



## **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Stres Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Mediasi Di PT. Tigamas Mitra Selaras Gresik**

**Anisa Rohmanita Dewi<sup>1</sup>, Sunarto<sup>2</sup>, Achmad Junaidi<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup> Departemen Magister Manajemen, STIE Semarang, Jl. Menoreh Utara Raya No.11, Sampangan, Kec.

Gajahmungkur, Kota Semarang, Jawa Tengah 50232

Email author: [Anisarohmanitad@gmail.com](mailto:Anisarohmanitad@gmail.com)<sup>1</sup>, [st.sunarto@stiesemarang.ac.id](mailto:st.sunarto@stiesemarang.ac.id)<sup>2</sup>,

[achmad.junaidi23@gmail.com](mailto:achmad.junaidi23@gmail.com)<sup>3</sup>

### **Article Info**

#### **Article history:**

Naskah Masuk: 26 Agus 2025;

Revisi: 15 September 2025;

Diterima: Juli 20025;

Tersedia: 31 Oktober 2025;

Terbit: 31 Desember 2025

#### **Keywords:**

*Transformational Leadership, Job stress, Employee engagement, employee productivity*

### **ABSTRACT**

This study examines the influence of transformational leadership and work stress on employee productivity, with employee engagement as a mediating variable, at PT. Tigamas Mitra Selaras Gresik. The research adopts a quantitative explanatory design. All employees (N = 35) were included as respondents using a census technique. Data were collected using a Likert-scale questionnaire and analyzed with Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in SmartPLS. The results indicate that work stress has a significant negative effect on employee productivity, meaning that higher stress levels reduce productivity. Work stress also has a significant negative effect on employee engagement. Employee engagement, in turn, has a significant positive effect on employee productivity. Transformational leadership does not have a significant direct effect on employee productivity, but it has a significant positive effect on employee engagement. This suggests that transformational leadership primarily operates by increasing employees' psychological attachment to their work rather than by directly increasing output. The mediation test shows that employee engagement significantly mediates the effect of work stress on productivity, but does not significantly mediate the effect of transformational leadership on productivity. Overall, the model explains a substantial proportion of the variance in both employee engagement and productivity. These findings imply that in a high-pressure operational environment, productivity is highly sensitive to work stress and can be sustained through the maintenance of employee engagem

### **Corresponding Author:**

Anisa Rohmanita Dewi,

STIE Semarang

Jl. Menoreh Utara Raya No.11, Sampangan, Kec. Gajahmungkur, Kota Semarang, Jawa Tengah 50232

Email: [Anisarohmanitad@gmail.com](mailto:Anisarohmanitad@gmail.com)



## 1. PENDAHULUAN

Dinamika bisnis kontemporer ditandai oleh persaingan pasar yang kian ketat, percepatan inovasi, serta tuntutan layanan pelanggan yang tinggi. Secara bersamaan, organisasi juga menghadapi tekanan internal berupa penguatan kesejahteraan SDM, efisiensi operasional, ketahanan finansial, manajemen risiko, pembentukan budaya kerja, dan efektivitas kepemimpinan. Dalam konteks ini, produktivitas karyawan berperan sentral bagi keberhasilan dan keberlanjutan organisasi karena berkorelasi dengan profitabilitas, efisiensi, dan daya saing (Singh et al., 2022; Yonanda et al., 2024; Abdelwahed & Aldoghan, 2023).

Salah satu determinan penting produktivitas adalah kondisi psikologis pekerja. Stres kerja yang bersifat personal dengan pemicu beragam terbukti mengganggu keseimbangan hidup, menurunkan kinerja, dan bahkan berimplikasi pada keselamatan kerja. David Spiegel (Stanford Centre on Stress and Health) menegaskan bahwa banyak masalah keselamatan di tempat kerja berkaitan dengan kesalahan manusia yang dipicu stres. Temuan ini mempertegas urgensi pengelolaan stres dalam kerangka peningkatan kinerja karyawan.

Pada level makro, kualitas kesehatan mental SDM memiliki keterkaitan dengan laju ekonomi. Peningkatan modal manusia berkontribusi pada produktivitas dan pertumbuhan (UNDP, 2019; Deshpande, 2023). Secara lebih spesifik, telaah sistematis dengan pendekatan PRISMA menunjukkan stres kerja berdampak negatif terhadap produktivitas, mengganggu relasi kerja serta keluarga, dan menimbulkan risiko kesehatan, dengan lingkungan kerja sebagai pemicu yang signifikan bila berlangsung kronis (Gobilla, 2021).

