PENGARUH *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* MELALUI *WORK STRESS* SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA PT GDC MULTI SARANA SURABAYA

Nelliana Tandayong dan Roy Setiawan
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236
Lyia2511@gmail.com; Roy@petra.ac.id

Seorang pemimpin perusahaan harus mampu menciptakan iklim yang baik antara pimpinan dan bawahan.Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis *transformational leadership* terhadap *employee perfomance* melalui *work stress* sebagai variabel *intervening* di PT GDC Multi Sarana Surabaya. Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif. Sampel yang digunakan yaitu 50 karyawan di PT GDC Multi Sarana Surabaya. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Partial Least Square* (PLS) yang memungkinkan penyelesaian permasalahan penelitian dapat diolah dengan baik. Proses perhitungan dibantu program software SmartPLS. Hasil penelitian ini menunjukkan *transformasional leadership* berpengaruh negatif terhadap *work stress*, *transformasional leadership* berpengaruh positif terhadap *employee perfomance*, *work stress* berpengaruh negatif terhadap *employee perfomance* serta *transformational leadership* berpengaruh terhadap *employee performance* melalui *work stress* sebagai variabel *intervening* pada PT GDC Multi Sarana Surabaya.

Kata Kunci:
Transformational leadership, employee performance, work stress

PENDAHULUAN

Menurut Hasibuan (2011, pp. 156–157) "Pemimpin merupakan seseorang yang menggunakan wewenangnya dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain dan bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan yang diterapkan seorang pemimpin dalam organisasi memiliki karateristik yang berbeda-beda. Karakteristik tersebut sering disebut sebagai gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dianggap sebagai cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi dan mengarahkan bawahanya. "Gaya kepemimpinan merupakan peran penting pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, dan menunjukkan kemampuanya agar tujuan perusahaan dapat tercapai sesuai dengan yang telah ditentukan".

Transformational leadership merupakan kepemimpinan yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa (Robbins & Judge, 2008, p. 90). Menurut Wahjono (2010, p. 294), *transformational leadership* yang otentik mengandung empat komponen yakni: (1) *Idealized Influence* dari pemimpin adalah memimpikan, yakin dan membentuk standar yang tinggi usaha penyamaannya, (2) *Inspirational Motivation* akan menjadi bekal para pengikut dalam menghadapi tantangan untuk mencapai tujuan, (3) *Intellectual Stimulation* dari *transformational leadership* membantu para pengikut untuk menjawab asumsi dan untuk membangkitkan solusi yang lebih kreatif terhadap masalah-masalah yang dihadapi dan (4) *Individualized Consideration* dari *transformational leadership* memperlakukan masing-masing bawahan sebagai individu dan mendampingi, memonitor dan menumbuhkan peluang.

Zaman sekarang ini banyak orang yang mengalami tekanan batin dan masalah yang pada akhirnya menimbulkan *work stress* yang berkepanjangan. Kecenderungan aktivitas yang semakin meningkat, seseorang mau tidak mau akan dituntut maju dalam bertindak karena ia harus menghadapi ketatnya persaingan yang ada antara sesama karyawan, karena yang sedemikian rupa manusia cenderung akan mengalami *stress. Work Stress* adalah sebuah kondisi dinamis yang dihadapi seseorang ketika menghadapi peluang, kendala maupun tuntutan yang berkaitan dengan keinginannya daripada saat yang bersamaan hasilnya dianggap tidak pasti namun sangatlah penting (Robbins & Judge, 2011, p. 641).

Hubungan antara pemimpin dan karyawan merupakan hubungan saling ketergantungan yang pada umumnya tidak seimbang. Bawahan pada umumnya merasa lebih tergantung kepada pemimpin daripada sebaliknya. Proses interaksi yang terjadi antara pemimpin dan bawah, berlangsung proses saling mempengaruhi di mana pemimpin berupaya mempengaruhi bawahannya agar berperilaku sesuai dengan harapannya. Pemimpin memusatkan perhatiannya pada kegiatan dan masalah kemanusiaan yang dihadapi, baik bagi dirinya maupun bagi karyawan. Mengetahui apa yang dipikirkan karyawan mengenai perusahaan, pemimpin perlu mengadakan komunikasi aktif dengan para karyawannya. Sikap seorang pemimpin akan menentukan perkembangan tim dalam organisasi perusahaan serta perkembangan yang dicapai yang pada akhirnya akan mempengaruhi pencapaian produktifitas kerja karyawan. Keahlian mengembangkan tim oleh seorang pemimpin merupakan kunci sukses keberhasilan kegiatan perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2005, p. 67), memberikan pengertian bahwa *employee performance* adalah "hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya", sedangkan menurut Rivai (2004, p. 309), *employee perfomarnce* adalah "Perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan". Menurut Hasibuan (2007, p. 94), *employee performance* merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dengan didasarkan pada kemampuan dan pengalaman dalam bekerja. Menurut Sutrisno (2009, p. 164), mengungkapkan bahwa *employee performance* atau prestasi kerja merupakan tingkat kemampuan dan pemahaman seseorang terhadap tugas (pekerjaan) yang diberikan yang terlihat dari hasil pekerjaaan tersebut.

