi saya.” memberikan distribusi jawaban 23 responden menunjuk tidak setuju, 38 responden menunjuk setuju dan 36 responden menunjuk sangat setuju dan memperlihatkan rata-rata 3,366. Ini memberikan penjelasan bahwa responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut.
4. Pernyataan X2.2.2 terkait “Saya merasa stres karena pekerjaan saya harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.” memberikan distribusi jawaban 6 responden menunjuk sangat tidak setuju, 30 responden menunjuk setuju dan 37 responden menunjuk sangat setuju dan memperlihatkan rata-rata 3,397. Ini memberikan penjelasan bahwa responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut.
5. Pernyataan X2.3.1 terkait “Saya merasa gaji yang saya terima sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan.” memberikan distribusi jawaban 8 responden menunjuk tidak setuju, 56 responden menunjuk setuju dan 57 responden menunjuk sangat setuju dan memperlihatkan rata-rata 4,028. Ini memberikan penjelasan bahwa responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut.
6. Pernyataan X2.3.2 terkait “Saya sering mendapatkan pujian atas hasil pekerjaan saya dari atasan.” Memberikan distribusi jawaban 1 responden menunjuk sangat tidak setuju, 51 responden menunjuk setuju dan 63 responden menunjuk sangat setuju dan memperlihatkan rata-rata 4,097. Ini memberikan penjelasan bahwa responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan tersebut.

7. Pernyataan X2.4.1 terkait “Saya selalu berusaha memenuhi tanggung jawab pekerjaan saya dengan baik.” memberikan distribusi jawaban 2 responden menunjuk tidak setuju, 68 responden menunjuk setuju dan 70 responden menunjuk sangat setuju dan memperlihatkan rata-rata 4,379. Ini memberikan penjelasan bahwa responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan tersebut.
8. Pernyataan X2.4.2 terkait “Saya selalu berusaha menyelesaikan tugas saya dengan baik.” memberikan distribusi jawaban 1 responden menunjuk sangat tidak setuju, 60 responden menunjuk setuju dan 75 responden menunjuk sangat setuju dan memperlihatkan rata-rata 4,428. Ini memberikan penjelasan bahwa responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan tersebut.

4.1.5.3. Variabel Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja pada penelitian ini dilihat dari 10 item indikator pernyataan. Berikut ini merupakan distribusi jawaban dari variabel kepuasan kerja pada tabel:

Tabel 4.6

Distribusi Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Nama	Skala Kuesioner					Jumlah	Rata-Rata
	1	2	3	4	5		
Z.1.1	0	1	15	75	54	145	4.234
Z.1.2	0	1	7	75	62	145	4.345
Z.2.1	0	3	13	69	60	145	4.269
Z.2.2	0	2	24	57	62	145	4.207
Z.3.1	0	2	18	74	51	145	4.193
Z.3.2	1	3	17	74	51	145	4.179
Z.4.1	0	2	20	65	58	145	4.221
Z.4.3	0	2	23	60	60	145	4.228
Z.5.1	0	1	11	78	55	145	4.283
Z.5.3	0	1	8	65	71	145	4.400

Berdasarkan tabel di atas, dilihat dari jawaban responden berkaitan kepuasan kerja (Z) sebagai berikut:

1. Pernyataan Z.1.1 terkait “Saya merasa puas dengan tingkat tantangan yang ada dalam pekerjaan saya saat ini.” memberikan distribusi jawaban 1 responden menunjuk tidak setuju, 75 responden menunjuk setuju dan 54 responden menunjuk sangat setuju dan memperlihatkan rata-rata 4,234. Ini memberikan penjelasan bahwa responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut.
2. Pernyataan Z.1.2 terkait “Saya merasa puas dengan tingkat tanggung jawab yang saya miliki dalam pekerjaan saya saat ini.” memberikan distribusi jawaban 1 responden menunjuk tidak setuju, 75 responden menunjuk setuju dan 62 responden menunjuk sangat setuju dan memperlihatkan rata-rata 4,345. Ini memberikan penjelasan bahwa responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut.
3. Pernyataan Z.2.1 terkait “Saya puas dengan tunjangan yang diberikan oleh perusahaan” memberikan distribusi jawaban 3 responden menunjuk tidak setuju, 69 responden menunjuk setuju dan 68 responden menunjuk sangat setuju dan memperlihatkan rata-rata 4,324. Ini memberikan penjelasan bahwa responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut.
4. Pernyataan Z.2.2 terkait “Saya merasa bahwa gaji yang saya terima sudah sesuai dengan kualifikasi dan pengalaman saya” memberikan distribusi jawaban 2 responden menunjuk tidak setuju, 57 responden menunjuk setuju dan 62 responden menunjuk sangat setuju dan memperlihatkan rata-rata 4,207. Ini memberikan penjelasan bahwa responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan tersebut.
5. Pernyataan Z.3.1 terkait “Saya merasa puas karena perusahaan memberikan kesempatan yang adil untuk dipromosikan.”

memberikan distribusi jawaban 2 responden menunjuk tidak setuju, 74 responden menunjuk setuju dan 51 responden menunjuk sangat setuju dan memperlihatkan rata-rata 4,193. Ini memberikan penjelasan bahwa responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut.

6. Pernyataan Z.3.2 terkait “Saya merasa puas dengan promosi yang saya terima dari perusahaan.” memberikan distribusi jawaban 1 responden menunjuk sangat tidak setuju, 74 responden menunjuk setuju dan 51 responden menunjuk sangat setuju dan memperlihatkan rata-rata 4,179. Ini memberikan penjelasan bahwa responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut.
7. Pernyataan Z.4.1 terkait “Saya merasa puas karena pimpinan tegas dalam membimbing saya dalam pekerjaan sehari-hari.” Memberikan distribusi jawaban 2 responden menunjuk tidak setuju, 65 responden menunjuk setuju dan 58 responden menunjuk sangat setuju dan memperlihatkan rata-rata 4,221. Ini memberikan penjelasan bahwa responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut.
8. Pernyataan Z.4.3 terkait “Saya merasa puas karena pimpinan saya selalu obyektif dalam menilai kinerja saya” memberikan distribusi jawaban 2 responden menunjuk tidak setuju, 60 responden menunjuk setuju dan 60 responden menunjuk sangat setuju dan memperlihatkan rata-rata 4,228. Ini memberikan penjelasan bahwa responden seimbang antara setuju dan sangat setuju dengan pernyataan tersebut.
9. Pernyataan Z.5.1 terkait “Rekan kerja saya selalu menunjukkan sikap yang baik dan ramah” memberikan distribusi jawaban 1 responden menunjuk tidak setuju, 78 responden menunjuk setuju dan 55 responden menunjuk sangat setuju dan memperlihatkan rata-rata 4,283. Ini memberikan penjelasan bahwa responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut.

10. Pernyataan Z.5.3 terkait “Saya merasa puas dengan rekan kerja yang selalu siap memberikan solusi atas masalah yang dihadapi dan saling membantu” memberikan distribusi jawaban responden menunjuk tidak setuju, 65 responden menunjuk setuju dan 71 responden menunjuk sangat setuju dan memperlihatkan rata-rata 4,400. Ini memberikan penjelasan bahwa responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan tersebut.

4.1.5.4. Variabel Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai pada penelitian ini dilihat dari 10 item indikator pernyataan. Berikut ini merupakan distribusi jawaban dari variabel kinerja pegawai pada tabel:

Tabel 4.7

Distribusi Jawaban Responden Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Nama	Skala Kuesioner					Jumlah	Rata-Rata
	1	2	3	4	5		
Y.1.1	1	4	10	79	51	145	4.221
Y.1.2	1	1	17	71	55	145	4.234
Y.2.1	1	1	13	79	51	145	4.234
Y.2.2	1	0	6	69	69	145	4.393
Y.3.1	1	0	8	75	61	145	4.331
Y.3.2	1	0	8	78	58	145	4.317
Y.4.1	1	0	29	62	53	145	4.145
Y.4.2	1	0	18	73	53	145	4.214
Y.5.1	1	1	20	60	63	145	4.262
Y.5.2	1	1	8	73	62	145	4.331

Berdasarkan tabel di atas, dilihat dari jawaban responden berkaitan kinerja pegawai (Y) sebagai berikut:

1. Pernyataan Y.1.1 terkait “Saya selalu memastikan bahwa pekerjaan saya bebas dari kesalahan sebelum diserahkan” memberikan distribusi jawaban 1 responden menunjuk sangat tidak setuju, 79 responden menunjuk setuju dan 51 responden menunjuk sangat setuju dan memperlihatkan rata-rata 4,221. Ini

memberikan penjelasan bahwa responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut.

2. Pernyataan Y.1.2 terkait “Saya merasa memiliki kecakapan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas saya dengan baik” memberikan distribusi jawaban 1 responden menunjuk sangat tidak setuju, 71 responden menunjuk setuju dan 55 responden menunjuk sangat setuju dan memperlihatkan rata-rata 4,234. Ini memberikan penjelasan bahwa responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut.
3. Pernyataan Y.2.1 terkait “Saya memastikan bahwa saya memenuhi semua kewajiban yang telah ditetapkan untuk posisi saya” memberikan distribusi jawaban 1 responden menunjuk sangat tidak setuju, 79 responden menunjuk setuju dan 51 responden menunjuk sangat setuju dan memperlihatkan rata-rata 4,234. Ini memberikan penjelasan bahwa responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut.
4. Pernyataan Y.2.2 terkait “Saya berusaha keras untuk menyelesaikan setiap tugas yang diberikan kepada saya dengan baik” memberikan distribusi jawaban 1 responden menunjuk sangat tidak setuju, 69 responden menunjuk setuju dan 69 responden menunjuk sangat setuju dan memperlihatkan rata-rata 4,393. Ini memberikan penjelasan bahwa responden seimbang antara setuju dan sangat setuju dengan pernyataan tersebut.
5. Pernyataan Y.3.1 terkait “Saya selalu berusaha untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik mungkin untuk mencapai tingkat ketepatan yang diharapkan.” memberikan distribusi jawaban 1 responden menunjuk sangat tidak setuju, 75 responden menunjuk setuju dan 61 responden menunjuk sangat setuju dan memperlihatkan rata-rata 4,4331. Ini memberikan penjelasan bahwa responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut.

6. Pernyataan Y.3.2 terkait “Saya memiliki target yang jelas dalam pekerjaan saya yang membantu saya untuk tetap fokus dan berkinerja lebih baik” memberikan distribusi 1 responden menunjuk sangat tidak setuju, 78 responden menunjuk setuju dan 58 responden menunjuk sangat setuju dan memperlihatkan rata-rata 4,317. Ini memberikan penjelasan bahwa responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut.
7. Pernyataan Y.4.1 terkait “Saya mampu dengan cepat menemukan solusi atau perbaikan atas kritik yang saya terima dari atasan atau rekan kerja” memberikan distribusi jawaban 1 responden menunjuk sangat tidak setuju, 62 responden menunjuk setuju dan 53 responden menunjuk sangat setuju dan memperlihatkan rata-rata 4,145. Ini memberikan penjelasan bahwa responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut.
8. Pernyataan Y.4.2 terkait “Saya mampu mengaplikasikan pengetahuan dan keterampilan saya dengan cara yang paling efektif untuk menyelesaikan tugas yang diberikan” membuktikan distribusi jawaban 1 responden menunjuk sangat tidak setuju, 73 responden menunjuk setuju dan 53 responden menunjuk sangat setuju dan memperlihatkan rata-rata 4,214. Ini memberikan penjelasan bahwa responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut.
9. Pernyataan Y.5.1 terkait “Saya memiliki kemampuan untuk mengambil inisiatif dan memulai pekerjaan tanpa perlu instruksi langsung dari atasan” memberikan distribusi jawaban 1 responden menunjuk sangat tidak setuju, 60 responden menunjuk setuju dan 63 responden menunjuk sangat setuju dan memperlihatkan rata-rata 4,262. Ini memberikan penjelasan bahwa responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan tersebut.

10. Pernyataan Y.5.2 terkait “Saya mampu mengatur jadwal kerja saya sendiri dan menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan tanpa harus dipantau terus-menerus” memberikan distribusi jawaban 1 responden menunjuk sangat tidak setuju, 73 responden menunjuk setuju dan 62 responden menunjuk sangat setuju dan memperlihatkan rata-rata 4,331. Ini memberikan penjelasan bahwa responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut.