Dalam konteks industri konstruksi Jawa Timur, PT. Tigamas Mitra Selaras (cabang Gresik) merepresentasikan organisasi yang beroperasi pada pasar yang sangat kompetitif. Portofolio perusahaan menunjukkan kapasitas menangani proyek berskala besar (mis. pembangunan Balai Kota dan RSUD Ibnu Sina), dengan pendapatan bersih per kontrak mencapai ±Rp5–6 miliar; dalam horizon enam bulan, rata-rata pendapatan bersih berada di kisaran ±Rp1,5 miliar. Kinerja positif ini perlu dipertahankan di tengah eskalasi kompetisi dan perubahan lingkungan bisnis.

Di sisi lain, karakteristik organisasi—antara lain jumlah pegawai yang relatif ramping menuntut kohesi tim, kualitas relasi, dan iklim kerja yang suportif. Selain faktor internal tersebut, persaingan ketat sektor konstruksi di Jawa Timur (23.624 perusahaan; BPS, 2024) menegaskan urgensi strategi penguatan SDM agar produktivitas tetap stabil.

Kepemimpinan transformasional kerap diidentifikasi sebagai pendekatan efektif untuk memperkuat performa individu dan organisasi melalui inspirasi visi, teladan, stimulasi intelektual, serta perhatian individual (Gupta & Gupta, 2025). Sejalan dengan itu, *employee engagement* keterikatan emosional dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan dipandang sebagai mekanisme psikologis penting yang terkait dengan peningkatan kualitas kerja serta peredaman dampak negatif stres (Sabila & Izzati, 2025).

Namun, temuan empiris terkait dampak stres dan kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas tidak selalu konvergen. Sejumlah studi menunjukkan stres menurunkan produktivitas, sementara temuan lain mengindikasikan tekanan kerja tertentu dapat mendorong kinerja pada kondisi tertentu. Demikian pula, pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kadang tidak konsisten dan diduga bekerja melalui variabel psikologis antara, terutama *employee engagement*. Ketidakselarasan bukti ini memperlihatkan celah riset yang relevan untuk diurai lebih lanjut pada konteks organisasi yang spesifik (mis. perusahaan konstruksi dengan struktur tim ramping dan tuntutan proyek tinggi).

Bertolak dari lanskap konseptual dan empiris tersebut, penelitian ini memfokuskan diri pada relasi antara kepemimpinan transformasional, stres kerja, dan produktivitas karyawan dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi pada PT. Tigamas Mitra Selaras cabang Gresik. Fokus ini diharapkan memberi kontribusi teoretis melalui penjelasan mekanisme psikologis yang memediasi—serta kontribusi praktis bagi perancangan intervensi kepemimpinan dan pengelolaan stres untuk menjaga dan meningkatkan produktivitas di sektor konstruksi

## 2. METODE

### Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan rancangan eksplanatori untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan stres kerja terhadap produktivitas karyawan dengan employee engagement sebagai variabel mediasi. Pengukuran dilakukan menggunakan kuisioner terstruktur berskala Likert 1–5 dan dianalisis dengan PLS-SEM (SmartPLS).

### Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling

Populasi adalah seluruh karyawan PT Tigamas Mitra Selaras Cabang Gresik. Penelitian menerapkan sensus (sampel jenuh), yakni melibatkan seluruh 35 karyawan sebagai responden, sehingga hasil mencerminkan kondisi populasi studi.

