

PENGARUH STRES DAN TIM KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA PEGAWAI PADA BALAI DIKLAT KEAGAMAAN SURABAYA

Novita Ernawati

novitanovie78@gmail.com

Balai Diklat Keagamaan Surabaya

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of work stress and work team on employee performance with job satisfaction as an intervening variable at the Surabaya Religious Education and Training Center. This study uses a quantitative approach with a survey method. The population of this study is all employees of the Surabaya Religious Education and Training Center which totals 72 people, with this study using a total sampling technique, so that all members of the population are made respondents. The results of the study show that work stress has a negative and significant influence on job satisfaction and employee performance. On the other hand, the work team has a significant positive influence on job satisfaction and on employee performance. In addition, work stress affects performance indirectly through job satisfaction, while work teams have a positive effect on performance through job satisfaction. This confirms that job satisfaction has an important role as a mediating variable that can strengthen the relationship between organizational factors and employee performance.

Keywords: work stress, teamwork, job satisfaction, employee performance, work environment

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh stres kerja dan tim kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Balai Diklat Keagamaan Surabaya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai Balai Diklat Keagamaan Surabaya yang berjumlah 72 orang, dengan penelitian ini menggunakan teknik *total sampling*, sehingga semua anggota populasi dijadikan responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta terhadap kinerja pegawai. Sebaliknya, tim kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja serta terhadap kinerja pegawai. Selain itu, stres kerja memengaruhi kinerja secara tidak langsung melalui kepuasan kerja, sedangkan tim kerja berpengaruh positif terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Hal ini menegaskan bahwa kepuasan kerja memiliki peran penting sebagai variabel mediasi yang dapat memperkuat hubungan antara faktor-faktor organisasi dan kinerja pegawai.

Kata kunci: stres kerja, kerja tim, kepuasan kerja, kinerja pegawai, lingkungan kerja

PENDAHULUAN

Stres kerja merupakan kondisi yang muncul akibat ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kapasitas individu dalam mengatasinya. Beban kerja tinggi, tekanan waktu, serta tuntutan pekerjaan yang kompleks dapat meningkatkan stres kerja dan menurunkan kepuasan serta kinerja pegawai (Ganster & Rosen, 2017). Sementara itu, tim kerja yang efektif, ditandai dengan komunikasi yang baik, kerja sama yang kuat, serta kepercayaan antar anggota tim, dapat membantu mengurangi stres kerja serta meningkatkan motivasi dan kepuasan pegawai, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai (Zaky, 2023). Kepuasan kerja juga memiliki peran penting sebagai variabel mediasi yang dapat memperkuat pengaruh tim kerja terhadap kinerja pegawai serta mengurangi dampak negatif stres kerja terhadap produktivitas (Wahyuni & Wulandari, 2024).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung stres kerja dan tim kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Balai Diklat Keagamaan Surabaya. Studi terdahulu seperti Phulpoto (2023) dan Ali et al. (2019) telah membahas hubungan antara stres kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai, tetapi mayoritas penelitian dilakukan di sektor industri dan swasta, sementara penelitian dalam konteks lembaga pelatihan keagamaan masih terbatas. Selain itu, penelitian sebelumnya lebih banyak menganalisis hubungan langsung antara variabel-variabel tersebut tanpa mempertimbangkan kepuasan kerja sebagai mediator.

Penelitian ini memiliki kebaruan dengan menggunakan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) serta berfokus pada lembaga pelatihan

keagamaan yang memiliki karakteristik kerja unik. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan bagi pengelola organisasi dalam merancang strategi untuk mengelola stres kerja, memperkuat dinamika tim kerja, serta meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai secara optimal.

TINJAUAN TEORETIS

Stres Kerja

Stres kerja didefinisikan sebagai kondisi psikologis yang muncul akibat ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kapasitas individu dalam mengatasinya. Menurut Maslach, Schaufeli, & Leiter (2021), stres kerja yang berkepanjangan dapat menyebabkan burnout, yang ditandai dengan kelelahan emosional, sinisme, dan berkurangnya pencapaian pribadi. Salah satu teori yang relevan adalah Job Demand-Control Model dari Karasek & Theorell (2021), yang menyatakan bahwa stres kerja terjadi ketika tuntutan pekerjaan tinggi tetapi pegawai memiliki kontrol yang rendah atas pekerjaannya. Model lain, Job Demands-Resources (JD-R) Model dari Bakker & Demerouti (2017), menekankan bahwa stres meningkat ketika tuntutan pekerjaan melebihi sumber daya yang tersedia untuk menghadapinya.