4.1.6. Hasil Analisis dengan *Partial Least Square* (PLS)

4.1.6.1. Analisis Hasil Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

4.1.6.1.1. Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen dalam Partial Least Squares (PLS) menggunakan indikator reflektif dilakukan dengan mengevaluasi loading factor, yang menunjukkan korelasi antara nilai item atau komponen dengan skor dari konstruk yang diukur. Indikator yang mengukur konstruk dianggap sangat reflektif jika memiliki korelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk tersebut. Namun dalam penelitian tahap awal pengembangan skala pengukuran, nilai loading 0,50 hingga 0,60 dianggap memadai (Chin, 1998 dalam Ghazali, 2015) dalam (Laksono & Wardoyo, 2019). Hasil uji validitas konvergen menggunakan Smart PLS 4.0 ditampilkan pada tabel di bawah ini.:

Tabel 4.8

Hasil Uji Validitas Konvergen (*Loading Factor*)

Variabel	Indikator	Loading factor	Keterangan
<i>Leader Member Exchange</i> (X1)	X1.1.1	0.785	Valid
	X1.1.2	0.801	Valid
	X1.2.1	0.809	Valid
	X1.2.2	0.708	Valid
	X1.3.1	0.808	Valid
	X1.3.4	0.791	Valid
Stres Kerja (X2)	X2.1.1	0.774	Valid
	X2.1.2	0.793	Valid
	X2.2.1	0.737	Valid
	X2.2.2	0.668	Valid
	X2.3.1	0.724	Valid
	X2.3.2	0.784	Valid
	X2.4.1	0.576	Valid
	X2.4.2	0.576	Valid

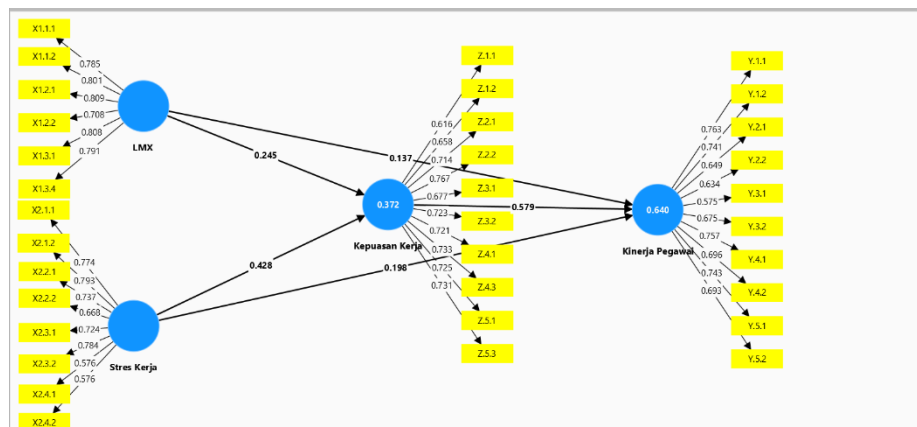
Kinerja Pegawai (Y)	Y.1.1	0.763	Valid
	Y.1.2	0.741	Valid
	Y.2.1	0.649	Valid
	Y.2.2	0.634	Valid
	Y.3.1	0.575	Valid
	Y.3.2	0.675	Valid
	Y.4.1	0.757	Valid
	Y.4.2	0.696	Valid
	Y.5.1	0.743	Valid
	Y.5.2	0.693	Valid
Kepuasan Kerja (Z)	Z.1.1	0.616	Valid
	Z.1.2	0.658	Valid
	Z.2.1	0.714	Valid
	Z.2.2	0.767	Valid
	Z.3.1	0.677	Valid
	Z.3.2	0.723	Valid
	Z.4.1	0.721	Valid
	Z.4.3	0.733	Valid
	Z.5.1	0.725	Valid
	Z.5.3	0.731	Valid

Sumber: Data diolah, 2024

Berdasarkan data Tabel untuk indikator yang nilainya $<0,50$ harus dikeluarkan dari model. Hasil diatas tidak ada yang tidak valid maka tidak ada yang perlu dikeluarkan dari model.

Gambar 4.3

Hasil Uji Validitas Konvergen (*Loading Factor*) atau Outer Loading



4.1.6.1.2. Validitas Diskriminan

Tujuan dari uji validitas diskriminan adalah untuk memastikan tidak adanya keterkaitan yang kuat antara berbagai konstruk. Cross

loading antara indikator dan konstruk digunakan untuk mengevaluasi tes ini. Jika nilai cross loading antara suatu indikator dengan indikator laten lainnya lebih kecil, maka diasumsikan bahwa suatu indikator dapat menjelaskan suatu variabel dengan lebih efektif dibandingkan dengan variabel lainnya (Ghozali dan Latan, 2014) *dalam* (Sitio, 2021). Berikut merupakan hasil dari validitas deskriminan:

Tabel 4.9
Hasil Uji Validitas Diskriminan (Cross Loading)

Item	X1	X2	Y	Z
X1.1.1	0.785	0.509	0.438	0.397
X1.1.2	0.801	0.430	0.406	0.357
X1.2.1	0.809	0.461	0.415	0.366
X1.2.2	0.708	0.474	0.366	0.287
X1.3.1	0.808	0.545	0.439	0.454
X1.3.4	0.791	0.462	0.508	0.484
X2.1.1	0.392	0.774	0.527	0.405
X2.1.2	0.454	0.793	0.355	0.423
X2.2.1	0.393	0.737	0.307	0.364
X2.2.2	0.256	0.668	0.242	0.238
X2.3.1	0.410	0.724	0.478	0.488
X2.3.2	0.504	0.784	0.603	0.575
X2.4.1	0.484	0.576	0.372	0.249
X2.4.2	0.522	0.576	0.426	0.363
Y.1.1	0.336	0.486	0.763	0.556
Y.1.2	0.425	0.457	0.741	0.586
Y.2.1	0.366	0.392	0.649	0.462
Y.2.2	0.353	0.313	0.634	0.494
Y.3.1	0.295	0.358	0.575	0.436
Y.3.2	0.346	0.428	0.675	0.481
Y.4.1	0.436	0.436	0.757	0.561
Y.4.2	0.390	0.412	0.696	0.565
Y.5.1	0.452	0.500	0.743	0.569
Y.5.2	0.414	0.478	0.693	0.565
Z.1.1	0.362	0.466	0.571	0.616
Z.1.2	0.408	0.392	0.536	0.658
Z.2.1	0.319	0.414	0.455	0.714
Z.2.2	0.331	0.516	0.556	0.767
Z.3.1	0.374	0.366	0.458	0.677
Z.3.2	0.383	0.361	0.488	0.723
Z.4.1	0.432	0.400	0.587	0.721

Z.4.3	0.310	0.419	0.593	0.733
Z.5.1	0.295	0.342	0.542	0.725
Z.5.3	0.366	0.387	0.575	0.731

Berdasarkan nilai cross loading pada tabel, semua indikator telah memenuhi kriteria validitas diskriminan. Hal ini menandakan bahwa setiap indikator valid.

4.1.6.1.3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan dua metode, yaitu Cronbach's alpha dan Composite Reliability. Cronbach's alpha mengukur batas bawah reliabilitas suatu konstruk, sedangkan Composite Reliability mengukur reliabilitas sebenarnya dari konstruk tersebut. Suatu konstruk dianggap reliabel jika nilai Cronbach's alpha lebih dari 0,6 dan nilai Composite Reliability juga lebih dari 0,6. (Anita, Nanda, Zenita, & Abdillah, 2018) *dalam* (Sutrisno, 2021).

Tabel 4.10

Nilai *Composite Reliability* dan Cronbach's Alpha

Variabel	Cronbach's alpha	<i>Composite Reliability (rho_a)</i>	Keterangan
Kepuasan Kerja	0.889	0.889	<i>Reliable</i>
Kinerja Pegawai	0.880	0.884	<i>Reliable</i>
LMX	0.875	0.883	<i>Reliable</i>
Stres Kerja	0.858	0.877	<i>Reliable</i>

Berdasarkan data pada tabel hasil Cronbach's alpha untuk setiap variabel menunjukkan nilai berikut: leader member exchange sebesar 0.875, stres kerja sebesar 0.858, kepuasan kerja sebesar 0.889, dan kinerja pegawai sebesar 0.880. Selain itu, hasil composite reliability untuk masing-masing konstruk adalah sebagai berikut: leader member exchange sebesar 0.883, stres kerja sebesar 0.877, kepuasan kerja sebesar 0.889, dan kinerja pegawai sebesar 0.884.

Berdasarkan nilai-nilai ini, dapat disimpulkan bahwa semua variabel telah memenuhi uji reliabilitas atau dinyatakan reliabel.

4.1.6.2. Analisis Hasil Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural perlu dievaluasi selanjutnya, setelah evaluasi model pengukuran konstruk/variabel. Tahap selanjutnya adalah menilai model struktural dengan melihat seberapa penting hubungan antara variabel dan konstruk. Inner model sangat berguna dalam menunjukkan signifikansi saat menguji hipotesis. Inner model merupakan representasi struktural yang digunakan untuk memprediksi hubungan kausal antara variabel laten. Pengujian hipotesis dilakukan dengan mengevaluasi nilai R-square dan signifikansi uji T-statistik pada setiap koefisien jalur.

4.1.6.2.1. R-Square

Nilai R-square digunakan untuk mengukur sejauh mana variabel independen menjelaskan variasi pada variabel dependen. Nilai R-square sebesar 0,75, 0,50, dan 0,25 memungkinkan model tersebut dikategorikan sebagai kuat, sedang, atau lemah. Berikut ini adalah nilai R-square pada penelitian ini:

Tabel 4.11
Hasil R-square

Variabel	R-square	Persentase
Kinerja Pegawai	0,372	37%
Kepuasan Kerja	0,640	64%

Berdasarkan data pada Tabel menunjukkan hasil bahwa nilai R-square dari variabel Kinerja Pegawai sebesar 0.372 atau 37% dipengaruhi oleh variabel *leader member exchange*, stres kerja dan kepuasan kerja. Sedangkan, pada variabel kepuasan kerja dipengaruhi oleh variabel *leader member exchange* dan stres kerja sebesar 0,640 atau 64% dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

4.1.6.2.2. Koefisien Jalur

Path coefficient digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Tingkat signifikansi dinilai berdasarkan *p-value* $< 0,05$ dan nilai *t*-statistik $> t$ -tabel dengan α 5% (0,05), yaitu sebesar 1,667. Hasil pengaruh langsung dapat dilihat melalui pengukuran *path coefficient*, sedangkan hasil pengaruh tidak langsung dapat diketahui dari pengukuran *specific indirect effects* pada analisis *bootstrapping*. Berikut ini adalah hasil *path coefficient*.

Tabel 4.12
Hasil Koefisien Jalur

Variabel	T statistics (O/STDEV)	P-Values
<i>Leader member exchange</i> -> kinerja pegawai	2.831	0.005
Stres kerja -> kinerja pegawai	4.655	0.000
Kepuasan kerja -> kinerja pegawai	4.431	0.000
<i>Leader member exchange</i> -> kepuasan kerja -> kinerja pegawai	1.741	0.082
Stres kerja -> kepuasan kerja -> kinerja pegawai	4.655	0,000

Berdasarkan tabel hasil koefisien jalur diatas, dapat disimpulkan bahwa:

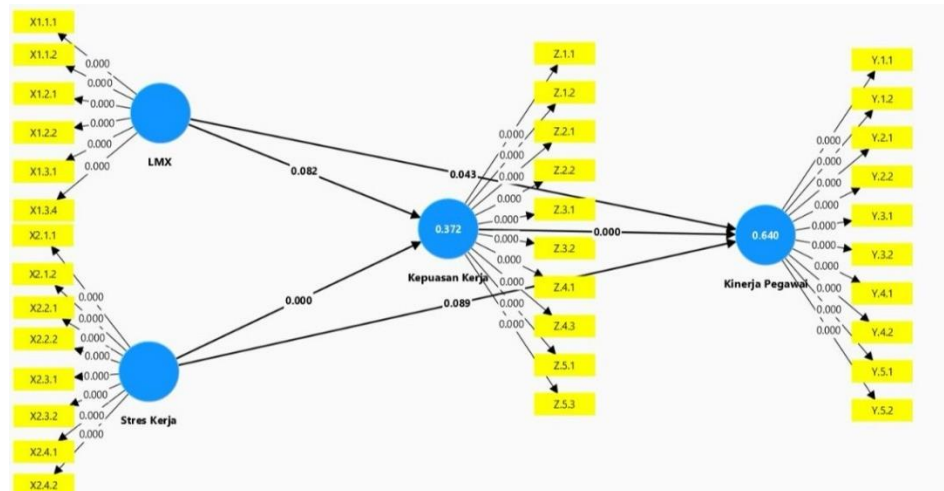
1. *Leader member exchange* terhadap kinerja pegawai dapat dilihat dari nilai *p* value $0.005 < 0,05$ yang menunjukkan bahwa *leader member exchange* berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
2. Stres kerja terhadap kinerja pegawai memiliki nilai *p*-value sebesar $0,000 < 0,05$. Nilai ini menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

3. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dapat dilihat dari nilai p-value sebesar $0,000 < 0,05$, yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak signifikan terhadap kinerja pegawai.
4. Pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi menunjukkan nilai p value $0.082 > 0,05$, hal tersebut menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak bisa memediasi pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja pegawai.
5. Pengaruh stres kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi menunjukkan nilai p-value sebesar $0,000 < 0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat berperan sebagai mediator antara stres kerja dan kinerja pegawai. Berdasarkan hasil ini, hipotesis H5 dapat diterima.