### Variabel dan Definisi Operasional

Tabel 1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Variabel	Definisi Oprasional Variabel	Indikator
Kepemimpinan Transformasional	Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk mencapai hasil luar biasa dengan mengubah visi, misi, dan struktur organisasi untuk meningkatkan kinerja dan kualitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengaruh Inspiratif</li> <li>- Stimulasi Intelektual</li> <li>- Stimulasi individual</li> <li>- Kemampuan Memotivasi</li> <li>-Terbuka dengan ide baru</li> <li>- Memiliki Integritas</li> </ul>
Stres Kerja	Stres kerja adalah respons fisik dan emosional yang muncul ketika tuntutan pekerjaan tidak sesuai dengan kemampuan atau sumber daya pekerja, yang dapat disebabkan oleh faktor seperti beban kerja berlebihan, peran yang tidak jelas, dan kurangnya dukungan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tuntutan Kerja yang tinggi</li> <li>- Ketidakjelasan Peran</li> <li>- Lingkungan Kerja yang Buruk</li> <li>- Struktur Organisasi</li> <li>- Hubungan Antar Pribadi</li> <li>- Sikap Pemimpin yang Kurang Adil</li> </ul>
Employee Engagement	Keterlibatan karyawan (employee engagement) adalah tingkat komitmen, keterlibatan, dan antusiasme karyawan terhadap organisasi, yang melibatkan energi fisik, kognitif, dan emosional dalam menjalankan tugas (Kahn, 1990). Karyawan yang terlibat cenderung lebih produktif dan berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keterlibatan Penuh</li> <li>- Motivasi Intrinsik</li> <li>- Komitmen Organisasi</li> <li>- Absorption (Penyerapan)</li> <li>- Konsentrasi yang Tinggi</li> <li>- Dedikasi Mencapai Tujuan</li> <li>- Semangat Memiliki Keinginan Kuat</li> <li>- Sikap Positif dan Bangga Pada Organisasi</li> </ul>
Produktivitas Karyawan	Produktivitas kerja adalah ukuran efisiensi karyawan dalam menghasilkan output dengan sumber daya yang ada, mencakup baik kuantitas maupun kualitas pekerjaan. Faktor kesehatan dan kesejahteraan karyawan, termasuk "presenteeism", juga mempengaruhi produktivitas mereka	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kinerja yang meningkat</li> <li>- Ketepatan waktu dalam pekerjaan</li> <li>- Efisiensi kerja</li> <li>- Kuantitas kerja</li> <li>- Kualitas Kerja</li> </ul>

Pada penelitian ini setiap pengisian nomor angket adalah dalam bentuk pilihan ganda, sebagaimana penjelasan sebagai berikut:

Tabel 2 Skala Linkert

Jawaban Respon	Skor
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Cukup Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

(sumber: Sugiyono, 2019)

**Prosedur Pengumpulan Data**

Instrumen disebarakan secara daring melalui Google Form kepada seluruh karyawan. Partisipasi bersifat sukarela, disertai persetujuan sadar (*informed consent*) dan jaminan kerahasiaan data.

**Teknik Analisis Data: PLS-SEM**

Analisis dilakukan dua tahap menggunakan **SmartPLS**:

## 1) Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

- Validitas Konvergen: *loading* indikator diharapkan  $\geq 0,70$  ( $0,40 < 0,70$  dipertimbangkan;  $< 0,40$  dieliminasi); AVE  $\geq 0,50$ .
- Reliabilitas Internal: Composite Reliability (CR)  $\geq 0,70$  dan Cronbach's Alpha  $\geq 0,70$ .
- Validitas Diskriminan: Fornell-Larcker (akar AVE > korelasi antar konstruk) dan HTMT  $< 0,85 - 0,90$ ; cek *cross-loading* bila diperlukan.

## 2) Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

- Collinearity: VIF  $< 3,3$  untuk menghindari multikolinearitas.
- Daya Jelaskan ( $R^2$ ): patokan 0,25 (lemah), 0,50 (moderat), 0,75 (substansial).
- Ukuran Efek ( $f^2$ ): 0,02 kecil; 0,15 sedang; 0,35 besar.
- Relevansi Prediktif ( $Q^2$ ):  $> 0$  menunjukkan kapabilitas prediktif.
- Uji Hipotesis & Mediasi: bootstrapping (mis. 5.000 resampling, dua ekor), signifikansi pada  $p < 0,05$  ( $\approx |t| > 1,96$ ). Efek tidak langsung dievaluasi via specific indirect effects dan CI 95% (signifikan bila CI tidak memotong nol). Klasifikasi mediasi: penuh (jalur tidak langsung signifikan, jalur langsung tidak signifikan) atau parsial (keduanya signifikan).

**3. HASIL DAN PEMBAHASAN****Karakteristik Responden**

Seluruh 35 karyawan PT Tigamas Mitra Selaras Cabang Gresik berpartisipasi (sensus/sampel jenuh). Komposisi demografis dan fungsi kerja tersaji pada Tabel 3.