Salah satu unsur yang penting dalam upaya meningkatkan *employee performanc*e adalah pemimpin yang mampu mempengaruhi bawahannya dan mengikutsertakan bawahan secara aktif dalam mencapai tujuan tersebut melalui gaya kepemimpinan yang sesuai. *Leadership style* ini pada dasarnya merupakan gaya *transformational leadership* yang menekankan pada pentingnya seorang pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para bawahan untuk berprestasi melampaui harapannya (Burns dalam Rivai, 2012, p. 52). Pentingnya gaya *transformational* juga dikemukakan Bass dalam Yukl (2010, p. 305) "bahwa *transformational leadership* lebih meningkatkan motivasi dan kinerja dari

pengikut dibandingkan transaksional". *Leadership* ini, Bass dalam Yukl (2010, p. 305), menyebutkan "bahwa para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka."

PT GDC Multi Sarana Surabaya adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang finansial teknologi yang memiliki hari kerja yaitu setiap Senin sampai Jumat dengan jam kerja dari jam 07.30 sampai 17.00 dan pada hari Sabtu pada jam 07.30 sampai 14.30 atau bisa berubah. Hari kerja pada perusahaan setiap hari Senin sampai Sabtu terkadang lembur dari pagi sampai malam membuat karyawan mengalami tekanan yang besar tapi terkadang secara tidak kasat mata. Melaksanakan didalam aktivitas pekerjaannya tidak menutup kemungkinan terjadinya gejala-gejala penyebab *work stress* secara individual terhadap para karyawannya karena mengingat banyaknya kendala dan tuntutan yang mereka hadapi di lapangan, hal ini dikarenakan ada proses produksinya yang menuntut mereka dengan pencapain target perbulannya dan lingkungan kerja yang tidak mendukung serta hasil kerja yang tidak sesuai dengan perusahaan sehingga tidak menutup kemungkinan terdapat berbagai macam ketegangan dan kekhawatiran yang mengakibatkan para karyawannya mengalami *stress* yang berkepanjangan.Akibat pemberian tugas yang banyak, kelelahan kerja dan sering lembur membuat mereka merasa jenuh dengan pekerjaanya maka perusahaan atau pimpinannya harus cepat mengatasi masalah yang menimpa karyawannya maka, bila tidak dapat diatasi akan mengakibatkan *employee performance* menurun dan mengakibatkan mengerjakan pekerjaan jadi lama, tidak fokus, dan terkadang jadi berantakan. Permasalahan tersebut bisa jadi dikarenakan masalah dalam keluarga, terutama karyawan dengan status menikah juga dapat menjadi penyebab stres di tempat kerja. Karyawan menjadi tidak fokus dalam bekerja karena mengalami masalah dalam kehidupan pribadinya. Karyawan menjadi lebih sensitif, mudah marah, menurun kepercayaan dirinya, dan timbul depresi. Kerjasama dengan rekan kerja maupun pimpinan tidak bisa berjalan dengan baik, sehingga kualitas kerjanya memburuk, akibatnya seluruh rangkaian produktivitas perusahaan menjadi terganggu apabila tidak segera ditangani dengan baik.