Tim Kerja

Tim kerja didefinisikan sebagai kelompok individu yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama, dengan peran yang saling tergantung dan koordinasi yang baik (Salas et al., 2023). Model yang sering digunakan untuk memahami efektivitas tim adalah Input-Process-Output (IPO) Model dari Mathieu et al. (2017), yang menjelaskan bahwa efektivitas tim bergantung pada input (sumber daya tim), proses (interaksi antar anggota), dan output

(hasil kinerja tim). Selain itu, teori Team Development dari Tuckman & Jensen (2017) menyatakan bahwa tim melalui lima tahap perkembangan: forming, storming, norming, performing, dan adjourning.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan tingkat kenyamanan dan kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh faktor seperti gaji, kondisi kerja, serta hubungan dengan atasan dan rekan kerja (Hasibuan, 2019). Teori Two-Factor dari Herzberg (2020) menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh motivator (seperti penghargaan dan tanggung jawab) serta faktor pemeliharaan (seperti gaji dan kondisi kerja).

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai diartikan sebagai tingkat keberhasilan individu dalam menyelesaikan tugasnya sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi. Buit et al. (2019) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dilakukan pegawai selama melaksanakan tugasnya. Lubis et al. (2018) menekankan bahwa kinerja individu dapat ditingkatkan melalui manajemen kinerja yang mencakup peningkatan kompetensi, sistem yang lebih baik, serta standar yang jelas.

Tinjauan teoritis ini menunjukkan bahwa stres kerja, tim kerja, dan kepuasan kerja merupakan faktor utama yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan variabel-variabel tersebut dalam konteks Balai Diklat Keagamaan Surabaya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori (explanatory research), yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara stres kerja, tim

kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Pendekatan ini digunakan untuk mengukur hubungan antar variabel melalui data numerik dan analisis statistik guna memperoleh pemahaman yang lebih objektif. Penelitian ini dilakukan di Balai Diklat Keagamaan Surabaya, yang berlokasi di Jl. Ketintang Madya No. 92, Karah, Kec. Jambangan, Surabaya, Jawa Timur 60232. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Balai Diklat Keagamaan Surabaya yang berjumlah 72 orang, sehingga teknik total sampling digunakan, di mana seluruh populasi dijadikan sampel penelitian. Teknik sampling jenuh ini dipilih karena jumlah populasi relatif kecil dan memungkinkan pengambilan data yang lebih akurat serta representatif.

Data penelitian dikumpulkan menggunakan kuesioner berbasis skala Likert 4 poin, yang dirancang untuk menghindari bias sentral dalam jawaban responden. Kuesioner ini mencakup berbagai pernyataan terkait variabel stres kerja, tim kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Selain itu, penelitian ini juga memanfaatkan metode dokumentasi untuk memperoleh data sekunder yang relevan guna mendukung analisis. Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Analisis dilakukan dalam dua tahap, yaitu evaluasi outer model, yang menguji validitas dan reliabilitas indikator, serta evaluasi inner model, yang menguji hubungan antar variabel laten. Uji hipotesis dilakukan dengan melihat nilai t-statistik dan p-value, di mana hipotesis diterima jika t-statistik > 1.96 dan p-value < 0.05.

Dengan pendekatan yang komprehensif ini, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman mendalam mengenai hubungan antara stres kerja, tim kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai, serta memberikan rekomendasi strategis

bagi manajemen organisasi dalam mengelola dinamika kerja pegawai di lingkungan Balai Diklat Keagamaan Surabaya.

HASIL PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Balai Diklat Keagamaan Surabaya, yang merupakan unit pelaksana teknis di bawah Kementerian Agama Republik Indonesia. Lembaga ini bertugas menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Kementerian Agama. Sejak berdiri, BDK Surabaya telah menjadi pusat pelatihan yang berfokus pada pengembangan kompetensi keagamaan, pendidikan, dan profesionalisme pegawai. Selain itu, lembaga ini juga memiliki berbagai program unggulan seperti Pelatihan Teknis Keagamaan, Pelatihan Kepemimpinan, serta Pelatihan Berbasis Digital (e-Learning).