Tabel 3 Profil Responden

Karakteristik	Kategori	n	%
Jenis kelamin	Laki-laki	32	91,4
	Perempuan	3	8,6
Jabatan/peran	Subcont	13	37,1
	Staf	11	31,4
	Mandor	11	31,4

**Jawaban Deskriptif Responden**

## a. Kepemimpinan Transformasional

Tabel 4 Deskripsi Kepemimpinan Transformasional

N	Indikator	Minimum	Maksimum	Mean	Kategori
35	Inspirational Leadership (Kepemimpinan Inspirasi)	1	5	4,50	Sangat Tinggi
35	Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual):	1	5	4,44	Sangat Tinggi
35	Individual Stimulation (Pengaruh Individual)	1	5	4,57	Sangat Tinggi

Total rerata Indikator	4,50	Sangat Tinggi
------------------------	------	---------------

Hasil kepemimpinan transformasional di PT Tigamas masuk ke dalam kategori sangat tinggi atau 4,50 dari rerata yang diperoleh keseluruhan indikator, ini berarti leadership di PT Tigamas mampu memberikan contoh yang baik, dukungan terhadap karyawan, dan pendekatan individual yang baik. kategori sangat baik ini patut dipertahankan oleh perusahaan agar ke depannya jauh lebih baik lagi.

#### b. Stres Kerja

Tabel 5 Deskripsi Stres Kerja

N	Indikator	Minimum	Maksimum	Mean	Kategori
35	Tekanan Kerja yang tinggi	1	4	1,99	Rendah
35	Ketidakjelasan peran kerja	1	5	1,73	Sangat Rendah
35	Lingkungan Kerja	1	5	2,13	Rendah
Total rerata Indikator				1,98	Rendah

Hasil di atas menunjukkan bahwa stres kerja di PT Tigamas MitraSelaras cabang Gresik adalah rendah. Kategori rendah atau 1,98 dari total seluruh rerata indikator menunjukkan suasana kerja yang sehat. Hasil ini bisa menjadi evaluasi PT Tigamas MitraSelaras cabang Gresik untuk mempertahankan aspek mental karyawan.

#### c. Produktivitas Kerja

Tabel 6 Produktivitas Kerja

N	Indikator	Minimum	Maksimum	Mean	Kategori
35	Waktu	3	4	4,26	Sangat Tinggi
35	Efisiensi	2	5	3,76	Tinggi
35	Efektivitas	2	5	4,00	Tinggi
Total rerata Indikator				3,95	Tinggi

Hasil di atas, menunjukkan variabel produktivitas di PT Tigamas MitraSelaras Cabang Gresik berkategori tinggi dengan hasil rerata dari seluruh indikator adalah 3,95. Tingginya produktivitas di PT Tigamas MitraSelaras bisa

#### d. Employee Engagement

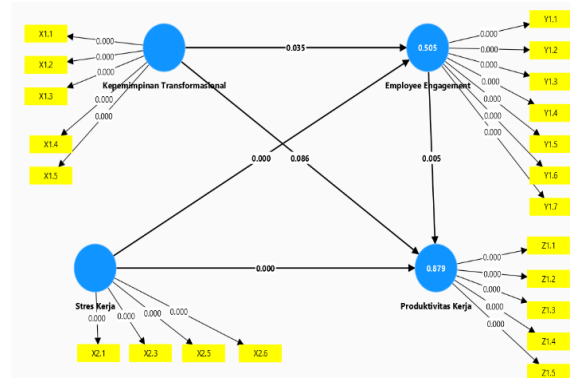
Tabel 7 Deskripsi Employee Engagement

N	Indikator	Minimum	Maksimum	Mean	Kategori
35	Keterlibatan Penuh	3	4	4,26	Sangat Tinggi
35	Motivasi Intrinsik	2	5	3,76	Tinggi
35	Komitmen Organisasi	2	5	4,00	Tinggi
Total rerata Indikator				3,95	Tinggi

Hasil di atas, menunjukkan variabel employee engagement di PT Tigamas MitraSelaras cabang Gresik termasuk tinggi. Di sini karyawan menunjukan keterlibatan yang datang dalam diri mereka baik diwujudkan pada ranah organisasional dan keterlibatan penuh.

#### Analisis Data

Outer model PLS-SEM memastikan konstruk laten terukur tepat melalui indikatornya dengan menilai validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas, sehingga kualitas pengukuran terjamin..