Permasalahan di atas dapat diatasi dengan adanya seorang pemimpin dengan gaya *transformational* memiliki kemampuan berkomunikasi dengan karyawan dengan baik sehingga memotivasi karyawan bekerja lebih baik, sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tuntas. Pemimpin juga mampu mendorong karyawan lebih kreatif dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga karyawan mampu menyelesaikan tugas kerja sesuai dengan keahlian yang dimiliki. Tugas dari seorang *transformational leader* akan dapat memengaruhi dan mengatasi karyawannya dalam hal tuntutan atau beban pekerjaan yang berlebihan dengan cara memotivasi karyawannya, membuat visi yang jelas, kreatif dan inovatif baik itu terhadap pemimpinnya maupun karyawannya. Mengingat situsi perekonomian Indonesia yang tidak menentu dan persaingan yang ketat, maka perusahaan harus mampu memberdayakan sumber daya manusianya selain sumber daya lainnya, sehingga perlu diadakan penilaian kerja. Karyawan yang mempunyai *performance* yang baik harus dipertahankan dan ditingkatkan sedangkan untuk karyawan yang tidak baik kinerjanya perlu diberi pelatihan khusus untuk memperbaiki *performance* menjadi lebih baik lagi.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penelitian ini dilakukan dengan mengambil judul "Pengaruh *transformasional leadership* terhadap *employee performance* melalui *work stress* sebagai variabel *intervening* pada PT GDC multi sarana surabaya

Tujuan Penelitian

Berdasarkan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis *transformational leadership* berpengaruh terhadap *work stress* di PT GDC Multi Sarana Surabaya.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis *transformational leadership* berpengaruh terhadap *employee performance* di PT GDC Multi Sarana Surabaya.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis *work stress* terhadap *employee performance* di PT GDC Multi Sarana Surabaya.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis *transformational leadership* terhadap *employee performance* melalui *work stress* sebagai variable *intervening* di PT GDC Multi Sarana Surabaya.

Hubungan antar Konsep dan Hipotesis Penelitian

Hubungan antara *transformational Leadership* terhadap *Work Stress*

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Yao, Fan, Guo, dan Li (2014), *transformational leadership* memiliki dampak negatif pada *Work Stress*, sedangkan penelitian Hamdani dan Handoyo (2012) menunjukkan terdapat hubungan negatif yang signifikan antara gaya *transformational leadership* dengan *Work stress.* Karena stres adalah suatu kondisi mental dan fisik, yang secara bahwa para pemimpin mereka yang secara langsung dan negatif mempengaruhi produktivitas, efektivitas, kesehatan pribadi dan kualitas kerja individu.

H_1: *Transformational leadership* diduga berpengaruh terhadap *work stress*

Hubungan antara *transformational Leadership* terhadap *Employee Perfomance*

Pengaruh Gaya *transformational leadership* terhadap *employee perfomance*. Prinsipnya *transformational leadership* memotivasi karyawan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan keyakinan diri karyawan yang nantinya akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. *Transformational leadership* yang baik kepada karyawan diharapkan kinerja dari masing- masing. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Tria Mondiani (2012), menunjukkan bahwa *transformational leadership style* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis membuktikan terdapat pengaruh signifikan dan positif antara *transformational leadership* terhadap *employee performance* yang ditunjukkan dari nilai *standardized direct effect* sebesar 0,385.

H_2: *Transformational leadership* diduga berpengaruh terhadap *employee performance.*

Hubungan antara *Work Stress* terhadap *Employee Performance*

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Yulia dan Mukzam (2017), berdasarkan hasil analisis penelitian, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif dan signifikan anatara *work stress* karyawan terhadap *employee performance*. Sedangkan hasil penelitian oleh Iresa, Utami dan Prasetya (2015), *Work stress* memiliki pengaruh signifikan negatif terhadap *employee perfomance*, artinya semakin tinggi *work stress* maka akan semakin rendah *employee perfomance*. Hal ini berarti *work stress* yang terjadi pada karyawan akan menyebabkan penurunan *employee.*

H3 : Work Stress diduga berpengaruh terhadap *Employee Perfomance*

Hubungan *transformational leadership* terhadap *employee performance* melalui *work stress* sebagai *variabel intervening*

Menurut Fardillah (2016), Hasil analisis korelasi parsial menunjukkan: tidak ada hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan sedangkan, hubungan antara stres kerja dengan kinerja karyawan berarti ada hubungan positif sangat signifikan antara stres kerja dengan kinerja karyawan. Dari hasil penelitian diketahui bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional dan

stres kerja dengan kinerja karyawan sangat signifikan. Semakin tinggi kepemimpinan transformasional dan stres kerja, maka semakin tinggi kinerja karyawan, sebaliknya semakin rendah kepemimpinan transformasional dan stres kerja semakin rendah kinerja karyawan.