4.1.6.3. Uji Hipotesis

Pengujian ini mengajukan lima hipotesis dengan mengevaluasi skor koefisien jalur melalui nilai T-statistic. Untuk hipotesis dua ekor (*two-tailed*), nilai T-statistic harus lebih dari 1,96, sedangkan untuk hipotesis satu ekor (*one-tailed*), nilai tersebut harus lebih dari 1,64 (Hartono & Abdillah, 2015). Jika nilai p-value kurang dari 0,05, maka hipotesis diterima. Dalam uji hipotesis ini, peneliti membagi analisis menjadi dua kelompok yaitu efek langsung (*direct effect*) dan efek tidak langsung (*indirect effect*).

Tabel 4.4
Hasil *Bootstrapping*



Tabel 4.13
Hasil Uji Hipotesis

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	T statistics (O/STDEV)	P-Values
Direct Effect				
Leader member exchange -> kinerja pegawai	0.279	0.290	2.831	0.005
Stres kerja -> kinerja pegawai	0.446	0.470	4.655	0.000
Indirect Effect				
Leader member exchange -> kepuasan kerja -> kinerja pegawai	0.245	0.253	1.741	0.082
Stres kerja -> kepuasan kerja -> kinerja pegawai	0.446	0.470	4.655	0,000

Tabel hasil pengujian hipotesis mengenai pengaruh langsung dan tidak langsung dapat dijabarkan sebagai berikut berdasarkan hasil penelitian.

1. Pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja pegawai

Pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai koefisien sebesar 0.279, T-statistics 2.831 ($>1,96$) serta nilai P-Values sejumlah 0.005 ($<0,05$). Hal ini menunjukkan H1 diterima karena variabel *leader member exchange* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

2. Pengaruh stres kerja terhadap kinerja pegawai

Pengaruh stres kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai koefisien sebesar 0.446, T-statistics 4.655 ($>1,96$) serta nilai P-Values sejumlah 0.000 ($<0,05$). Hal ini menunjukkan H2 diterima karena variabel stres kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

3. Pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi

Pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi menunjukkan nilai koefisien sebesar 0.245, T-statistics 1.741 ($>1,96$) serta nilai P-Values sejumlah 0.082 ($>0,05$). Hal ini menunjukkan H3 ditolak karena kepuasan kerja tidak dapat memediasi *leader member exchange* terhadap kinerja pegawai

4. Pengaruh stres kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi

Pengaruh stres kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi menunjukkan nilai koefisien sebesar 0.446, T-statistics 4.655 ($>1,96$) serta nilai P-Values sejumlah 0,000 ($<0,05$). Hal ini menunjukkan H4 diterima karena variabel kepuasan kerja dapat memediasi stres kerja terhadap kinerja pegawai.

4.2. Pembahasan Hasil penelitian

4.2.1. *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja Pegawai

Dari hasil perhitungan menunjukkan bahwasannya *leader member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai instansi pemerintahan Kota Malang. Dapat dilihat dari item kuesioner *leader member exchange* sebagai berikut.

“Pemimpin saya mengakui dan menghargai kemampuan dan potensi pegawai dalam bekerja”. Dengan mengakui dan menghargai kemampuan serta potensi karyawan, pemimpin menciptakan lingkungan kerja yang positif, mendorong produktivitas, meningkatkan loyalitas, dan mengembangkan hubungan kerja yang lebih baik. Ini juga membantu dalam membangun budaya perusahaan yang mendukung pertumbuhan dan perkembangan setiap individu dalam pemerintahan Kota Malang.

“Pemimpin saya memperlihatkan kepercayaan dan loyalitas kepada pegawai”. Dengan memperlihatkan kepercayaan dan loyalitas kepada pegawai, pemimpin membangun hubungan kerja yang kuat dan saling mendukung. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pertumbuhan dan perkembangan individu serta organisasi. Pegawai yang merasa dipercaya dan didukung oleh pemimpinnya akan lebih termotivasi, produktif, dan loyal terhadap pemerintahan Kota Malang.

“Saya merasa bahwa pemimpin saya yakin akan kemampuan saya untuk menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien”. Pernyataan ini mencerminkan hubungan positif antara pemimpin dan karyawan, di mana pemimpin menunjukkan keyakinan dan kepercayaan yang tinggi terhadap kemampuan karyawan. Hal ini tidak hanya meningkatkan kinerja karyawan tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan produktif.

“Hubungan kerja antara saya dan pemimpin saya sangat efektif.” Hubungan kerja yang efektif antara karyawan dan pemimpin, sebagaimana dijelaskan dalam *leader member exchange theory*, memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya

kepercayaan, komunikasi terbuka, dukungan, dan penghargaan dari pemimpin, karyawan merasa termotivasi dan mampu bekerja lebih efektif dan efisien.

Item pernyataan dengan hasil tertinggi adalah yang mengatakan bahwa pemimpin saya selalu tanggap terhadap permasalahan dan kebutuhan mengenai pekerjaan, Pernyataan tersebut mencerminkan hubungan *leader member exchange* yang tinggi, yang sangat bermanfaat bagi kinerja karyawan. Respons dan dukungan dari pemimpin tidak hanya membantu dalam menyelesaikan masalah dengan cepat tetapi juga meningkatkan motivasi, pengembangan keterampilan, komunikasi, kolaborasi, serta loyalitas dan komitmen karyawan. Semua faktor ini berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan.

Selain itu pernyataan dari variabel kinerja pegawai yang mengatakan “Saya berusaha keras untuk menyelesaikan setiap tugas yang diberikan kepada saya dengan baik” mencerminkan dampak positif dari hubungan *leader member exchange* yang baik terhadap kinerja pegawai. Hubungan yang penuh kepercayaan, komunikasi terbuka, dukungan, dan penghargaan dari pemimpin meningkatkan motivasi, komitmen, kualitas kerja, inisiatif, dan pengembangan diri pegawai. Semua ini berkontribusi pada peningkatan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan, serta menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Widodo et al., 2021) dan (Maniani et al., 2023) yang mengatakan bahwa *leader member exchange* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari kedua penelitian tersebut, kualitas *leader member exchange* yang baik tercermin dalam peningkatan tingkat energi kerja yang tinggi, tingkat antusiasme yang tinggi, rasa terinspirasi, minat yang tinggi, dedikasi yang kuat, keterlibatan yang mendalam, serta pengalaman kondisi kerja yang positif di mana waktu terasa berlalu dengan cepat saat mereka bekerja.

Leader member exchange adalah konsep kepemimpinan di dalam organisasi yang menitikberatkan pada hubungan spesial yang terbentuk antara pemimpin atau leader dengan setiap anggota atau bawahannya. Kualitas hubungan yang baik tercermin dalam sikap positif, loyalitas, kesetiaan, rasa hormat, dan kontribusi yang tinggi terhadap tugas kerja. (Maniani et al., 2023).

Menurut Diana (2020), Seorang pemimpin harus memberikan pelayanan yang baik dengan sikap yang ramah, rendah hati, mendorong musyawarah, selalu bersedia memaafkan, dan meminta maaf. (QS. Ali-Imron: 195).

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۚ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۚ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۚ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Artinya: "Maka berkat rahmat Allah engkau (Muhammad) berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras dan berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekitarmu. Karena itu maafkanlah mereka dan mohonkanlah ampun untuk mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian, apabila engkau telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sungguh, Allah mencintai orang yang bertawakal."

Menurut Tafsir Al-Misbah karya M. Quraish Shihab, ayat ini mengarah pada petunjuk Allah kepada Nabi Muhammad SAW setelah sebelumnya memberi pedoman kepada umat Muslim secara umum. Ayat ini menyoroti sikap lembut Nabi terhadap umat Muslim, terutama mereka yang melakukan kesalahan dalam perang Uhud. Meskipun banyak kejadian dalam perang tersebut yang bisa memicu kemarahan, Nabi menunjukkan kelemah-lembutan dengan bermusyawarah sebelum memutuskan berperang, menerima pendapat mayoritas meskipun tidak sepenuhnya setuju, dan menegur dengan sopan para pemanah yang meninggalkan posisi mereka.

Ayat ini menegaskan tiga sikap yang diperintahkan kepada Nabi Muhammad SAW sebelum melakukan musyawarah. Meskipun konteks turunnya ayat berkaitan dengan perang Uhud, sikap-sikap tersebut memiliki relevansi luas terkait dengan praktik musyawarah. Setelah

musyawarah, ayat ini juga menyebutkan satu sikap yang perlu diambil setelah mencapai kesepakatan yang bulat (Shihab, 2005).

Konsep *leader member exchange* berfokus pada tingkat di mana pegawai dan atasan mereka saling memberikan dukungan dan saling menghargai. Teori ini didasarkan pada teori pertukaran sosial antara atasan dan bawahan, yang mengartikan bahwa semakin banyak interaksi yang menguntungkan antara seorang pegawai dan atasannya, maka hubungan di antara mereka akan semakin kuat, yang pada akhirnya dapat mempengaruhi peningkatan kualitas kinerja pegawai (Dienesch & Liden, 1986) dalam (Widya et al., 2021).

4.2.2. Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Dari hasil perhitungan menunjukkan stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai instansi pemerintahan Kota Malang. Dapat dilihat dari item kuesioner stres kerja berikut.

“Saya merasa bahwa jumlah pekerjaan yang harus saya selesaikan terlalu banyak.” Pernyataan tentang beban kerja yang terlalu banyak mencerminkan potensi stres kerja yang dapat berdampak negatif pada kinerja karyawan. Stres akibat beban kerja yang berlebihan dapat menurunkan kualitas dan produktivitas kerja, mempengaruhi kesehatan fisik dan mental, serta mengurangi motivasi dan kepuasan kerja. Mengelola beban kerja dan memberikan dukungan yang diperlukan sangat penting untuk menjaga kinerja dan kesejahteraan karyawan.

“Saya merasa bahwa tugas-tugas yang diberikan kepada saya terlalu rumit untuk diselesaikan dengan baik.” mencerminkan potensi stres kerja yang dapat berdampak negatif pada kinerja karyawan. Kompleksitas tugas yang tinggi dapat menurunkan kualitas dan produktivitas kerja, mempengaruhi kesehatan fisik dan mental, serta mengurangi motivasi dan kepuasan kerja. Penting bagi organisasi dan pemimpin untuk memberikan dukungan yang diperlukan, menyederhanakan tugas, dan menyediakan pelatihan untuk membantu karyawan mengatasi stres dan meningkatkan kinerja mereka.

“Waktu istirahat yang diberikan oleh perusahaan tidak cukup untuk memulihkan energi saya.” mencerminkan potensi stres kerja yang dapat berdampak negatif pada kinerja karyawan. Kurangnya waktu istirahat yang memadai menyebabkan kelelahan fisik dan mental, yang berujung pada penurunan produktivitas, kualitas kerja, kesehatan, motivasi, dan kepuasan kerja. Penting bagi organisasi untuk memberikan dukungan yang diperlukan dan menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan untuk beristirahat dan memulihkan energi mereka, guna memastikan kinerja yang optimal dan kesejahteraan yang berkelanjutan.