Gambar di atas merupakan hasil pengujian menggunakan SmartPLS sebagaimana berikut ini:

a. Validitas Konvergen

Tabel 8 Validitas Konvergen

	Employee Engagement	Kepemimpinan Transformasional	Produktivitas Kerja	Stres Kerja
X1.1		0.851		
X1.2		0.903		
X1.3		0.948		
X1.4		0.901		
X1.5		0.896		
X1.6		0.269		
X2.1				0.717
X2.2				0.129
X2.3				0.854
X2.4				0.039
X2.5				0.873
X2.6				0.797
X2.7				0.264
Y1.1	0.743			
Y1.2	0.786			
Y1.3	0.728			
Y1.4	0.788			
Y1.5	0.778			
Y1.6	0.799			
Y1.7	0.806			
Z1.1			0.764	
Z1.2			0.842	
Z1.3			0.730	
Z1.4			0.803	
Z1.5			0.818	

Sebagian indikator belum melewati ambang *outer loading*. Mengacu pada Hair et al. (2017): <0,40 dieliminasi; 0,40–<0,70 dipertahankan/dihapus dengan mempertimbangkan dampaknya; ≥0,70 dinyatakan valid. Pada data ini, hampir semua indikator ≥0,70, kecuali X1.6 (0,269), X2.2 (0,129), X2.4

(0,039), dan X2.7 (0,264) yang  $<0,40$  sehingga dieliminasi dari uji lanjutan. Indikator tersisa memenuhi validitas konvergen.:

Tabel 9 Validitas Konvergen

	Employee Engagement	Kepemimpinan Transformasional	Produktivitas Kerja	Stres Kerja
X1.1		0.855		
X1.2		0.900		
X1.3		0.955		
X1.4		0.901		
X1.5		0.898		
X2.1				0.723
X2.3				0.840
X2.5				0.894
X2.6				0.809
Y1.1	0.743			
Y1.2	0.787			
Y1.3	0.729			
Y1.4	0.787			
Y1.5	0.778			
Y1.6	0.799			
Y1.7	0.806			
Z1.1			0.762	
Z1.2			0.844	
Z1.3			0.729	
Z1.4			0.804	
Z1.5			0.818	

Setelah dikeluarkan variabel yang tidak lulus uji validitas. Terdapat perubahan validitas pada masing-masing angket, namun perubahan nilai tidak signifikan. Perubahan nilai yang tidak signifikan tidak akan berpengaruh terhadap pengujian lebih lanjut.

#### b. Validitas Diskriminan

Untuk mengetahui nilai validitas diskriminan adalah membandingkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dengan nilai *Fornell-Larcker Criterion* (FL) karena validitas diskriminan dinyatakan tercapai jika nilai Akar Kuadrat dari AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lain dalam model.

Tabel 10 Validitas Diskriminan

Variabel	Nilai AVE	Nilai FL
Kepemimpinan Transformasional	0.814	0.902
Stres Kerja	0.671	0.819
Produktivitas Kerja	0.628	0.792
Employee engagement	0.602	0.776

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwa nilai AVE jauh lebih kecil daripada nilai FL. Sehingga dinyatakan bahwa seluruh variabel telah lolos uji validitas diskriminan.

#### c. Reliabilitas.

Reliabilitas SmartPLS menilai konsistensi internal indikator suatu konstruk. Penilaian memakai Composite Reliability (CR) dan Cronbach's Alpha; nilai  $\geq 0,70$  menunjukkan konstruk reliabel dan pengukuran konsisten..

Tabel 11 Reliabilitas Data

Variabel	Cronbach's alpha
Employee Engagement	0.941
Kepemimpinan Transformasional	0.851
Produktivitas Kerja'	0.836
Stres Kerja	0.890

Berdasarkan semua data di atas menunjukkan bahwa semua variabel telah lulus uji reliabel karena menunjukkan angka di atas 0.70. Keseluruhan data menunjukkan adanya reliabilitas yang bagus.

#### d. Uji R Square

R Square ( $R^2$ ) menunjukkan proporsi variasi Y yang dijelaskan oleh X (skala 0–1). Patokan umum: <0,25 lemah;  $\approx$ 0,50 moderat;  $\geq$ 0,70 kuat..

Tabel 12 Uji R Square

	R-square
<b>Produktivitas Kerja</b>	0.879
<b>employee engagement</b>	0.505

Penelitian menilai pengaruh kepemimpinan transformasional dan stres kerja terhadap produktivitas dengan mediasi *employee engagement*. Hasil menunjukkan  **$R^2$  produktivitas = 0,879 (kuat)**, sehingga 87,9% varians produktivitas dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional, stres kerja, dan *employee engagement*. Sementara itu,  **$R^2$  employee engagement = 0,505 (moderat)**, artinya 50,5% varians keterikatan dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional dan stres kerja. Temuan ini menegaskan peran kunci *employee engagement* sebagai mediator serta pentingnya memperkuat kepemimpinan transformasional dan pengelolaan stres untuk meningkatkan keterlibatan dan produktivitas.