H4 : Transformational Leadership diduga berpengaruh dengan *employee perfomance* melalui *work stress*

Kerangka Penelitian

Gambar 2.5 Kerangka Penelitian
Sumber : Robbins dan Judge , 2008 ; Bangun. W, 2012; Sinaga, M.T dan Sunardi, H.P, 2013.

Metode Penelitian

Jenis Penelitian

Penelitian yang cocok dilakukan adalah metode kuantitatif. Metode kuantitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara acak, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2015).

Populasi

Menurut Sugiyono (2013, p. 119), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/ subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah semua karyawan PT GDC Multi Sarana Surabaya yang berjumlah 50 orang.

Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Menurut Sugiyono (2016, p. 120–121), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Teknik *sampling* merupakan teknik pengambilan sampel untuk menetukan sampel yang akan digunakan di dalam penelitian. Teknik sampel dalam penelitian ini menggunakan *sensus sampling* yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi dijadikan sampel (Sugiyono, 2016, p. 126). Sampel tersebut adalah seluruh karyawan PT GDC Multi Sarana Surabaya, berdasarkan penjelasan tersebut dalam penelitian ini jumlah sampel yang digunakan sebanyak 50 orang karyawan PT GDC Multi Sarana Surabaya.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini melalui angket penelitian. Menurut Sugiyono (2010, p.158), angket penelitian merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Metode ini dilakukan dengan membagikan angket penelitian kepada sampel yang telah ditetapkan. Penelitian ini menggunakan skala *likert* dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan pada angket penelitian. Skala *likert* merupakan suatu alat ukur yang digunakan dalam penelitian untuk memperoleh data interval (Cooper & Schindler, 2008).

Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan menggunakan *path diagram*. Analisa yang digunakan adalah *Partial Least Square* (PLS) yang memungkinkan penyelesaian permasalahan penelitian dapat diolah dengan baik. PLS merupakan salah satu metode alternatif dari SEM yang dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan dalam hubungan tersebut (Yamin & Kurniawan, 2009). Proses perhitungan dibantu program software *SmartPLS.*

Evaluasi Model dalam *Partial Least Square (PLS)*

PLS tidak mengasumsikan adanya distribusi tertentu untuk estimasi parameter sehingga teknik parametrik untuk menguji signifikan parameter tidak diperlukan. Evaluasi model *PLS* dilakukan dengan mengevaluasi *outer model* dan *inner model*.

1. *Outer* Model

Outer model merupakan model pengukuran untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Melalui proses iterasi algoritma, parameter model pengukuran (validitas konvergen, validitas diskriminan, dan *composite reliability*,) diperoleh, termasuk nilai-nilai sebagai parameter ketepatan model prediksi (Jogiyanto, 2009, p. 57).

a. Validitas Konvergen

Menurut Hair et al, (2006) (dalam Jogiyanto, 2009, p. 60), mengemukakan bahwa *rule of thumb* yang biasanya digunakan untuk membuat pemeriksaan awal dari matrik faktor adalah + 0.30 dipertimbangkan telah memenuhi level minimal, untuk *loading* + 0.40 dianggap lebih baik, dan untuk *loading* > 0,50 dianggap signifikan secara praktikal, demikian semakin tinggi nilai *loading factor*, semakin penting peranan *loading* dalam menginterpretasikan matrik faktor. *Rule of outer loading* > 0,70, *communality* > 0,5 (Chin, 1995) (dalam Jogiyanto, 2009, p. 60).

b. Validitas Diskriminan

Uji validitas diskriminan dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruknya. Metode lain yang digunakan untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar AVE untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Model mempunyai validitas diskriminan yang cukup jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model (Chin, 1997) dalam (Jogiyanto, 2009, p. 61).

c. *Composite Reliability*

Composite reliability dinilai lebih baik dalam mengestimasi konsistensi internal suatu konstruk. *Rule of thumb* nilai *alpha* atau *composite reliability* harus lebih besar dari 0,7 (Jogiyanto, 2009, p. 61).