“Saya merasa stres karena pekerjaan saya harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.” mencerminkan potensi stres kerja yang dapat berdampak negatif pada kinerja karyawan. Tekanan waktu dapat menyebabkan penurunan kualitas dan produktivitas kerja, masalah kesehatan, penurunan motivasi dan kepuasan kerja, serta konflik interpersonal. Mengelola tekanan waktu melalui manajemen waktu yang baik, komunikasi terbuka, dan dukungan yang memadai sangat penting untuk menjaga kinerja dan kesejahteraan karyawan.

“Saya selalu berusaha memenuhi tanggung jawab pekerjaan saya dengan baik.” mencerminkan komitmen tinggi dari karyawan, tetapi juga berpotensi menyebabkan stres kerja. Stres akibat tekanan untuk selalu tampil baik dapat menurunkan kualitas dan produktivitas kerja, mempengaruhi kesehatan fisik dan mental, serta mengurangi motivasi dan kepuasan kerja. Mengelola stres melalui manajemen waktu yang baik, komunikasi terbuka, dan dukungan yang memadai sangat penting untuk menjaga kinerja dan kesejahteraan karyawan.

Item pernyataan dengan hasil tertinggi adalah yang mengatakan bahwa “Saya selalu berusaha menyelesaikan tugas saya dengan baik” mencerminkan komitmen tinggi dan dedikasi karyawan. Meskipun stres kerja sering dikaitkan dengan efek negatif, dalam bentuk eustres (stres positif), stres dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka. Stres yang dikelola dengan baik dapat meningkatkan kualitas dan

produktivitas kerja, membantu pengembangan diri, meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang menantang tetapi mendukung, yang memungkinkan karyawan mengalami eustres yang memotivasi dan meningkatkan kinerja mereka. Yang artinya pegawai pemerintahan kota melakukan tanggung jawabnya agar kinerjanya semakin naik.

Selain itu pernyataan dari variabel kinerja pegawai yang mengatakan “Saya berusaha keras untuk menyelesaikan setiap tugas yang diberikan kepada saya dengan baik” mencerminkan upaya dan dedikasi seorang karyawan dalam pekerjaannya. Ketika dikaitkan dengan konsep stres kerja, penting untuk memahami bahwa stres dapat memiliki dampak positif (eustress) terhadap kinerja. Eustress dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras, mengembangkan keterampilan baru, dan mencapai tujuan mereka. Dengan dukungan yang tepat dari pemimpin dan lingkungan kerja yang mendukung, stres positif dapat meningkatkan kinerja.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Simanjuntak et al., 2021) dan (Lestari et al., 2020) yang mengatakan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan. Semakin tinggi stres kerja yang dialami pegawai dalam bekerja maka semakin tinggi kinerja pegawai. Karena sebagian orang tidak menganggap bahwa stres kerja menjadi sebuah hambatan, tetapi dijadikan tantangan dalam bekerja.

Stres kerja adalah perasaan tertekan yang dialami pegawai dalam menghadapi pekerjaan (Mangkunegara, 2017). Stres yang dialami pegawai jika ditangani dengan baik akan berdampak pada hasil kerja pegawai (Lestari et al., 2020). Stres kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai karena terdapat dua jenis stres: stres yang berdampak positif dan stres yang berdampak negatif. Dalam pekerjaan, ada individu yang memiliki daya tahan tinggi terhadap stres dan mampu menghadapinya, tetapi banyak juga yang memiliki daya tahan rendah terhadap stres. Ketika individu dengan daya tahan rendah menghadapi stres, dampaknya terhadap

kinerja pegawai cenderung negatif. Sebaliknya, stres kerja dapat mendorong pegawai untuk mengerahkan seluruh kemampuannya demi mencapai prestasi tinggi dan menyelesaikan tugas dengan baik. Jika tidak, stres yang awalnya bersifat positif dapat berubah menjadi negatif (Buulolo, 2021).

Dalam Islam, stres kerja disebabkan oleh beberapa faktor psikologis yang dilatarbelakangi oleh beberapa sebab (Muhareni et al., 2022). Sebagaimana difirmankan oleh Allah SWT dalam Surat Al Baqarah ayat 155-157:

وَلَنَبْلُوَنَّكُمْ بِشَيْءٍ مِّنَ الْخَوْفِ وَالْجُوعِ وَنَقْصٍ مِّنَ الْأَمْوَالِ وَالْأَنْفُسِ وَالثَّمَرَاتِ وَبَشِّرِ الصَّابِرِينَ ۝١٥٥ الَّذِينَ إِذَا أَصَابَتْهُمُ مُصِيبَةٌ قَالُوا إِنَّا لِلَّهِ وَإِنَّا إِلَيْهِ رَاجِعُونَ ۝١٥٦ أُولَٰئِكَ عَلَيْهِمْ صَلَوَاتٌ مِّن رَّبِّهِمْ وَرَحْمَةٌ وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُتَّقُونَ ۝١٥٧

Artinya: Dan sungguh akan Kami berikan cobaan kepadamu, dengan sedikit ketakutan, kelaparan, kekurangan harta, jiwa, dan buah-buahan. Dan berikanlah berita gembira kepada orang-orang yang sabar. (Yaitu) orang-orang yang apabila ditimpa musibah, mereka berkata, "Sesungguhnya kami milik Allah dan kepada-Nya lah kami kembali." Mereka itulah yang memperoleh ampunan dan rahmat dari Tuhan mereka, dan mereka itulah orang-orang yang mendapat petunjuk.

Dalam ayat tersebut Allah SWT memberitahukan bahwa Dia pasti menimpakan cobaan kepada hamba-hamba-Nya, yakni melatih dan menguji mereka. Surat Al-Baqarah ayat 155-157 mengajarkan pentingnya kesabaran dan penerimaan dalam menghadapi ujian dan kesulitan hidup, termasuk stres kerja. Dalam konteks kinerja, menghadapi stres dengan sikap positif dan sabar dapat membantu individu tetap fokus dan produktif. Kesadaran bahwa semua ujian adalah bagian dari rencana Allah dan bahwa ketabahan dalam menghadapinya akan mendatangkan rahmat dan petunjuk dari-Nya, memberikan kekuatan spiritual untuk menghadapi tekanan kerja dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Menyampaikan bahwa apabila mengalami stres diharapkan mengelola kesabarannya. Karena pegawai yang sabar dapat mengatasi tekanan dan tantangan dengan lebih baik.

Kemudian ayat yang menunjukkan bahwa dengan iman yang kuat, kita mampu mengelola dan menghindari stres. Orang yang beriman senantiasa berprasangka baik kepada Allah SWT dan menerima dengan ikhlas segala yang diberikan oleh-Nya. Seperti dalam Q.S At-Taubah ayat 59:

وَلَوْ أَنَّهُمْ رَضُوا مَا آتَاهُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَقَالُوا حَسْبُنَا اللَّهُ سَيُؤْتِينَا اللَّهُ مِنْ فَضْلِهِ وَرَسُولُهُ إِنَّا إِلَى اللَّهِ رَاغِبُونَ ٥٩

Artinya: "Jikalau mereka sungguh-sungguh ridha dengan apa yang diberikan Allah dan Rasul-Nya kepada mereka, dan berkata: "Cukuplah Allah bagi kami, Allah akan memberikan sebagian dari karunia-Nya dan demikian (pula) Rasul-Nya, sesungguhnya kami adalah orang-orang yang berharap kepada Allah," (tentulah yang demikian itu lebih baik bagi mereka). (Qs. At-Taubah/59)

Menurut penafsiran Ulama Quraish Shihab, ayat tersebut menyiratkan bahwa dengan menghargai dan menerima segala yang diberikan oleh Allah, baik nikmat maupun cobaan, maka Allah akan memberikan sebagian dari karunia-Nya kepada hamba-Nya. Selain itu, Rasul-Nya juga akan memberikan lebih dari apa yang telah diberikan sebelumnya.

Teori yang paling penting untuk memahami perilaku individu di tempat kerja adalah teori pertukaran sosial. Teori pertukaran sosial memberikan pemahaman yang berharga tentang bagaimana interaksi antar individu di dalam organisasi dapat memengaruhi cara pegawai menilai tingkat stres kerja dan dampaknya terhadap kinerja mereka. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang ramah dan berkeadilan, organisasi dapat berperan dalam mengurangi tingkat stres yang dialami pegawai dan meningkatkan kualitas kinerja mereka (Sandiartha & Suwandana, 2020).

4.2.3. Leader Member Exchange terhadap Kinerja Pegawai yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja

Dari hasil perhitungan menunjukkan bahwasannya dalam instansi pemerintahan Kota Malang, variabel *leader member exchange* tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Oleh karena itu, hipotesis yang mengindikasikan bahwa

kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara *leader member exchange* dan kinerja pegawai harus ditolak. Temuan ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pegawai tidak memengaruhi hubungan antara *leader member exchange* dengan pimpinan di kantor pemerintahan Kota Malang. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Zulfa, 2021) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja belum mampu mempengaruhi *leader member exchange* terhadap kinerja pegawai.

Pernyataan "Saya merasa puas karena pimpinan tegas dalam membimbing saya dalam pekerjaan sehari-hari" menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan yang tegas. Namun, ketika dikaitkan dengan *leader member exchange* dan kinerja pegawai, kepuasan kerja mungkin tidak selalu menjadi mediator yang signifikan. Hubungan *leader member exchange* yang kuat, dengan bimbingan tegas dan dukungan dari pemimpin, dapat langsung meningkatkan kinerja karyawan. Artinya, peningkatan kinerja bisa terjadi langsung dari kualitas hubungan *leader member exchange* tanpa harus melalui kepuasan kerja. Ini menunjukkan bahwa dalam beberapa kasus, kualitas hubungan antara pemimpin dan pegawai lebih berpengaruh langsung terhadap kinerja dari pada perasaan puas karyawan terhadap pekerjaannya.

Pernyataan "Saya merasa puas karena pimpinan saya selalu obyektif dalam menilai kinerja saya" menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh obyektivitas dalam penilaian kinerja. Namun, ketika dikaitkan dengan *leader member exchange* dan kinerja, kepuasan kerja mungkin tidak dapat memediasi. Hubungan *leader member exchange* yang kuat, dengan penilaian yang obyektif dan adil dari pemimpin, dapat langsung meningkatkan kinerja karyawan. Artinya, peningkatan kinerja bisa terjadi langsung dari kualitas hubungan *leader member exchange* tanpa harus melalui kepuasan kerja. Dalam konteks ini, kepuasan kerja adalah hasil dari obyektivitas penilaian, tetapi kinerja yang lebih baik

mungkin terjadi karena motivasi dan dorongan langsung dari penilaian yang adil dan obyektif tersebut.

Faktor yang mempengaruhi kepuasan pegawai dalam perusahaan, menurut Herzberg dalam (Ardana dkk, 2013:22; Atmaja, 2022) menerangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu: kompensasi, promosi, lingkungan fisik, lingkungan non fisik, dan karakteristik pekerjaan. Dari faktor-faktor tersebut, dalam penelitian ini hasil terendah diperoleh dari faktor promosi. Faktor promosi yang rendah dapat menyebabkan kepuasan kerja tidak dapat memediasi hubungan antara *leader member exchange* dan kinerja. Meskipun hubungan *leader member exchange* yang baik penting dan dapat meningkatkan kepuasan kerja, ketidakpuasan terkait dengan peluang promosi yang rendah dapat menghambat kinerja pegawai. Dalam konteks ini, meskipun pegawai merasa puas dengan dukungan dan hubungan yang baik dengan pemimpin mereka, kinerja mereka mungkin tetap rendah karena yang disebabkan oleh kurangnya peluang untuk kemajuan karier. Sehingga agar kepuasan pegawai lebih meningkat dan akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai maka dapat dilakukan dengan cara meningkatkan *leader member exchangenya*.

Dalam Q.S Al-Baqarah ayat 30 y

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّىْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِیْفَةً ۖ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِیْهَا مَنْ یُّفْسِدُ فِیْهَا وَیَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ اِنِّىْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ ۝۳۰

Artinya: Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat, "Aku hendak menjadikan khalifah di bumi". Mereka berkata, "Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?" Dia berfirman, "Sungguh, Aku mengetahui apa yang tidak kalian ketahui."