#### e. Uji F Square

Ukuran efek ( $f^2$ ) menilai kontribusi tiap variabel independen/moderator terhadap variabel dependen. Interpretasi: **0,02 kecil; 0,15 sedang; 0,35 besar**. Rumus (PLS-SEM):  $f^2 = (R^2_{included} - R^2_{excluded}) / (1 - R^2_{included})$ .

Tabel 13 Uji F Square

	Produktivitas Kerja	employee engagement
Kepemimpinan Transformasional	0.088	0.191
Produktivitas Kerja		
Stres Kerja	2.618	0.565
<b>employee engagement</b>	0.198	

Kepemimpinan transformasional berpengaruh kecil secara langsung pada produktivitas, namun kuat dalam meningkatkan employee engagement. Sebaliknya, stres kerja berdampak besar dan negatif terhadap produktivitas serta secara signifikan menurunkan engagement. Employee engagement sendiri berkontribusi kuat pada produktivitas. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan produktivitas lebih efektif ditempuh melalui penguatan kepemimpinan transformasional untuk mendorong engagement dan melalui manajemen stres yang sistematis guna mereduksi dampak negatif stres pada keterlibatan dan kinerja.

**f. Uji Hipotesis (Uji T)**

Uji hipotesis dilakukan dengan bootstrapping pada data yang telah lolos model pengukuran. Pada tahap model struktural, bootstrapping mengestimasi *standard error*, *t*-statistic, dan *p*-value untuk menilai arah serta signifikansi hubungan laten (Hair et al., 2017). Dengan 95% confidence ( $\alpha=0,05$ ), hipotesis diterima bila  $|t| > 1,96$  (dua ekor) atau  $p < 0,05$ ; bila memakai t-tabel berbasis df penelitian, nilai kritis yang dipilih (mis. 1,696) harus digunakan konsisten di seluruh pengujian.

1. Pengaruh Langsung

Dalam uji hipotesis ini melalui uji langsung pengaruh variabel independen terhadap dependen dan variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediasi. Adapun berikut adalah uji variabel independen terhadap variabel dependen, sebagaimana di bawah ini:

Tabel 14 Nilai *Specific Direct Effects Hypothesis*

Variabel Penelitian	Original sample (O)	T <sub>hitung</sub>	P values
employee engagement => Produktivitas Kerja	0.220	2.590	0.005
Kepemimpinan Transformasional => Produktivitas Kerja	0.117	1.369	0.086
Kepemimpinan Transformasional => employee engagement	0.321	1.818	0.035
Stres Kerja => Produktivitas Kerja	-0.733	8.123	0.000
Stres Kerja => employee engagement	-0.551	5.923	0.000

Efek tidak langsung dianalisis dengan bootstrapping, yang lebih kuat daripada uji Sobel pada PLS-SEM karena tidak mensyaratkan normalitas efek dan tetap andal pada sampel kecil (Hair et al., 2017). Signifikansi ditentukan dari CI 95% yang tidak melintasi 0 (atau  $p < 0,05$ ). Pelaporan merujuk Specific Indirect Effects (Tabel 4.10) sebagai berikut:

- TL → EE → PROD: laporkan koefisien efek tidak langsung  $[\beta_{ind}]$ , *t*, *p*, CI; nyatakan “signifikan/tidak” dan arah (+/-).
- STRES → EE → PROD:  $[\beta_{ind}]$ , *t*, *p*, CI; jelaskan apakah mediasi negatif (menurunkan produktivitas melalui penurunan EE)

Jika jalur tidak langsung signifikan dan jalur langsung tetap signifikan ⇒ mediasi parsial; jika jalur langsung menjadi tidak signifikan ⇒ mediasi penuh Estimasi pembahasan hipotesis di atas, maka dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut ini:

a. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Produktivitas Kerja signifikan, **ditolak**.