2. *Inner* Model (Struktural Model)

Inner Model adalah model struktural menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan teori substantif. Beberapa tes untuk model struktural adalah:

a. *R Square* pada konstruksi endogen. *Rated R Square* adalah koefisien determinasi pada konstruksi endogen. Nilai *R square* 0,67 (kuat), 0,33 (moderat) dan 0,19 (lemah).
b. Uji *t* dan signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Nilai signifikan yang digunakan adalah tingkat signifikan =

10% 1.65, tingkat signifikan = 5% adalah 1,96, dan signifikan level 1% 2.58. Nilai tingkat signifikan yang digunakan dalam penelitian ini adalah tingkat signifikan 5% dengan nilai signifikan 1,96. Langkah-langkah dalam Uji *t* adalah:

- Merumuskan hipotesis
  a. H_0: $\beta_i = 0$, artinya, secara parsial variabel independen tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap variabel dependen.
  b. H_1: $\beta_i \neq 0$, artinya, secara parsial variabel independen memiliki dampak yang signifikan terhadap variabel dependen.

- Menentukan tingkat jumlah signifikansi (α) 0,05
- Membuat keputusan (dengan nilai yang signifikan)
  a. Jika nilai *t* > dari tingkat signifikan 5% dengan nilai signifikan 1,96, maka, H0 ditolak dan H1diterima.
  b. Jika nilai *t* < dari tingkat signifikan 5% dengan nilai signifikan 1,96, maka, H0 diterima dan H1 ditolak.

ANALISA DAN PEMBAHASAN

1. **Analisis Model Pengukuran atau *Outer Model***

Model evaluasi PLS berdasarkan pada pengukuran prediksi yang mempunyai sifat non-parametrik. Validitas indikator atau disebut *outer model* dalam PLS dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity*.

Tabel 1
convergent validity

Variabel	Indikator	*Loading Factor*	*t statistic*
Transformational Leadership (X)	X_1	0,898	29,8733
	X_2	0,8629	21,9034
	X_3	0,902	42,4883
	X_4	0,7925	9,4071
Work Stress (Z)	Z_1	0,8173	15,4987
	Z_2	0,8306	16,3399
	Z_3	0,8761	33,6255
	Z_4	0,8356	15,0724
	Z_5	0,8564	29,1361
Employee Performance (Y)	Y_1	0,833	14,5941
	Y_2	0,8563	18,8713
	Y_3	0,8909	24,8239
	Y_4	0,7641	10,2717

Menunjukkan hasil analisis *convergent validity* menunjukkan bahwa semua *loading factor* masing-masing variabel memiliki nilai lebih besar dari 0,7 dan nilai *t statistic* yang lebih besar dari 1,96 (tingkat signifikansi 5%). Hal ini menunjukkan bahwa semua indikator variabel penelitian telah memenuhi kriteria *convergent validity*

Tabel 2
Matriks Perbandingan Akar AVE dengan *Latent Variable Correlations*

Variabel	*X*	*Y*	*Z*
Transformational Leadership (X)	**0,8649**	0	0
Employee Performance (Y)	0,6435	**0,8374**	0
Work Stress (Z)	-0,5004	-0,5898	**0,8434**

Hasil analisis menunjukkan bahwa akar AVE konstruk *transformational leadership* (*X*) sebesar 0,8649 lebih tinggi daripada korelasi antara konstruk *transformational leadership* (*X*) dengan *work stress* (*Z*), dan *employee performance* (*Y*). Nilai akar AVE konstruk *work stress* (*Z*) sebesar 0,8374 lebih tinggi daripada korelasi antara konstruk *work stress (Z)* dengan *transformational leadership* (*X*), dan *employee performance* (*Y*). Nilai akar AVE konstruk *employee performance* (*Y*) sebesar 0,8434 lebih tinggi daripada korelasi antara konstruk *employee performance* (*Y*) dengan *transformational leadership* (*X*), dan *work stress* (*Z*). Hal ini menunjukkan bahwa indikator masing-masing variabel telah tepat mengukur konstruk variabelnya. Pengujian *discriminant validity* juga dapat dilakukan melalui *cross loading* antara indikator dengan konstruknya seperti yang ditampilkan pada Tabel 3

Tabel 3
Cross Loadings

	X	*Y*	*Z*
X1	**0,898**	0,5265	-0,538
X2	**0,8629**	0,4504	-0,3945
X3	**0,902**	0,7052	-0,477
X4	**0,7925**	0,5013	-0,2811
Y1	0,4557	**0,833**	-0,5784
Y2	0,4746	**0,8563**	-0,6133
Y3	0,5895	**0,8909**	-0,4737
Y4	0,6401	**0,7641**	-0,2997
Z1	-0,3392	-0,4473	**0,8173**
Z2	-0,4497	-0,4748	**0,8306**
Z3	-0,52	-0,5389	**0,8761**
Z4	-0,4045	-0,5194	**0,8356**
Z5	-0,372	-0,4976	**0,8564**