Dalam ayat di atas dengan sangat jelas bahwa Allah Swt. menjadikan manusia sebagai khalifah di bumi. Khalifah memiliki dua makna, yaitu menggantikan dan menguasai. Makna menggantikan dapat kita lihat pada ayat 30 Surah al-Baqarah ini. Manusia ditunjuk Allah Swt. sebagai pengganti Allah Swt. dalam mengolah bumi sekaligus

memakmurkannya. Manusia diberi tugas dan tanggung jawab untuk menggali potensi-potensi yang terdapat di bumi ini, mengolahnya, dan menggunakannya dengan baik sebagai sarana untuk beribadah kepada Allah SWT.

Sesuai dengan teori pertukaran sosial, bawahan membalas perilaku atasan dengan terlibat dan berperan lebih dalam hal pekerjaan, sehingga mendapatkan hasil kinerja dan usaha yang positif, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja mereka melalui kepuasan kerja yang diperoleh dari interaksi positif dengan atasan (Khasanah & Izzati, 2021).

4.2.4. Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai dimediasi oleh Kepuasan Kerja

Dari hasil perhitungan menunjukkan bahwasannya stres kerja mempengaruhi kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja di instansi pemerintahan Kota Malang. Stres kerja adalah tuntutan-tuntutan dari luar yang menyangkut individu, seperti objek-objek di sekitar atau rangsangan yang secara obyektif berbahaya. Stres kerja juga bisa menyebabkan ketidakpuasan terkait dengan pekerjaan. Karena itu, tingkat tanggung jawab dalam pekerjaan yang diberikan kepada pegawai akan mempengaruhi kepuasan kerja mereka.

Pernyataan "Saya merasa puas dengan tingkat tantangan yang ada dalam pekerjaan saya saat ini" menyoroti bagaimana tantangan dalam pekerjaan dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya dapat memediasi hubungan antara stres kerja dan kinerja. Kepuasan kerja bertindak sebagai pelindung yang mengurangi dampak negatif stres kerja atau bahkan mengubahnya menjadi eustress yang positif. Karyawan yang puas dengan tantangan pekerjaan mereka lebih mungkin untuk mengelola stres dengan baik dan meningkatkan kinerja mereka. Dalam konteks ini, kepuasan kerja adalah faktor kunci yang menjembatani pengaruh tantangan dan stres kerja terhadap kinerja.

Pernyataan "Saya merasa puas dengan tingkat tanggung jawab yang saya miliki dalam pekerjaan saya saat ini" menyoroti bagaimana tanggung

jawab dalam pekerjaan dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya dapat memediasi hubungan antara stres kerja dan kinerja. Kepuasan kerja bertindak sebagai pelindung yang mengurangi dampak negatif stres kerja atau bahkan mengubahnya menjadi eustress yang positif. Karyawan yang puas dengan tanggung jawab mereka lebih mungkin untuk mengelola stres dengan baik dan meningkatkan kinerja mereka. Dalam konteks ini, kepuasan kerja adalah faktor kunci yang menjembatani pengaruh tanggung jawab dan stres kerja terhadap kinerja.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Mujahidin & Irmawati, 2024) dalam konteks ini, stres kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang diantara oleh kepuasan kerja. Pegawai yang mampu mengelola tingkat stres kerja mereka akan termotivasi untuk mencapai kepuasan dalam pekerjaan., yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja mereka dalam menyelesaikan tugas-tugas. Ini menunjukkan bahwa meskipun ada stres kerja, jika didukung oleh tingkat kepuasan kerja yang tinggi, kinerja pegawai akan tetap optimal.

Menurut (Steven & Prasetyo, 2020) Stres kerja adalah kondisi di mana seseorang merasa tertekan secara mental dan emosional melebihi batas kemampuannya, jika dibiarkan terus-menerus tanpa solusi, dapat berdampak pada kesehatan mereka. Stres tidak timbul begitu saja, tetapi disebabkan oleh berbagai faktor dan peristiwa yang mempengaruhi kesejahteraan mental seseorang, terjadi di luar kendali mereka dan mengakibatkan tekanan pada jiwa. Stres kerja dapat memiliki dampak yang positif atau negatif, tergantung pada bagaimana setiap individu mengelolanya. Jika stres kerja dapat ditangani dengan baik, itu dapat memberikan dampak positif. Namun, jika tidak ditangani dengan baik, stres kerja dapat menimbulkan dampak negatif bagi pegawai dan berpotensi mempengaruhi hasil kerja mereka. (Mujahidin & Irmawati, 2024).

Bekerja merupakan manifestasi kekuatan iman karena dengan bekerja seorang muslim menjalankan fungsi kehambaan kepada Allah SWT untuk menuju ridho-Nya. Seorang muslim yang bekerja dengan benar, dalam rangka mengerjakan perintah dan mengharapkan ridha Allah, akan mendapatkan ganjaran pahala dari-Nya.

Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an Surah At-Taubah Ayat 105:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ اِلٰى عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ۝ ١٠٥

Artinya: *"Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan"*.

Pada QS. At-Taubah ayat 105 tersebut Allah SWT telah memerintahkan kepada Rasul-Nya agar menyampaikan kepada umatnya, bahwa ketika mereka telah mengerjakan amal-amal shaleh, maka Allah SWT dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin lainnyabisa melihat dan menilai amal-amal tersebut, kemudian mereka dikembalikan ke alam akhirat, dan mereka diberikan balasan-balasan atas amal yang mereka kerjakan selama hidup di dunia. Dari ayat tersebut dapat disimpulkan bahwa bekerja memang sebuah anugerah yang diberikan Allah, untuk hambanya. Dari ayat tersebut juga menekan pentingnya bekerja dengan baik dan penuh tanggung jawab. Dan tidak semua stres bersifat merusak disebabkan karena rangsangan, tantangan dan perubahannya yang akan memberikan keuntungan bagi kehidupan seseorang.

Teori pertukaran sosial menjelaskan tentang adanya hubungan timbal balik antara organisasi dengan pegawai. Karena adanya hubungan timbal balik yang mengikutinya, maka pihak yang diunggulkan merasa berkewajiban untuk membalas pihak lain atas segala manfaat dan hal positif yang telah diterimanya (Ningsih & Putra, 2019). Stres kerja yang dialami pegawai berpotensi memengaruhi tingkat kepuasan mereka terhadap pekerjaan, yang kemudian mempengaruhi kinerja mereka di

tempat kerja. Dengan memahami dan mengelola tingkat stres kerja pegawai serta mendorong kepuasan kerja, organisasi dapat membentuk lingkungan kerja yang mendukung dan meningkatkan kinerja keseluruhan pegawai.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dengan pendekatan kuantitatif, yang merujuk pada rumusan masalah dan tujuan yang telah diajukan, “Pengaruh *Leader Member Exchange* dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Di Kantor Pemerintah Kota Malang”. Maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. *Leader Member Exchange* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Ini menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan yang tinggi dari para pimpinan di kantor pemerintahan Kota Malang berdampak pada peningkatan kualitas kinerja pegawai mereka.
2. Stres Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa tinggi rendahnya stres kerja pegawai di kantor pemerintah kota Malang dapat mempengaruhi kinerjanya.
3. Kepuasan kerja tidak berperan sebagai mediator antara *Leader Member Exchange* dan kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja pegawai tidak memengaruhi hubungan antara kepemimpinan para pimpinan di kantor pemerintahan Kota Malang dengan kualitas kinerja mereka.
4. Kepuasan Kerja dapat memediasi pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa tinggi rendahnya kepuasan kerja pegawai di kantor pemerintah kota Malang dapat mempengaruhi stres kerja terhadap kualitas kinerja pegawainya.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan yang telah disajikan, maka dapat diberikan saran sebagai berikut.

1. Saran untuk Kantor Pemerintah Kota Malang

Penerapan *leader member exchange* Untuk memastikan standar yang sesuai, hal ini perlu dipertahankan agar anggota merasa nyaman, meningkatkan kepuasan kerja, dan mengurangi stres pada pegawai. Aspek kepuasan kerja dan stres kerja harus diperhatikan secara khusus dalam proses promosi atau peningkatan karir untuk memungkinkan perkembangan yang lebih baik.

2. Bagi peneliti selanjutnya

Untuk peneliti selanjutnya dapat mempertimbangkan kekurangan pada penelitian ini supaya menjadi perhatian. Dan diharapkan penelitian ini dapat membuka wawasan yang lebih luas baik secara teoritis maupun praktis serta penelitian selanjutnya dapat menambah variabel lainnya dalam mengukur kinerja pegawai dengan sampel lebih besar agar mendapatkan hasil yang maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. R. (2015). Metode penelitian kuantitatif. Aswaja Pressindo.
- Adriani, A., Alhadar, F. M., & Sabuhari, R. (2023). Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) Dan Team Member Exchange (TMX) Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Trending: Jurnal Manajemen dan Ekonomi*, 1(3), 142-162.
- Afrianty, T. W., & Putriwahyuni, S. (2020). Analisis Keadilan Prosedural dalam Penilaian Kinerja: Perspektif Social Exchange Theory. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 3, 227.
- Amanda, R., Suherman, E., & Hidayaty, D. E. (2022). Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada Pegawai Imigrasi Kelas I Non TPI Karawang. *Jurnal Ilmiah Mandala Education*, 8(4).
- Anam, K., Baiturrahman, J. R., Bahari, B. A., & Anshori, M. I. (2023). Pertukaran Anggota dan Pemimpin (Leader Member Exchange). *Journal of Management and Social Sciences*, 2(3), 163-182.
- Ananda, s., & Eriza, F. (2023). *The Influence Of Temwork, Work Motivation and Job Satisfaction On Employee Performance (Studi at J&T Sibuhuan-Sosa Office)*. *Cashlow: Current Advanced Research on Sharia Finance and Economic Worlwide*, 2(4), 474-481
- Annisa, N. (2023). Pengaruh *Leader Member Exchange* dan *Perceived Organizational Support* Terhadap *Job Satisfaction* Pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 6(2).
- Anuraga, G., Indrasetianingsih, A., & Athoillah, M. (2021). Pelatihan pengujian hipotesis statistika dasar dengan software r. *BUDIMAS: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 3(2), 327-334.
- Ariansy, N. I., & Kurnia, M. (2022). Pengaruh Stres Kerja, Insentif Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Borobudur Management Review*, 2(1), 1-23.
- Arifin, N., & Fauziah, H. L. (2024). Analisis Leader Member Exchange, Keseimbangan Kehidupan Kerja, Dan Komitmen Organisasional terhadap Intention Turnover. *Jurnal Rekoginisi Ekonomi Islam*, 3(01), 53-60.
- Artha, I. W. W. R. Syarifudin (2023). Pengaruh Budaya Organisasi, Knowledge Management Dan Leader Member Exchange Terhadap Kinerja Pegawai Divisi Infrastruktur 2 Pt Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk Jakarta. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik*, 10(2), 433-445.

- Athar, H. S. (2020). Dampak Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Sosial Kabupaten Lombok Timur. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis FE. UNIAT*, 5(2).
- Atmaja, S. (2022). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 4(01), 116-131.
- Avida, U. F., & Suci, R. P. (2022, April). Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Innovative Work Behavior. In Conference on Economic and Business Innovation (CEBI) (pp. 2096-2106).
- Azizah, Nur dan Fauzany, Riffka. 2019. Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Salah Satu Badan Perlindungan Instalasi Listrik Nasional Wilayah Provinsi Jawa Barat. *MANNERS*. 2 (2): 135-147.
- Badrianto, Y., & Astuti, D. (2023). Peran Kepuasan kerja sebagai Mediasi pada Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 6(1), 841-848.
- Bhastary, M. D. (2020). Pengaruh etika kerja dan stres kerja terhadap kepuasan kerja pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 160-170.
- Buulolo, F. (2021). Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Aramo Kabupaten Nias Selatan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan*, 4(2).
- Chairunnisah, R., KM, S., & Mataram, P. M. F. H. (2021). Teori Kinerja Pegawai. *Kinerja Pegawai*, 29.
- Dartiningsih, B. E. (2016). Gambaran Umum Lokasi, Subjek, dan Objek Penelitian. *Buku Pendamping Bimbingan Skripsi*, 129.
- Darmawan, D. (2020). Analisis Variabel Komitmen Organisasi, Iklim Kerja, Kepuasan Kerja dan Etos Kerja yang Memengaruhi Kinerja Pegawai. *Jurnal Bisnis dan Kajian Strategi Manajemen*, 4(1).
- Dharmayasa, P. B., & Adnyani, I. G. A. D. (2020). Pengaruh stres kerja, kepuasan kerja dan kompensasi finansial terhadap kinerja pegawai. *E-Jurnal Manajemen*, 9(8), 2915-2935.
- Diana, I. N., Supriyanto, A. S., Ekowati, V. M., & Ertanto, A. H. (2021). Factor influencing employee performance: The role of organizational culture. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 545-553.
- Djajanti, A. (2024). Determinan Perilaku Generasi Milenial Dalam Keputusan Investasi Berdasarkan Teori Prospek.
- Fa'jiah, C., Priyono, A. A., & Saraswati, E. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Pegawai Bagian Umum Balai Kota Malang. *E-JRM: Elektronik Jurnal Riset Manajemen*, 12(02).