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja memiliki nilai T<sub>hitung</sub>  $1.362 \leq T_{tabel} 1.696$ , nilai *P-value*  $0.087 \geq 0.05$ , dengan nilai original sample sebesar 0.117. Artinya, hipotesis ditolak karena T<sub>tabel</sub> lebih kecil dari T<sub>hitung</sub> dan nilai *P-value* lebih besar dari 0.05. dengan demikian menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja tidak

Artinya penelitian kepemimpinan transformasional terhadap PT Tigamas Mitra Selaras Gresik tidak sesuai dengan penelitian Lin et al. (2024) menyebutkan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional sangat bergantung pada budaya organisasi yang mendukung

kolaborasi dan inovasi. Dalam organisasi yang lebih berorientasi pada target operasional atau menghadapi tekanan waktu tinggi, gaya ini cenderung kurang efektif. Sedangkan dalam penelitian Khan et al. (2020) potensi tinggi kepemimpinan transformasional untuk dapat berefek terhadap produktivitas karyawan harus dimediasikan oleh motivasi intrinsik. Sementara itu, Sayan & Sürücü (2024) menemukan bahwa di sektor logistik, tekanan operasional yang tinggi sering kali mengurangi efektivitas gaya kepemimpinan transformasional, karena fokus utama organisasi berada pada efisiensi teknis, bukan pada aspek emosional atau transformasional.

Hal serupa juga ditemukan oleh Bui et al (2021), yang menyatakan bahwa lingkungan kerja dengan tingkat stres tinggi dapat menghambat penerapan gaya kepemimpinan ini secara efektif. Sedangkan di PT Tigamas Mitra Selaras cabang Gresik kepemimpinan transformasional yang terdiri dari pemimpin yang mampu menjadi role model, pemimpin yang mampu mendekati individu, dan mendorong intelektual karyawan tidak berpengaruh terhadap produktivitas karyawan. Ini berarti produktivitas di pt tigamas mitra selaras Gresik tidak selalu berhubungan dengan bagaimana kedekatan pemimpin dalam mendorong karyawan dan ikatan emosional dengannya. Namun dipengaruhi oleh faktor lain

b. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Employee Engagement

Kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai estimasi sebesar 0.320 dan  $T$ -hitung sebesar 1.773, yang melebihi  $T$ -tabel (1.696), dengan  $P$ -value sebesar 0.038 yang berada di bawah 0.05. Adapun untuk nilai original sampel adalah 0.320, artinya setiap kali kenaikan kepemimpinan transformasional sebesar 0.320 akan 1 unit employee engagement. Dengan demikian terjadi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas, **diterima**.

Artinya, gaya kepemimpinan yang inspiratif, visioner, dan memberikan perhatian pada kebutuhan individu karyawan mampu meningkatkan keterlibatan karyawan di PT Tigamas Mitra Selaras. Hal ini menunjukkan pentingnya kepemimpinan transformasional dalam membangun hubungan emosional yang kuat antara karyawan dan organisasi.

Transformational leadership, menurut Lin et al. (2020), sangat efektif dalam meningkatkan keterlibatan karyawan melalui dimensi individualized consideration, yang berfokus pada perhatian terhadap kebutuhan individu karyawan. Khan et al. (2020) juga menjelaskan bahwa dimensi idealized influence dan inspirational motivation dari gaya ini mampu mendorong karyawan untuk lebih terlibat secara emosional dalam organisasi mereka. Lebih lanjut, Sayan & Sürücü (2024) menunjukkan bahwa pemimpin transformasional yang berkomunikasi dengan visi yang jelas dan memberikan perhatian khusus kepada individu karyawan dapat memperkuat rasa memiliki karyawan terhadap organisasi, sehingga meningkatkan keterlibatan mereka. Penelitian Johnson et al. (2005) juga menekankan pentingnya peran kepemimpinan transformasional dalam membangun hubungan emosional yang mendalam antara karyawan dan organisasi

c. Pengaruh Stres Kerja terhadap Produktivitas Kerja

Pengaruh stres kerja terhadap produktivitas kerja memiliki nilai  $T_{hitung} 8.234 \geq T_{tabel} 1.696$ , nilai  $P_{value} 0.000 \leq 0.05$ , dengan nilai *original sample* sebesar -0.733. Artinya, hipotesis diterima karena  $T_{hitung}$  lebih besar dari  $T_{tabel}$  dan  $P_{value}$  berada di bawah 0.05, menunjukkan nilai negatif bahwa stres kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja. Artinya ada pengaruh signifikan stres kerja terhadap produktivitas karyawan, **diterima**.