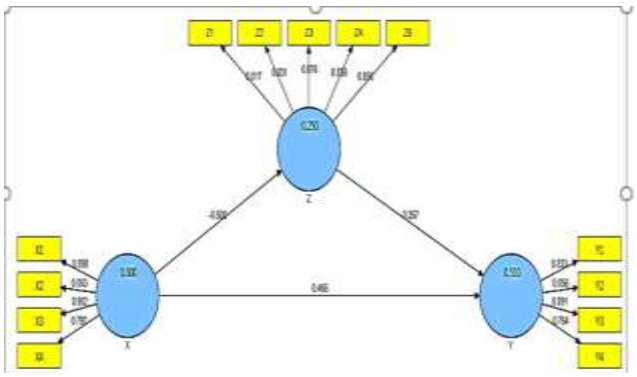
Tabel 3 menunjukkan bahwa korelasi konstruk *transformational leadership (X)* dengan indikatornya lebih tinggi dibandingkan korelasi indikator *transformational leadership (X)* dengan konstruk *work stress (Z)*, dan *employee performance (Y),* hal ini juga berlaku untuk kedua variabel lainnya, yaitu *work stress (Z),* dan *employee performance (Y).* Hasil pengujian *cross-loading* menunjukkan bahwa masing-masing konstruk laten memprediksi indikator bloknya lebih baik dibandingkan dengan indikator pada blok variabel lainnya.

Tabel 4
Hasil Analisis *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*

Variabel	*Composite Reliability*	*Cronbach Alpha*
Transformational Leadership (X)	0,9222	0,8878
Employee Performance (Y)	0,9034	0,8566
Work Stress (Z)	0,9249	0,8987

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha* untuk masing-masing variabel *transformational leadership (X), work stress (Z),* dan *employee performance* (*Y*) menunjukkan nilai di atas 0,70, sehingga dapat dinyatakan bahwa konstruk masing-masing variabel memiliki reliabilitas yang baik.

Outer Model dapat digambarkan dengan jelas seperti yang terlihat pada Gambar 4.1.

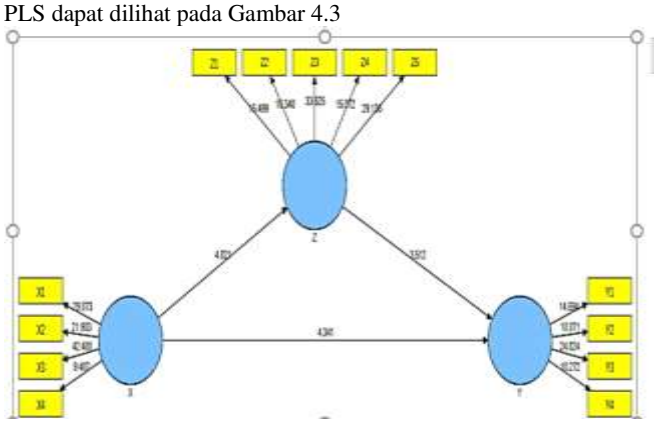


Gambar 4.1 Hasil analisis *outer* model
Sumber : Data yang diolah

Gambar 4.1, menunjukkan analisis outer model yang mengukur validitas dan realiabilitas indikator masing-masing variabel penelitian. Panah yang mengarah kepada masing-masing indikator variabel menunjukkan nilai *outer loading* yang menunjukkan kondisi *convergent validity*. Panah yang menghubungkan antara variabel yang satu dengan yang lain menunjukkan nilai koefisien jalur. Angka yang muncul pada variabel endogen *Z* dan *Y* menunjukkan nilai *R Square*.

2. Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Hasil analisis model struktural atau *inner model* dengan metode PLS dapat dilihat pada Gambar 4.3



Gambar 4.2 Hasil analisis *inner* model
Sumber : Data yang diolah

Tabel menunjukkan analisis *inner* model yang mengukur model struktural indikator masing-masing variabel penelitian. Panah yang mengarah kepada masing-masing indikator variabel menunjukkan nilai *t* statistik kelayakan indikator dalam mengukur variabelnya. Panah yang menghubungkan antara variabel yang satu dengan yang lain menunjukkan nilai signifikansinya. Angka yang muncul pada variabel endogen *Z* dan *Y* menunjukkan nilai *R Square*

Pembahasan

Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Work Stress*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh negatif terhadap *work stress*, maka dapat dikatakan bahwa *transformational leadership style* yang semakin baik akan dapat menurunkan *work stress* karyawan. *Transformational leadership* dapat menginspirasi karyawan untuk mengesampingkan kepentingan pribadinya dan berpengaruh kuat terhadap karyawan. Hasil penelitian mendukung penelitian Yao, Fan, Guo, dan Li, (2014), bahwa *transformational leadership* memiliki dampak negatif terhadap *work stress*. Hamdani dan Handoyo (2012), juga mendukung hasil penelitian di mana terdapat hubungan negatif yang signifikan antara gaya *transformational leadership style* dengan *work stress*. Hasil penelitian juga konsisten dengan Muthamial, Lewa dan Ndwiga (2015) yang menyatakan bahwa dimensi visi bersama berkaitan negatif dengan *work stress*.

Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Employee Performance*

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *employee* semakin baik akan membuat *employee performance* semakin baik pula.*Transformational leadership,* karyawan lebih percaya dan menghormati pemimpin sehingga berusaha menyelesaikan tugas kerja sesuai dengan target yang telah ditentukan. Hasil penelitian sejalan dengan penelitian Mondiani (2012), bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *employee perfomance.* Konsisten juga dengan hasil penelitian Akbar, Hamid dan Hakam, (2015) yang menyatakan bahwa jika gaya *transformational leadership* semakin baik maka akan semakin tinggi pula *employee performance*.

Pengaruh *Work* Stress Terhadap *Employee Performance*

Variabel *work stress* juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap *employee perfomance*. Pengaruhnya yang bersifat negatif membuat *employee performance* menjadi semakin buruk, jika *work stress* meningkat. Karyawan menjadi bersifat emosional karena adanya tekanan. Tuntutan, situasi atau keadaan akan membuat keadaan karyawan terganggu, sehingga kondisi mental dan fisiknya akan menurun, akibatnya produktivitas, efektivitas dan kualitas kerjanya juga semakin menurun. Hasil penelitian konsisten dengan penelitian Yulia dan Mukzam (2017) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara *work stress* dengan *employee performance*. Sejalan dengan penelitian Iresa, Utami, dan Prasetya, (2015), di mana variabel *work stress* memiliki pengaruh signifikan negatif terhadap *employee performance*. Semakin tinggi *work stress* maka akan semakin rendah *employee performance.*

Pengaru*h transformational leadership* terhadap *employee performance* melalui *work stress* sebagai variabel *intervening*

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *transformational leadership* juga mempengaruhi *employee performance* melalui mediasi variabel *work stress*, walaupun pengaruh mediasinya tidak sekuat pengaruh langsungnya, akan tetapi pengaruh mediasinya tetap ada, atau disebut *partial mediation*. *Transformational leadership* merupakan salah satu strategi kepemimpinan yang membangun komunikasi terbuka dengan bawahan, sehingga dapat menurunkan stres. Menurut Salem dan Kattara, (2015), bahwa *transformational leadership* dapat mengurangi *stress* dan dapat meningkatkan level produktivitas karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Analisis penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan dapat diambil beberapa kesimpulan yaitu sebagai berikut:

1. *Transformational leadership* berpengaruh negatif terhadap *work stress* pada PT GDC Multi Sarana Surabaya, berdasarkan pernyataan tersebut maka hipotesis pertama terbukti kebenarannya.
2. *Transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance* pada PT GDC Multi Sarana Surabaya, berdasarkan pernyataan tersebut maka hipotesis kedua terbukti kebenarannya.
3. *Work stress* berpengaruh negatif terhadap *employee performance* pada PT GDC Multi Sarana Surabaya, berdasarkan pernyataan tersebut maka hipotesis ketiga terbukti kebenarannya.
4. *Transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *employee performance* melalui *work stress*, berdasarkan pernyataan tersebut maka hipotesis keempat terbukti kebenarannya.

Saran

Berikut ini ada beberapa saran dari peneliti untuk PT GDC Multi Sarana Surabaya berdasarkan hasil penelitian yaitu :

1. *Transformational Leadership*

   Kepemimpinan di PT GDC Multi Sarana Surabaya sudah termasuk baik akan tetapi perlu ditingkatkan lebih baik dan perlu dimaksimalkan. Pemimpin juga harus memberikan perhatian yang lebih kepada karyawannya misalnya dengan berbaur dan makan bersama dengan karyawannya di luar jam kerja sehingga ada komunikasi yang baik antara pemimpin dan karyawannya sehingga bisa mengurangi dan menurunkan *work stress* serta *employee performance* dapat meningkat.