- Fauji, A., & Damaihati, S. (2023). Efek lingkungan kerja dan stres kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Integrasi Sumber Daya Manusia*, 1(2), 74-80.
- Fauzi, A., Wulandari, A. S., Cahyani, D. R., Nurfitri, N., Khairani, N., Deva, R., & Nursafitri, S. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Pegawai (Literature Review Manajemen Kinerja). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(2), 229-241.
- Filliantoni, B., Hartono, S., & Sudarwati, S. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pegawai Indomobil Nissan-Datsun Solobaru. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 3(01).
- Fitriantini, R., Agusdin, A., & Nurmayanti, S. (2019). Pengaruh Beban Kerja, Kepuasan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Tenaga Kesehatan Berstatus Kontrak Di Rsud Kota Mataram. *Jurnal Distribusi*, 8(1), 23-38.
- Handayani, U., & Soliha, E. (2021). Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi Pada Pengaruh Leader Member Exchange dan Pemberdayaan Terhadap Kinerja. *Indicators: Journal of Economic and Business*, 2(1), 82-96.
- Hanifah, H., Sutedja, A., & Ahmaddien, I. (2020). Pengantar Statistika.
- Harahap, R. N. A., & Amalia, S. (2017). Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, 3(1), 62-72.
- Harahap, F. A., & Nasution, A. E. (2023). Studi Kinerja Pegawai: Budaya Organisasi dan Stres Kerja Melalui Kepuasan Kerja Pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Medan. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 6(2), 2317-2330.
- Heriyanti, S. S., & Putri, R. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai PT NT Cikarang. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 4(2), 915-925.
- Hikmawati, F. (2020). Metodologi penelitian. Rajawali Pers
- Huzaini, P. N., Rokan, M. K., & Syahriza, R. (2023). Pengaruh Etika Kerja Islam Dan Religiusitas Terhadap Kinerja Pegawai Perbankan Syariah Dengan Pendidikan Sebagai Variabel Moderasi. *El-Iqtishod: Jurnal Ekonomi Syariah*, 7(1).
- Ibrahim, F. E., Djuhartono, T., & Sodik, N. (2021). Pengaruh kerjasama tim terhadap kinerja pegawai di PT LION Superindo. *Jurnal Arastirma*, 1(2), 316-325.

- Indrawaty, T. P. (2022). HUBUNGAN FLEKSIBILITAS KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN LEADER-MEMBER EXCHANGE SEBAGAI MEDIASI. *PROCEEDING IAIN Batusangkar*, 1(1), 131-137.
- Iskandar, D., & Lo, S. J. (2022). Perilaku Kepemimpinan dan Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Perusahaan Pembiayaan di Kota Jambi. *J-Mas (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 7(2), 1341-1348.
- Jailani, M. S. (2023). Teknik Pengumpulan Data Dan Instrumen Penelitian Ilmiah Pendidikan Pada Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif. *IHSAN: Jurnal Pendidikan Islam*, 1(2), 1-9.
- Justina, S., Susetyo, S., & Kananlua, P. (2019). Pengaruh Leader-Member Exchange terhadap kinerja pegawai melalui peran variabel mediasi work engagement pada pt. Perusahaan listrik negara (persero) area bengkulu. *Managament Insight: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 14(1), 51-62
- Keneq, B. (2020). Penerapan Analisis Jalur (Path Analysis) Terhadap Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Belajar Siswa. *Jurnal Diferensial*, 2(2), 129-149.
- Khan, R. B. F. (2022). Mediation role of workplace spirituality on work stress and employee mental well-being: a study on health workers. *Li Falah: Jurnal Studi Ekonomi dan Bisnis Islam*, 7(2), 11-20.
- Khasanah, L. I., & Izzati, U. A. (2021). Hubungan Antara Leader Member Exchange (LMX) Dengan Perilaku Kerja Inovatif Pada Pegawai. *Jurnal Penelitian Psikologi*, 8(4), 57-70.
- Kurniati, H., Rinaldo, J., & Yanti, N. (2022). Pengaruh stres kerja dan konflik kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada puskesmas Salido kabupaten Pesisir Selatan. *Matua Jurnal*, 4(2), 397-414.
- Kurniawan, R., & Abadiyah, R. (2020). The Influence of Organizational Support, Leader Member Exchange, And Work Stress on Employee Performance With Employee Engagement as Intervening Variables. *Academia Open*, 3, 10-21070.
- Kuruppu, C. L., Kavirathne, C. S., & Karunarathna, N. (2021). The impact of training on employee performance in a selected apparel sector organization in Sri Lanka. *Global Journal of Management and Business Research: A administration and management*, 21(2), 5-12.
- Kusumastuti, A., Khoiron, A. M., & Achmadi, T. A. (2020). Metode penelitian kuantitatif. Deepublish.
- Laksono, B. F. W., & Wardoyo, P. (2019). Pengaruh Work Life Balance, Kepuasan Kerja dan Work Engagement Terhadap Turnover Intentions Dengan

Mentoring Sebagai Variabel Moderating Pada Pegawai Hotel DAFAM Semarang. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 12(1), 17-36.

Lilipaly, Y. R., Pentury, G., & Sijabat, A. (2023). PENGARUH LINGKUNGAN KERJA NON FISIK, BEBAN KERJA DAN LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX) TERHADAP KINERJA PEGAWAI PT. PEGADAIAN AREA AMBON. *Jurnal Ilmiah Global Education*, 4(3), 1305-1313.

Maniani, A. A., Husen, S., & Rasyid, A. (2023, November). Pengaruh Pertukaran Pimpinan-Anggota (Leader Member Exchange) terhadap Kinerja Pegawai dimediasi Kualitas Kerja pada Dinas Perikanan Kabupaten Teluk Wondana. In *Prosiding Seminar Nasional Forum Manajemen Indonesia-e-ISSN 3026-4499* (Vol. 1, pp. 574-594).

Marliana, R. R. (2020). Partial Least Square-Structural Equation Modeling Pada Hubungan Antara Tingkat Kepuasan Mahasiswa Dan Kualitas Google Classroom Berdasarkan Metode Webqual 4.0. *Jurnal Matematika, Statistika Dan Komputasi*, 16(2), 174-186.

Marlius, D., & Sholihat, I. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Dan Non Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kearsipan Dan Perpustakaan Provinsi Sumatera Barat. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 15(2), 703-713.

Maurits, J. C., Lewaherilla, N. C., & Latupapua, C. V. (2022). Komitmen Organisasional Kepuasan Kerja dan sebagai Variabel Intervening pada Leader Member Exchange (LMX) terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada PT. Fif Group Cabang Ambon). *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 6(1), 729-736.

Mora, Z., Fandayani, I., & Suharyanto, A. (2020). Pengaruh komitmen kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai PT. Mopoli Raya di Kecamatan Seruway. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, 3(2), 487-492.

Muhareni, I., Rusdi, M., & Shalihah, B. M. A. (2022). Pengaruh Work Family Conflict Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Wanita Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Al Huwiyah: Journal of Woman and Children Studies*, 2(1).

Nawawi, M. I., Lubis, F. A., & Atika, A. (2023). Pengaruh Komunikasi Pimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Dan Prestasi Agen Pada PT. Sunlife Financial Cabang Kota Medan. *Jurnal Manajemen Akuntansi (JUMSI)*, 3(2), 952-966.

Nesia, R. P., & Dewi, I. G. A. M. (2020). *Leader Member Exchange, Pemberdayaan Pegawai Dan Kompensasi Finansial Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja Pt. Central Hero Manunggal* (Doctoral dissertation, Udayana University).

- Ningsih, N. K. W. S., & Putra, M. S. (2019). *Pengaruh Stres Kerja, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention Pada Pegawai* (Doctoral dissertation, Udayana University).
- Noor, S. F. H., & Jufrizen, J. (2023). Leader-Member Exchange Terhadap Kepuasan Kerja: Mediasi Komitmen Organisasi Dan Perceived Organizational Support. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 24(1), 26-41.
- Oktapia, A. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. In *Bandung Conference Series: Business and Management* (Vol. 4, No. 1).
- Panggabean, Y. L., Lie, D., Efendi, E., & Halim, F. (2019). Pengaruh konflik kerja dan stres kerja terhadap kinerja pegawai pada kantor Kecamatan Siantar Simalungun. *Maker: Jurnal Manajemen*, 5(1), 117-129.
- Pramono, A., & Safarini, N. (2021). Pengaruh Disiplin Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt. Bank Lampung Kantor Cabang Pembantu Pringsewu. *Jurnal Relevansi: Ekonomi, Manajemen dan Bisnis*, 5(2), 14-29.
- Priadana, M. S., & Sunarsi, D. (2021). Metode Penelitian Kuantitatif. Pascal Books.
- Purba, D. C., Lengkong, V. P., & Loindong, S. (2019). Analisis pengaruh kepuasan kerja, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada perusahaan umum percetakan negara republik Indonesia cabang Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 7(1).
- Pusparani, M. (2021). Faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai (suatu kajian studi literatur manajemen sumber daya manusia). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 2(4), 534-543.
- Radito, T. A., LT, N. L., Mursidi, I., & Prapti, M. S. (2022). Efek mediasi kepuasan kerja dan pengaruh stres kerja terhadap kinerja. *Kajian Ekonomi dan Bisnis*, 17(1), 45-60.
- Rafik, A., & Suardhita, N. (2023). Pengaruh Persepsi Kemudahan Terhadap Keputusan Pembelian Di Online Shop Tokopedia Dengan Kepuasan Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Portofolio: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 2(1), 11-22.
- Rahman, J. H. (2021). Jenis Data Penelitian Teknik Analisis Data Geografi.
- Riefky, S., Haryati, R., & Anggraini, M. D. (2021). Pengaruh stres kerja dan konflik kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada puskesmas inderapura pesisir selatan. *Matua Jurnal*, 3(1), 73-90.

- Rindorindo, R. P., Murni, S., & Trang, I. (2019). Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Hotel Gran Puri. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(4).
- Rivai, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 213-223.
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162.
- Rizal, A. S. (2019). Pengaruh motivasi kerja dan kedisiplinan terhadap kinerja guru SMP. *Jurnal Ulul Albab*, 23(1), 15–22.
- Sa'adah, N., & Rijanti, T. (2022). The role of knowledge sharing, leader-member exchange (LMX) on organizational citizenship behavior and employee performance: an empirical study on public health center of pati 1, pati 2 and trangkil in central java. *International Journal of Social and Management Studies*, 3(1), 112-131.
- Sadat, P. A., Handayani, S., & Kurniawan, M. (2020). Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Inovator*, 9(1), 23-29.
- Sandiartha, I. W. B., & Suwandana, I. G. M. (2020). *Pengaruh stres kerja terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh kepuasan kerja pegawai koperasi graha canti semawang-sanur* (Doctoral dissertation, Udayana University).
- Sari, D. P. P., & Kistyanto, A. (2020). Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Oleh Innovative Work Behavior. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 4(2), 88-97.
- Sari, M. (2020). Penelitian Kepustakaan (Library Research) dalam Penelitian Pendidikan IPA. *NATURAL SCIENCE: Jurnal Penelitian Bidang IPA Dan Pendidikan IPA*, 41–53.
- Sari, M. P. (2023). Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai Variabel Intervening pada PT Indonesia Power Pltgu Cilegon. *Jurnal Pendidikan dan Konseling (JPDK)*, 5(2), 3016-3021.
- Septiana, S., & Widjaja, O. H. (2020). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai pada PT. Jocelyn Anugrah Jaya. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 2(3), 643-652.
- Sholihin, M., & Ratmono, D. (2021). *Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 7.0 untuk hubungan nonlinier dalam penelitian sosial dan bisnis*. Penerbit Andi.