Responden dalam penelitian ini berjumlah 72 pegawai, yang dipilih menggunakan metode total sampling karena jumlah populasi yang kurang dari 100. Dari hasil pengumpulan data, karakteristik responden menunjukkan bahwa mayoritas

pegawai berusia antara 31-40 tahun, dengan tingkat pendidikan sarjana (S1) sebagai yang paling dominan. Selain itu, sebagian besar responden memiliki lama bekerja lebih dari lima tahun, yang menunjukkan bahwa mereka telah memiliki pengalaman yang cukup dalam lingkungan kerja BDK Surabaya.

Uji Inner Model

Inner model digunakan untuk memprediksi hubungan sebab akibat pada penelitian yang menggunakan variabel laten, variabel laten adalah variabel yang tidak bisa diukur secara langsung. Didalam PLS *inner* model dievaluasi menggunakan *R Square* sebagai pengukuran tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Model prediksi yang baik ditandai oleh nilai *R Square* yang tinggi. Nilai *R Square* digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Berikut ini adalah hasil nilai *R Square* yang digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan :

Tabel 1 Nilai *R Square*

No	Variabel	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
1	Kinerja	0.415	0.398
2	Kepuasan Pegawai	0.387	0.351

Sumber: Hasil Analisis SmartPLS diolah, 2025

Berdasarkan data di atas, diketahui bahwa nilai *R Square* untuk variabel kinerja adalah sebesar 0,415. Angka ini menunjukkan bahwa variabel kinerja dapat dijelaskan oleh tiga variabel dalam penelitian ini, yaitu kepuasan kerja, stres kerja, dan tim kerja, dengan kontribusi sebesar 41,5%. Dengan kata lain, hampir setengah dari variasi yang terjadi pada kinerja pegawai dipengaruhi oleh ketiga faktor tersebut.

Artinya, jika kepuasan kerja, stres kerja, dan tim kerja mengalami perubahan,

maka hal itu akan berdampak pada kinerja pegawai, karena ketiga variabel tersebut memiliki hubungan yang cukup signifikan terhadap kinerja. Namun, pengaruhnya tidak sepenuhnya menjelaskan kinerja pegawai, karena masih ada 57,5% dari variasi kinerja yang dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini.

Dengan demikian, nilai *R Square* sebesar 0,415 memberikan gambaran bahwa meskipun kepuasan kerja, stres kerja, dan tim kerja merupakan faktor penting yang

memengaruhi kinerja, masih ada ruang untuk penelitian lebih lanjut guna mengidentifikasi variabel lain yang dapat meningkatkan pemahaman tentang apa saja yang memengaruhi kinerja pegawai secara keseluruhan.

Secara keseluruhan, angka ini membantu kita memahami bahwa kinerja adalah fenomena yang kompleks, dipengaruhi oleh berbagai faktor baik internal maupun eksternal, yang perlu diperhatikan secara komprehensif untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja.

Selanjutnya dari data yang ada, diketahui bahwa nilai *R Square* untuk variabel kepuasan pegawai adalah sebesar 0,387. Ini berarti bahwa variabel kepuasan pegawai dapat dijelaskan oleh dua variabel utama dalam penelitian ini, yaitu stres kerja dan tim kerja, dengan kontribusi sebesar 38,7%. Dengan kata lain, hampir 40% dari variasi kepuasan pegawai dipengaruhi oleh kedua variabel tersebut.

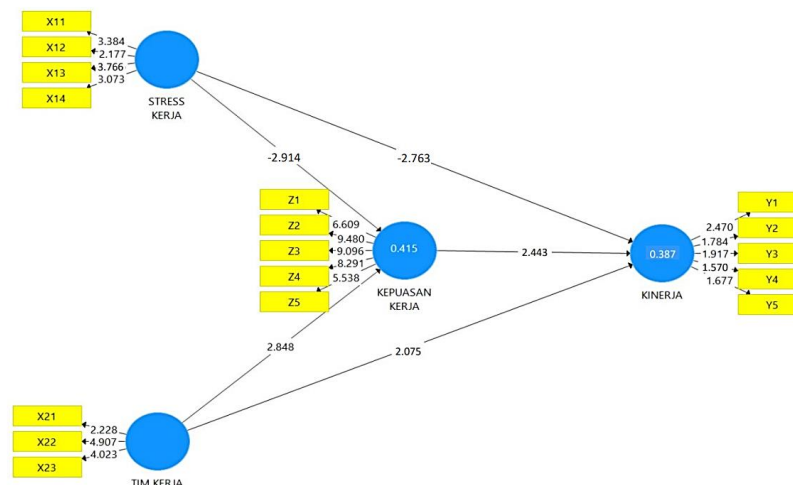
Hal ini menunjukkan bahwa stres kerja dan tim kerja memiliki peran penting dalam menentukan tingkat kepuasan pegawai. Misalnya, jika stres kerja berkurang atau tim kerja menjadi lebih efektif, maka kepuasan pegawai cenderung meningkat. Namun,

pengaruh kedua variabel ini tidak sepenuhnya menjelaskan tingkat kepuasan pegawai. Masih ada 61,3% dari variasi kepuasan yang dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini.