3. *Work Stress*

   Work stress sebaiknya perlu distabilkan dan diturunkan apalagi permasalahan mengenai imbalan yang diperoleh karyawan di perusahaan mungkin sudah cukup akan tetapi terkadang orang menganggap imbalan yang mereka dapatkan masih kurang maka dari itu, pemimpin mungkin bisa memberikan uang lembur atau juga undian bagi karyawan terbaik atau berprestasi berupa undian motor, dan sebagainya, sehingga karyawan dapat juga meningkatkan kinerjanya.

4. *Employee Perfomance*

   Employee Performance masih perlu ditingkatkan karena belum maksimal terutama terkait dengan kualitas kerja karena nilainya rendah dibandingkan ketiga indikator lainnya. Hasil output perlu dievaluasi lebih teliti lagi agar kualitas kerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

DAFTAR REFERENSI

Hasibuan.(2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara

Hamdani, W., & Handoyo, S. (2012)., Hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan stres kerja karyawan pdam surya sembada kota surabaya,*1*(2), 12. *Jurnal Psikologi Industri dan organisasi*. Retrieved From http://www.journal.unair.ac.id/filerPDF/jpio50ef7-6e8d22full.pdf

Iresa, A, R, Utami, H, N., & Prasetya, A. (2015). Pengaruh konflik kerja dan stres kerja terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan. *Jurnal AdministrasiBisnis*,*23(*1*)*, 2–3. Retrieved from http://www.administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/907.

Jogiyanto. (2009). "*Konsep & aplikasi PLS untuk penelitian empiris"*. Yogyakarta: Penerbit BPFE.

Muthamial, S., Lewa, P., & Ndwiga, M. (2015), Effects of Transformational Leadership on Work Stress among Top Managers in State Owned Enterprises (SOEs) in Kenya. *European Journal of Business and Management,7*(36). Retrieved from http://www.iiste.org ISSN 2222-1905.

Mondiani. T, (2012). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pt. Pln (persero) upj semarang, *1*(1), 49–51. Retrieved from https://ejournal.undip.ac.id/index.php/janis/article/view/4317

Robbins & Judge. (2008). *Perilaku Organisasi* (Buku 12). Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

_____. (2011) . *Perilaku Organisasi* (Buku 14). Jakarta: Salemba Empat.

Salem,I., & Kattara, H. (2015). Transformational leadership: Relationship to job stress and job burnout in five-star hotels. *Faculty of Tourism and Hotels, Alexandria University, Egypt, 2*–.12, doi:10.1177/146735841558-1445 thr.sagepub.com.

Sarwono & Jonathan. (2012). Metode Riset Skripsi Pendekatan Kuantitatif Menggunakan Prosedur SPSS (Edisi Pertama). Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

Sutrisno,E. (2009). *Manajemen sumber daya manusia* (Buku 1). Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Sugiyono, (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed methods)*. Bandung: CV Alfabeta.

_____ (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&B*. Bandung: Alfabeta.

_____(2016). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sinaga. M. T., & Sunardi HP. (2013). Analisis Pengaruh Stress Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT Bardie Puritama. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis*, 13. Retrieved from http://ejournal.ukrida.ac.id/ojs/index.php/IMB/article/view/859/841.

Veithzal. R,(2004). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan* Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Veithzal. R, Mulyadi. D, (2012). Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi (Buku 3). Jakarta: Rajawali Pers.

Wahjono & Imam, S. (2010). *Perilaku organisasi* (Buku 1). Yogyakarta: Graha Ilmu.

Yao,Y,H., Fan, Y, Y., Guo, Y, X., & Li, Y. (2014). "Leadership, work stress and employee behavior", Chinese Management Studies, *8*(1), 109–126, doi:org/10.1108/CMS-04-2014-0089

Yukl, (2010), *Kepemimpinan dalam organisasi* (Buku 5). Budi Supriyanto. Jakarta: PT. Indeks.

Yulia,E & Mukzam,D. (2017). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap stres kerja dan kinerja karyawan (studi pada karyawan ptpn xi unit usaha pg semboro). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) 51*(2). Retrieved from://www.administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id.