- Siyoto, S., & Sodik, M. A. (2015). *Dasar metodologi penelitian*. literasi media publishing.
- Sohiron, S., Syukri, A., & Us, K. A. (2019). Sifat Empati Pemimpin Terhadap Bawahan Sebagai Kunci Keberhasilan Kepemimpinan Dalam Sistem Manajemen Pendidikan Islam. *Indonesian Journal of Islamic Educational Management*, 2(1), 43-52.
- Steven, H. J., & Prasetyo, A. P. (2020). Pengaruh stres kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Penelitian Ipteks*, 5(1), 78-88.
- Sufiyati, A., Suwarni, E., & Anggarini, D. R. (2021). Pengaruh Fasilitas Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pt Tedco Agri Makmur Di Lampung Tengah. *Journal Strategy of Management and Accounting Through Research and Technology (SMART)*, 1(1), 12-21.
- Sukoco, W., Lubis, M. R., & Hasanuddin, H. (2020). Hubungan Leader Member Exchange dan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi pada Tenaga Pendidik Sekolah Polisi Negara Kepolisian Daerah Sumatera Utara. *Tabularasa: Jurnal Ilmiah Magister Psikologi*, 2(2), 168-181.
- Sulastri, S., & Onsardi, O. (2020). Pengaruh Stres Kerja, dan Beban Kerja, terhadap Kinerja Pegawai. *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, 2(1), 83-98.
- Sunyoto, D., & Kalijaga, M. A. (2022). Buku Referensi Teori Pertukaran Sosial dalam Perilaku Kelompok. Eureka Media Aksara.
- Supriyanto, A., Ekowati, V., & Maghfuroh, U. (2020). Do organizational citizenship behavior and work satisfaction mediate the relationship between spiritual leadership and employee performance?. *Management Science Letters*, 10(5), 1107-1114.
- Supriyanto, A. S., Ekowati, V. M., Reza, M. F., & Mitasari, R. (2021). Factor influencing employee performance: The role of leader-member exchange and job satisfaction. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(2), 215-225.
- Susilo, Y., & Wahyudin, W. (2020). Pengaruh Konflik Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *EKOMABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis*, 1(01), 45-58.
- Sutrisno, M. (2021). Pengaruh Kompensasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di Yayasan X. *Cerdika: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 1(3), 247-254.
- Syahputra, I., & Jufrizen, J. (2019). Pengaruh diklat, promosi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 104-116.

- Tarjo, T. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *JAMIN: Jurnal Aplikasi Manajemen Dan Inovasi Bisnis*, 2(1), 53-65.
- Ulfa, R. (2021). Variabel penelitian dalam penelitian pendidikan. *Al-Fathonah*, 1(1), 342-351.
- Ulfah, A. K., Razali, R., Rahman, H., Ghofur, A., Bukhory, U., Wahyuningrum, S. R., & Muqoddam, F. (2022). *Ragam Analisis Data Penelitian (Sastra, Riset dan Pengembangan)*. IAIN Madura Press.
- Usman, H. (2019). *Kepemimpinan Efektif: Teori, Kepemimpinan, Dan Praktik*. Bumi Aksara.
- Waruwu, M. (2023). Pendekatan penelitian pendidikan: metode penelitian kualitatif, metode penelitian kuantitatif dan metode penelitian kombinasi (Mixed Method). *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(1), 2896-2910.
- Widya, A., Tjahjono, H. K., Mustafyo ngerti wonge a, Z., & Prajogo, W. (2021). Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi LMX (Leader-Member Exchange) Dilihat dari Aspek Gender. *Jurnal Bisnis STRATEGI*, 30(2), 154-172.
- Widyawati, N., & Khuzaini, K. (2020). PENGARUH STRES KERJA, UPAH DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI STARBUCKS COFFEE TUNJUNGAN PLAZA SURABAYA. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen (JIRM)*, 9(8).
- Widodo, U., Indriyatni, L., & Wahyuningsih, S. (2021). Pengaruh Pemberdayaan dan Leader Member Exchange terhadap Kinerja Pegawai dengan Self Efficacy sebagai Variabel Mediasi. *Fokus Ekonomi: Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 16(1), 163-187.
- Zenaidah, N. (2023). Evaluasi Kinerja Pegawai Dalam Konteks Kepuasan Kerja di BKPSDM Kabupaten Takalar. *JIMS: Jurnal Ilmiah Mahasiswa*, 1(1), 31-41.
- Zhou, X., Rasool, S. F., Yang, J., & Asghar, M. Z. (2021). Exploring the relationship between despotic leadership and job satisfaction: the role of self efficacy and leader–member exchange. *International journal of environmental research and public health*, 18(10), 5307.
- Zulfa, N. (2021). Pengaruh leader member exchange (lmx) terhadap kinerja Pegawai melalui kepuasan kerja pada PT. Berlian Jasa Terminal Indonesia. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(1), 414-424.

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Biodata Peneliti

BIODATA PENELITI

Nama Lengkap : Janatul Ainia Prameswari
Tempat, Tanggal Lahir : Pasuruan, 19 Mei 2002
Alamat : Desa Bulukandang Kec. Prigen Kab. Pasuruan
Telepon : 081359545737
Email : janatulainia19@gmail.com

Pendidikan Formal

2006 – 2008 : TK PGRI Bulukandang
2008 – 2014 : SDN Bulukandang 2
2014 – 2017 : SMP Islam Al - Ma'arif 01 Singosari
2017 – 2020 : SMA Islam Al - Ma'arif 01 Singosari
2020 – 2024 : Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Pendidikan

Non Formal

2020 – 2021 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Arab (PKPBA) UIN Malang
2021 – 2022 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Inggris (PKPBI) UIN Malang
2014 -2020 : Madrasah Diniyah Salafiyah PPQ Nurul Huda

Lampiran 2 Bukti Konsultasi



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

JURNAL BIMBINGAN SKRIPSI

IDENTITAS MAHASISWA:

NIM : 200501110250
Nama : Janatul Ainia Prameswari
Fakultas : Ekonomi
Program Studi : Manajemen
Dosen Pembimbing : Ikhsan Maksum, M.Sc
Judul Skripsi : **PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE DAN STRES KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA DI KANTOR PEMERINTAH KOTA MALANG**

JURNAL BIMBINGAN :

No	Tanggal	Deskripsi	Tahun Akademik	Status
1	12 Desember 2023	Pengajuan outline	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
2	14 Maret 2024	Pengajuan judul	Genap 2023/2024	Sudah Dikoreksi
3	22 Maret 2024	Bab 1	Genap 2023/2024	Sudah Dikoreksi
4	23 April 2024	Bab 1-3	Genap 2023/2024	Sudah Dikoreksi
5	29 April 2024	Revisi bab 1-3	Genap 2023/2024	Sudah Dikoreksi
6	29 April 2024	Revisi 2 Bab 1-3	Genap 2023/2024	Sudah Dikoreksi
7	29 April 2024	Revisi Bab 1-3	Genap 2023/2024	Sudah Dikoreksi
8	4 Juni 2024	Bimbingan Kuesioner	Genap 2023/2024	Sudah Dikoreksi
9	15 Juni 2024	BAB 4 & 5	Genap 2023/2024	Sudah Dikoreksi

Malang, 15 Juni 2024

Dosen Pembimbing



Ikhsan Maksum, M.Sc

Lampiran 3 Surat Keterangan Bebas Plagiarisme



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Puji Endah Purnamasari, M.M
NIP : 198710022015032004
Jabatan : **UP2M**

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Janatul Ainia Prameswari
NIM : 200501110250
Konsentrasi : Manajemen SDM
Judul Skripsi : **PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* DAN STRES KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA DI KANTOR PEMERINTAH KOTA MALANG**

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut dinyatakan **LOLOS PLAGIARISM** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
10%	15%	5%	5%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 17 Juni 2024
UP2M



Puji Endah Purnamasari, M.M

Lampiran 4 Kuesioner

KUESIONER PENELITIAN

PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* DAN STRES KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA DI KANTOR PEMERINTAH KOTA MALANG

Kepada Yth.

Bapak/ Ibu/ Saudara(i) Responden

Saya Janatul Ainia Prameswari (200501110250) Mahasiswa Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang yang sedang melakukan penelitian skripsi. Dalam rangka memenuhi komponen penelitian, diperlukan beberapa data dan informasi yang mendukung dalam proses penelitian ini. Maka dari itu, saya mohon kesediaan dari responden untuk mengisi kuesioner ini dengan lengkap dan benar. Seluruh informasi yang saya terima dari hasil kuesioner akan bersifat rahasia dan tidak disebarluaskan.

Atas kesediaan Bapak/ Ibu/ Saudara(i) yang telah meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner ini, saya mengucapkan terimakasih dan mohon maaf apabila terdapat kekurangan-kekurangan di dalam penelitian ini.

I. IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama :
2. Usia : Tahun
3. Jenis Kelamin :

II. PETUNJUK PENGISIAN

Silahkan Anda isi dengan memberikan tanda centang (✓) pada kotak jawaban yang Anda pilih. Pilihan jawaban akan menunjukkan seberapa tingkat persetujuan Anda terhadap jawaban tersebut. Dengan keterangan sebagai berikut:

Jawaban	Keterangan	Skor
STS	Sangat Tidak Setuju	1
TS	Tidak Setuju	2
N	Netral	3
S	Setuju	4
SS	Sangat Setuju	5

III. DAFTAR PERNYATAAN

A. *Leader Member Exchange*

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Pemimpin saya selalu tanggap terhadap permasalahan dan kebutuhan mengenai pekerjaan.					
2.	Pemimpin saya mengakui dan menghargai kemampuan dan potensi pegawai dalam bekerja					
3.	Pemimpin saya memperlihatkan kepercayaan dan loyalitas kepada pegawai.					
4.	Saya merasa bahwa pemimpin saya yakin akan kemampuan saya untuk menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien.					
5.	Pemimpin saya memberikan solusi yang efektif saat saya					

	menghadapi kesulitan dalam pekerjaan.					
6.	Hubungan kerja antara saya dan pemimpin saya sangat efektif.					

B. Stres Kerja

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Saya merasa bahwa jumlah pekerjaan yang harus saya selesaikan terlalu banyak.					
2.	Saya merasa bahwa tugas-tugas yang diberikan kepada saya terlalu rumit untuk diselesaikan dengan baik.					
3.	Waktu istirahat yang diberikan oleh perusahaan tidak cukup untuk memulihkan energi saya.					
4.	Saya merasa stres karena pekerjaan saya harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.					
5.	Saya merasa gaji yang saya terima sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan.					
6.	Saya sering mendapatkan pujian atas hasil pekerjaan saya dari atasan.					
7.	Saya selalu berusaha memenuhi tanggung jawab pekerjaan saya dengan baik.					
8.	Saya selalu berusaha menyelesaikan tugas saya dengan baik.					

C. Kinerja Pegawai

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Saya selalu memastikan bahwa pekerjaan saya bebas dari kesalahan sebelum diserahkan.					
2.	Saya merasa memiliki kecakapan yang diperlukan					

	untuk menyelesaikan tugas saya dengan baik.					
3.	Saya memastikan bahwa saya memenuhi semua kewajiban yang telah ditetapkan untuk posisi saya.					
4.	Saya berusaha keras untuk menyelesaikan setiap tugas yang diberikan kepada saya dengan baik.					
5.	Saya selalu berusaha untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik mungkin untuk mencapai tingkat ketepatan yang diharapkan.					
6.	Saya memiliki target yang jelas dalam pekerjaan saya yang membantu saya untuk tetap fokus dan berkinerja lebih baik.					
7.	Saya mampu dengan cepat menemukan solusi atau perbaikan atas kritik yang saya terima dari atasan atau rekan kerja.					
8.	Saya mampu mengaplikasikan pengetahuan dan keterampilan saya dengan cara yang paling efektif untuk menyelesaikan tugas yang diberikan.					
9.	Saya memiliki kemampuan untuk mengambil inisiatif dan memulai pekerjaan tanpa perlu instruksi langsung dari atasan.					
10.	Saya mampu mengatur jadwal kerja saya sendiri dan menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan tanpa harus dipantau terus-menerus.					