Dengan demikian, nilai *R Square* sebesar 0,387 memberikan gambaran bahwa stres kerja dan tim kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi kepuasan pegawai. Namun, untuk mendapatkan gambaran yang lebih lengkap mengenai apa saja yang memengaruhi kepuasan pegawai, perlu dilakukan penelitian tambahan yang mencakup variabel-variabel lainnya.

Secara keseluruhan, angka ini mengingatkan kita bahwa kepuasan pegawai adalah hal yang kompleks, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang terkait langsung dengan pekerjaan maupun yang bersifat lebih personal. Dengan memahami berbagai faktor ini secara lebih luas, organisasi dapat merancang strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Hubungan antar variabel dalam model penelitian ini dapat dilihat dari hasil estimasi koefisien jalur (*path coefficient*) dan tingkat signifikannya (*p value*). Berikut ini adalah gambar hasil pengujian dengan menggunakan WarpPLS 6.0



Gambar 1 Model Pengujian Bootstrapping

Untuk menguji hipotesis penelitian yang diajukan, dapat dilihat dari besarnya nilai *p* value. Apabila besarnya nilai *p* value lebih kecil dari 0,05 maka terdapat pengaruh yang signifikan. Hasil estimasi path coefficient

untuk menguji kekuatan pengaruh antar variabel dan menjelaskan ketegasan hubungan antar arah variabel dapat dilihat dari pada tabel dibawah ini

Tabel 2 Hasil Estimasi Path Coefficient

	T Statistics (O/STDEV)	P Values
KEPUASAN KERJA -> KINERJA	2.443	0.007
STRESS KERJA -> KEPUASAN KERJA	-2.914	0.004
STRESS KERJA -> KINERJA	-2.763	0.006
TIM KERJA -> KEPUASAN KERJA	2.848	0.005
TIM KERJA -> KINERJA	2.075	0.011

Sumber: Hasil Analisis SmartPLS diolah, 2025

Hasil penelitian di atas menyajikan analisis hubungan antara beberapa variabel, yaitu kepuasan kerja, stres kerja, tim kerja, dan kinerja. Analisis ini didasarkan pada nilai T Statistics ($|O/STDEV|$) dan P Values, yang digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antarvariabel. Berikut adalah penjelasan mendetail dari setiap hubungan berdasarkan data:

Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Hasil menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja, dengan P Value di bawah 0.05 (0.007). Nilai T Statistics sebesar 2.443 menunjukkan bahwa pengaruh ini cukup kuat. Dalam analisis statistik, nilai T yang lebih besar dari 2 sering kali diartikan sebagai bukti yang kuat terhadap hipotesis alternatif, yang menyatakan adanya pengaruh atau hubungan yang nyata. Sebagai contoh, Cohen (1988) dalam bukunya *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* menyebutkan bahwa T-Statistics lebih besar dari 2 adalah tanda bahwa pengaruh tersebut cukup kuat dan mendukung hipotesis yang diuji. Artinya, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai, semakin baik kinerja mereka. Ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja

berperan sebagai faktor yang berdampak langsung pada produktivitas dan hasil kerja pegawai.

Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hubungan ini memiliki P Value yang signifikan (0.004) dan T Statistics bernilai negatif (-2.914). Artinya, stres kerja memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat stres kerja yang dialami pegawai, semakin rendah tingkat kepuasan kerja mereka. Hal ini konsisten dengan teori yang menyatakan bahwa tekanan yang berlebihan dapat mengurangi kenyamanan kerja dan mengganggu kesejahteraan psikologis pegawai.

Stres Kerja terhadap Kinerja

Analisis ini menunjukkan bahwa stres kerja juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja (P Value = 0.006), dengan nilai T Statistics sebesar -2.763. Nilai T Statistics yang negatif (-2.763) menunjukkan bahwa stres kerja memiliki hubungan terbalik dengan kinerja. Dengan kata lain, ketika tingkat stres kerja meningkat, kinerja pegawai cenderung menurun. Dalam konteks ini, stres kerja bertindak sebagai faktor penghambat yang memengaruhi

kemampuan pegawai untuk bekerja secara optimal.

Tim Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Tim kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan *T Statistics* sebesar 2.848 dan *P Value* 0.005. Hal ini mengindikasikan bahwa keberadaan tim kerja yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Faktor seperti kolaborasi, komunikasi yang baik, dan rasa memiliki dalam tim dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan menyenangkan bagi karyawan.

Tim Kerja terhadap Kinerja

Hubungan antara tim kerja dan kinerja juga signifikan (*P Value* = 0.011) dengan *T Statistics* sebesar 2.075. Ini berarti bahwa tim kerja yang solid dan sinergis dapat meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan. Kinerja tim yang baik memungkinkan distribusi tanggung jawab yang merata, pemecahan masalah yang lebih efektif, dan hasil kerja yang lebih optimal.

Setelah didapatkan hasil *direct effect* kemudian dilakukan estimasi *indirect effect* dengan menambahkan variabel intervening di antara variabel independen dan variabel dependen. Sebagaimana dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 3 Hasil Estimasi Indirect Effect

	T Statistics (O/STDEV)	P Values
STRESS KERJA -> KEPUASAN KERJA -> KINERJA	-2.417	0.007
TIM KERJA -> KEPUASAN KERJA -> KINERJA	2.053	0.012

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan nilai *P Value* di atas, maka hasil pengujian hipotesis indirect effect adalah sebagai berikut :

1. Hubungan ini menunjukkan bahwa stres kerja memengaruhi kinerja secara tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai mediator. Nilai *T Statistics* sebesar -2.417 dan *P Value* sebesar 0.007 menunjukkan bahwa hubungan ini signifikan secara statistik, dengan arah pengaruh negatif. Artinya, stres kerja yang tinggi tidak hanya langsung berdampak negatif pada kepuasan kerja tetapi juga secara tidak langsung menurunkan kinerja pegawai melalui penurunan kepuasan kerja.
2. Hubungan ini menunjukkan bahwa tim kerja memengaruhi kinerja secara tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai mediator. Dengan nilai *T Statistics* sebesar 2.053 dan *P Value* sebesar 0.012, hubungan ini signifikan secara statistik, dengan arah

pengaruh positif. Artinya, tim kerja yang solid dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai, yang pada gilirannya mendorong peningkatan kinerja mereka.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja, dengan nilai *T-statistik* sebesar -2.914 dan *p-value* sebesar 0.004, yang berarti semakin tinggi tingkat stres, semakin rendah tingkat kepuasan pegawai. Di lingkungan Balai Diklat Keagamaan Surabaya, stres kerja dapat disebabkan oleh beban kerja yang tinggi, tekanan untuk memenuhi target pelatihan, serta kurangnya dukungan dari atasan dan rekan kerja. Dampak dari stres ini tidak hanya mempengaruhi kesejahteraan pegawai tetapi juga menurunkan motivasi dan kepuasan kerja mereka.

Sebaliknya, tim kerja yang baik terbukti meningkatkan kepuasan kerja dengan nilai T-statistik sebesar 2.848 dan p-value sebesar 0.005. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif, kerja sama tim yang baik, dan rasa kebersamaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif. Tim kerja yang harmonis memungkinkan pegawai untuk bekerja lebih nyaman dan meningkatkan kepuasan mereka terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Dalam hal pengaruh stres kerja terhadap kinerja, hasil analisis menunjukkan bahwa stres kerja memiliki dampak negatif yang signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai T-statistik sebesar -2.763 dan p-value sebesar 0.006. Ketika stres meningkat, pegawai mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugasnya dengan baik, mengalami penurunan produktivitas, serta lebih rentan mengalami kelelahan kerja.

Sementara itu, tim kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dengan nilai T-statistik sebesar 2.075 dan p-value sebesar 0.011. Pegawai yang bekerja dalam tim yang baik memiliki akses terhadap dukungan sosial yang lebih kuat, koordinasi tugas yang lebih baik, serta lingkungan kerja yang lebih kondusif, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan kinerja mereka.