D. Kepuasan Kerja

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Saya merasa puas dengan tingkat tantangan yang ada dalam pekerjaan saya saat ini.					
2.	Saya merasa puas dengan tingkat tanggung jawab yang saya miliki dalam pekerjaan saya saat ini.					
3.	Saya puas dengan tunjangan yang diberikan oleh perusahaan					
4.	Saya merasa bahwa gaji yang saya terima sudah sesuai dengan kualifikasi dan pengalaman saya.					
5.	Saya merasa puas karena perusahaan memberikan kesempatan yang adil untuk dipromosikan.					
6.	Saya merasa puas dengan promosi yang saya terima dari perusahaan.					
7.	Saya merasa puas karena pimpinan tegas dalam membimbing saya dalam pekerjaan sehari-hari.					
8.	Saya merasa puas karena pimpinan saya selalu obyektif dalam menilai kinerja saya.					
9.	Rekan kerja saya selalu menunjukkan sikap yang baik dan ramah.					
10.	Saya merasa puas dengan rekan kerja yang selalu siap memberikan solusi atas masalah yang dihadapi dan saling membantu.					

DOKUMENTASI



Lampiran 5 Distribusi Frekuensi

DISTRIBUSI FREKUENSI

1. Deskripsi Karakteristik Responden

a. Distribusi Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
Laki-laki	77	53,1%
Perempuan	68	46,9%
Jumlah	145	100%

b. Distribusi Karakteristik Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah Responden	Persentase
20-30	31	21,4%
30-40	35	24,1%
40-50	51	35,2%
50<	28	19,3%
Jumlah	145	100%

c. Distribusi Karakteristik Berdasarkan Bagian

Bagian	Jumlah Responden	Persentase
BKPSDM	46	31,72%
Sekretariat Daerah	99	68,28%
Jumlah	145	100%

2. Deskripsi Jawaban Responden

a. Distribusi Jawaban Responden Variabel *Leader Member Exchange* (X1)

Indikator	Skala Kuesioner					Jumlah	Rata-Rata
	1	2	3	4	5		
X1.1.1	2	3	7	65	68	145	4.324
X1.1.2	2	1	9	79	54	145	4.248
X1.2.1	2	1	9	75	58	145	4.276
X1.2.2	2	2	16	67	58	145	4.214
X1.3.1	2	2	7	76	58	145	4.269
X1.3.4	1	3	6	83	52	145	4.234

b. Distribusi Jawaban Responden Variabel Stres Kerja (X2)

Nama	Skala Kuesioner					Jumlah	Rata-Rata
	1	2	3	4	5		
X2.1.1	0	16	45	41	43	145	3.697
X2.1.2	0	23	48	38	36	145	3.524
X2.2.1	0	23	48	38	36	145	3.366
X2.2.2	6	27	45	30	37	145	3.379
X2.3.1	0	8	24	56	57	145	4.028
X2.3.2	1	7	23	51	63	145	4.097
X2.4.1	0	2	5	68	70	145	4.379
X2.4.2	1	2	7	60	75	145	4.428

c. Distribusi Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Nama	Skala Kuesioner					Jumlah	Rata-Rata
	1	2	3	4	5		
Z.1.1	0	1	15	75	54	145	4.234
Z.1.2	0	1	7	75	62	145	4.345
Z.2.1	0	3	13	69	60	145	4.269
Z.2.2	0	2	24	57	62	145	4.207
Z.3.1	0	2	18	74	51	145	4.193
Z.3.2	1	3	17	74	51	145	4.179
Z.4.1	0	2	20	65	58	145	4.221
Z.4.3	0	2	23	60	60	145	4.228
Z.5.1	0	1	11	78	55	145	4.283
Z.5.3	0	1	8	65	71	145	4.400

d. Distribusi Jawaban Responden Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Nama	Skala Kuesioner					Jumlah	Rata-Rata
	1	2	3	4	5		
Y.1.1	1	4	10	79	51	145	4.221
Y.1.2	1	1	17	71	55	145	4.234
Y.2.1	1	1	13	79	51	145	4.234
Y.2.2	1	0	6	69	69	145	4.393

Y.3.1	1	0	8	75	61	145	4.331
Y.3.2	1	0	8	78	58	145	4.317
Y.4.1	1	0	29	62	53	145	4.145
Y.4.2	1	0	18	73	53	145	4.214
Y.5.1	1	1	20	60	63	145	4.262
Y.5.2	1	1	8	73	62	145	4.331

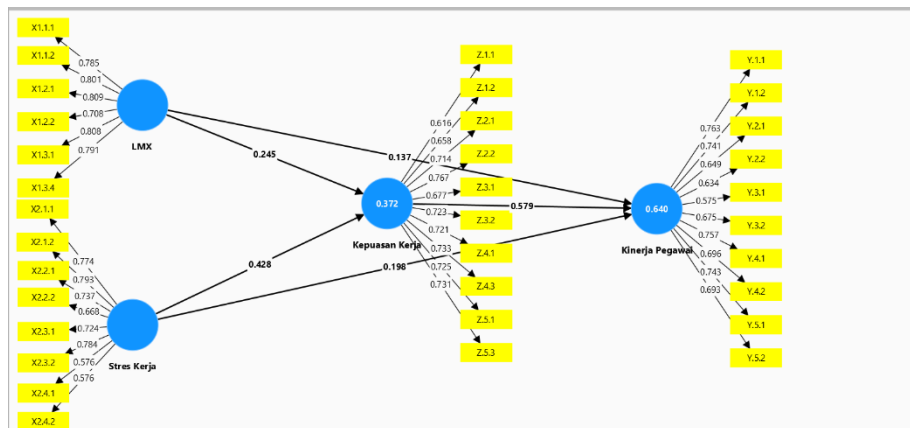
Lampiran 6 Hasil Uji Penelitian

HASIL UJI PENELITIAN

1. Analisis Hasil Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

a. Hasil Uji Validitas Konvergen

Variabel	Indikator	Loading factor	Keterangan
<i>Leader Member Exchange</i> (X1)	X1.1.1	0.785	Valid
	X1.1.2	0.801	Valid
	X1.2.1	0.809	Valid
	X1.2.2	0.708	Valid
	X1.3.1	0.808	Valid
	X1.3.4	0.791	Valid
Stres Kerja (X2)	X2.1.1	0.774	Valid
	X2.1.2	0.793	Valid
	X2.2.1	0.737	Valid
	X2.2.2	0.668	Valid
	X2.3.1	0.724	Valid
	X2.3.2	0.784	Valid
	X2.4.1	0.576	Valid
	X2.4.2	0.576	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	Y.1.1	0.763	Valid
	Y.1.2	0.741	Valid
	Y.2.1	0.649	Valid
	Y.2.2	0.634	Valid
	Y.3.1	0.575	Valid
	Y.3.2	0.675	Valid
	Y.4.1	0.757	Valid
	Y.4.2	0.696	Valid
	Y.5.1	0.743	Valid
	Y.5.2	0.693	Valid
Kepuasan Kerja (Z)	Z.1.1	0.616	Valid
	Z.1.2	0.658	Valid
	Z.2.1	0.714	Valid
	Z.2.2	0.767	Valid
	Z.3.1	0.677	Valid
	Z.3.2	0.723	Valid
	Z.4.1	0.721	Valid
	Z.4.3	0.733	Valid
	Z.5.1	0.725	Valid
	Z.5.3	0.731	Valid



b. Hasil Uji Validitas Diskriminan

Item	X1	X2	Y	Z
X1.1.1	0.785	0.509	0.438	0.397
X1.1.2	0.801	0.430	0.406	0.357
X1.2.1	0.809	0.461	0.415	0.366
X1.2.2	0.708	0.474	0.366	0.287
X1.3.1	0.808	0.545	0.439	0.454
X1.3.4	0.791	0.462	0.508	0.484
X2.1.1	0.392	0.774	0.527	0.405
X2.1.2	0.454	0.793	0.355	0.423
X2.2.1	0.393	0.737	0.307	0.364
X2.2.2	0.256	0.668	0.242	0.238
X2.3.1	0.410	0.724	0.478	0.488
X2.3.2	0.504	0.784	0.603	0.575
X2.4.1	0.484	0.576	0.372	0.249
X2.4.2	0.522	0.576	0.426	0.363
Y.1.1	0.336	0.486	0.763	0.556
Y.1.2	0.425	0.457	0.741	0.586
Y.2.1	0.366	0.392	0.649	0.462
Y.2.2	0.353	0.313	0.634	0.494
Y.3.1	0.295	0.358	0.575	0.436
Y.3.2	0.346	0.428	0.675	0.481
Y.4.1	0.436	0.436	0.757	0.561
Y.4.2	0.390	0.412	0.696	0.565
Y.5.1	0.452	0.500	0.743	0.569
Y.5.2	0.414	0.478	0.693	0.565
Z.1.1	0.362	0.466	0.571	0.616
Z.1.2	0.408	0.392	0.536	0.658
Z.2.1	0.319	0.414	0.455	0.714
Z.2.2	0.331	0.516	0.556	0.767
Z.3.1	0.374	0.366	0.458	0.677
Z.3.2	0.383	0.361	0.488	0.723
Z.4.1	0.432	0.400	0.587	0.721

Z.4.3	0.310	0.419	0.593	0.733
Z.5.1	0.295	0.342	0.542	0.725
Z.5.3	0.366	0.387	0.575	0.731

c. Nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*

Variabel	Cronbach's alpha	<i>Composite Reliability</i> (rho_a)	Keterangan
Kepuasan Kerja	0.889	0.889	<i>Reliable</i>
Kinerja Pegawai	0.880	0.884	<i>Reliable</i>
LMX	0.875	0.883	<i>Reliable</i>
Stres Kerja	0.858	0.877	<i>Reliable</i>

2. Analisis Hasil Uji Model Struktural (*Inner Model*)

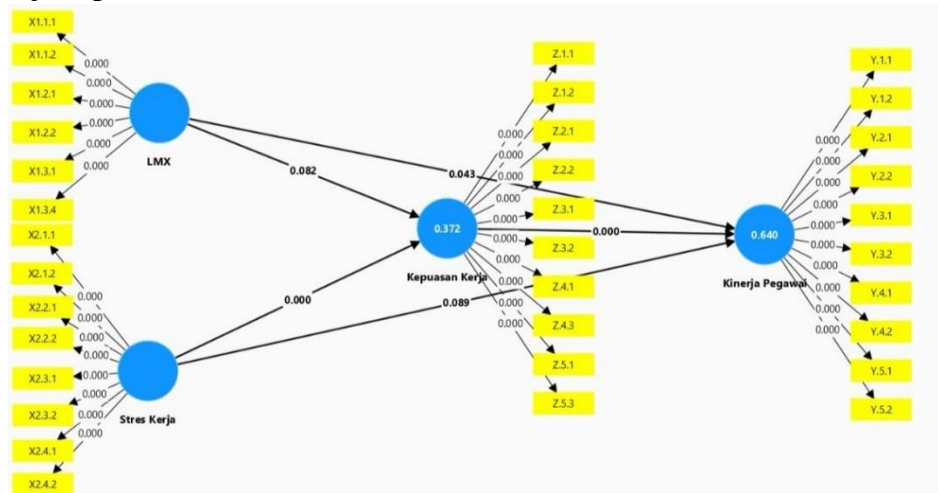
a. Hasil *R-Square*

Variabel	R-square	Persentase
Kinerja Pegawai	0,372	37%
Kepuasan Kerja	0,640	64%

b. Hasil Koefisien Jalur

Variabel	T statistics (O/STDEV)	P-Values
<i>Leader member exchange</i> -> kinerja pegawai	2.831	0.005
Stres kerja -> kinerja pegawai	4.655	0.000
Kepuasan kerja -> kinerja pegawai	4.431	0.000
<i>Leader member exchange</i> -> kepuasan kerja -> kinerja pegawai	1.741	0.082
Stres kerja -> kepuasan kerja -> kinerja pegawai	4.655	0,000

c. Uji Hipotesis



Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	T statistics (O/STDEV)	P-Values
Direct Effect				
Leader member exchange -> kinerja pegawai	0.279	0.290	2.831	0.005
Stres kerja -> kinerja pegawai	0.446	0.470	4.655	0.000
Indirect Effect				
Leader member exchange -> kepuasan kerja -> kinerja pegawai	0.245	0.253	1.741	0.082
Stres kerja -> kepuasan kerja -> kinerja pegawai	0.446	0.470	4.655	0,000