Selain itu, hasil analisis pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara stres kerja dan kinerja pegawai. Nilai T-statistik sebesar -2.417 dan p-value sebesar 0.007 mengindikasikan bahwa stres kerja tidak hanya menurunkan kepuasan kerja tetapi juga secara tidak langsung berdampak pada penurunan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

Di sisi lain, kepuasan kerja juga terbukti menjadi mediator dalam hubungan antara tim kerja dan kinerja pegawai, dengan nilai T-statistik sebesar 2.053 dan p-value sebesar 0.012. Hal ini menunjukkan bahwa

tim kerja yang solid tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja pegawai tetapi juga berdampak pada peningkatan kinerja mereka.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa pengelolaan stres kerja yang baik dan pembentukan tim kerja yang efektif sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Organisasi perlu memastikan adanya strategi untuk mengurangi stres kerja, seperti distribusi tugas yang lebih merata, dukungan dari atasan, serta lingkungan kerja yang lebih kondusif. Selain itu, penguatan kerja tim harus menjadi prioritas agar pegawai dapat bekerja dalam suasana yang mendukung kolaborasi, sehingga meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas pegawai secara keseluruhan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa stres kerja memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap kepuasan kerja, di mana semakin tinggi tingkat stres, semakin rendah kepuasan kerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa tekanan kerja yang tinggi, beban kerja yang berlebihan, serta lingkungan kerja yang menuntut dapat mengurangi tingkat kepuasan pegawai dalam menjalankan tugasnya. Selain itu, stres kerja juga memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja pegawai, yang berarti pegawai yang mengalami tingkat stres tinggi cenderung menunjukkan penurunan produktivitas, kurang fokus dalam menyelesaikan tugas, serta mengalami kelelahan kerja.

Sebaliknya, tim kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja, yang menunjukkan bahwa kerja sama yang baik antar pegawai, komunikasi yang efektif, dan koordinasi yang jelas dalam tim dapat meningkatkan kenyamanan serta kepuasan kerja pegawai. Tim kerja yang solid juga berdampak positif terhadap peningkatan kinerja pegawai, di

mana pegawai yang bekerja dalam lingkungan tim yang harmonis cenderung lebih termotivasi dan produktif.

Selain itu, kepuasan kerja terbukti menjadi variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara stres kerja dan kinerja pegawai, di mana stres kerja yang tinggi dapat menurunkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada penurunan kinerja pegawai. Hal yang sama berlaku pada hubungan antara tim kerja dan kinerja pegawai, di mana kepuasan kerja menjadi faktor penguat yang mendorong peningkatan kinerja pegawai melalui dinamika kerja tim yang efektif.

Berdasarkan temuan ini, disarankan agar Balai Diklat Keagamaan Surabaya lebih memperhatikan pengelolaan stres kerja dengan menyediakan program manajemen stres seperti sesi konseling rutin, pelatihan teknik relaksasi, serta evaluasi beban kerja untuk memastikan distribusi tugas yang lebih merata. Selain itu, perusahaan dapat menerapkan kebijakan kerja fleksibel, seperti pemberian waktu istirahat yang cukup serta ruang kerja yang lebih kondusif untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai.

Dalam meningkatkan efektivitas tim kerja, disarankan agar organisasi mengadakan pelatihan kerja tim secara berkala untuk memperkuat keterampilan komunikasi, penyelesaian konflik, serta sinergi dalam kerja tim. Evaluasi tim secara berkala juga diperlukan untuk memastikan kerja sama yang efektif dan mendukung peningkatan kepuasan serta kinerja pegawai. Dengan strategi ini, diharapkan Balai Diklat Keagamaan Surabaya dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat, produktif, dan mendukung pertumbuhan pegawai secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). *Job Demands-Resources Theory: Applications in Occupational Health Psychology*. Springer.

Ganster, D. C., & Rosen, C. C. (2017). Work Stress and Employee Health: A Multidisciplinary Review. *Journal of Management*, 43(6), 1789-1819.

Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Karasek, R., & Theorell, T. (2021). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. Basic Books.

Lubis, A. H., et al. (2018). *Performance Management and Employee Development in Organizations*. Springer.

Mathieu, J. E., et al. (2017). Team Effectiveness: Insights from Meta-Analyses. *Journal of Applied Psychology*.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2021). Burnout: A Brief Review of Theory, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.

Salas, E., et al. (2023). The Science of Teamwork: Advances and Challenges. *American Psychologist*, 78(1), 45-62.

Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (2017). Stages of Small-Group Development Revisited. *Group & Organization Studies*.

Wahyuni, A., & Wulandari, T. (2024). Kepuasan Kerja dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai di Lembaga Pelatihan. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 18(4), 200-220.

Zaky, M. (2023). *Digital Transformation and Human Resource Development in Indonesia*. PT Gramedia.