Nilai negatif pada original sample menunjukkan hubungan berlawanan arah, yaitu semakin tinggi tingkat stres kerja akan semakin menurunkan produktivitas kerja. Setiap ada kenaikan stres kerja senilai -0.733 menurunkan 1 unit produktivitas. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan stres kerja secara signifikan dapat menurunkan produktivitas karyawan di PT. Tigamas Mitra Selaras. Temuan ini menegaskan bahwa stres kerja menjadi salah satu penghambat utama yang dapat mengurangi kinerja individu secara drastis jika tidak dikelola dengan baik.

Menurut penelitian Lin et al. (2024), stres kerja dapat menurunkan produktivitas secara signifikan, terutama dalam sektor yang menghadapi tekanan waktu tinggi. Khan et al. (2020) juga mencatat bahwa tingkat stres yang tidak dikelola dengan baik mengurangi kemampuan kognitif karyawan, yang secara langsung memengaruhi performa kerja mereka. Sayan & Sürücü (2024) menjelaskan bahwa lingkungan kerja dengan tekanan operasional tinggi sering kali memperburuk

dampak stres kerja terhadap produktivitas, terutama jika tidak ada dukungan yang memadai dari manajemen. Penelitian Bui et al. (2021) di Kansas juga menunjukkan bahwa stres yang tinggi memiliki hubungan negatif yang kuat dengan produktivitas, terutama dalam pekerjaan yang membutuhkan konsentrasi tinggi

d. Pengaruh Stres Kerja terhadap Employee Engagement

Pengaruh stres kerja terhadap employee engagement memiliki nilai  $T_{hitung} 5.802 \geq T_{tabel} 1.696$ , nilai  $P_{-value} 0.000 \leq 0.05$ , dengan nilai *original sample* sebesar -0.551. Artinya, hipotesis diterima karena  $T_{hitung}$  lebih besar dari  $T_{tabel}$  dan  $P_{-value}$  memenuhi batas signifikansi, menunjukkan bahwa stres kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap employee engagement. Artinya ada pengaruh signifikan stres kerja terhadap produktivitas karyawan, **diterima**.

Nilai negatif pada *original sample* menunjukkan hubungan terbalik, yaitu semakin tinggi tingkat stres kerja akan semakin menurunkan keterlibatan karyawan. Setiap kali ada kenaikan stres kerja senilai 0.551 akan menurunkan 1 unit *employee engagement*. Kondisi ini dapat berdampak buruk pada motivasi dan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, yang pada akhirnya dapat memengaruhi kinerja mereka. Oleh karena itu, pihak PT Tigamas Mitra Selaras Cabang Gresik. Khan et al. (2020) menjelaskan bahwa stres kerja yang tinggi menurunkan motivasi intrinsik, yang berdampak pada keterlibatan karyawan dalam organisasi. Limbong & Jaya (2024) mencatat bahwa stres kerja yang berlebihan mengurangi moral karyawan, sehingga menurunkan tingkat keterlibatan mereka.

Johnson et al. (2005) juga menunjukkan bahwa kurangnya dukungan manajerial dalam mengelola stres dapat memperburuk keterlibatan karyawan. Sementara itu, penelitian Bui et al. (2021) menegaskan bahwa stres yang tidak terkendali sering kali menjadi hambatan utama dalam meningkatkan keterlibatan emosional karyawan dengan organisasi mereka

e. Pengaruh Employee Engagement terhadap Produktivitas Kerja

Pengaruh employee engagement terhadap produktivitas kerja memiliki nilai  $T_{hitung} 2.597 \geq T_{tabel} 1.696$ , nilai  $P_{-value} 0.005 \leq 0.05$ , dengan nilai *original sample* sebesar 0.220. Artinya, hipotesis diterima karena  $T_{hitung}$  lebih besar dari  $T_{tabel}$  dan  $P_{-value}$  memenuhi batas signifikansi, menunjukkan bahwa employee engagement memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja. Artinya ada pengaruh signifikan employee engagement terhadap produktivitas karyawan, **diterima**.

Nilai positif pada *original sample* menunjukkan hubungan simetris, yaitu semakin tinggi keterlibatan karyawan akan semakin meningkatkan produktivitas kerja. Artinya, semakin tinggi tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan, semakin tinggi produktivitas kerja yang dapat dicapai. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan adalah salah satu faktor penting yang dapat mendorong kinerja individu secara optimal. Penelitian Lin et al. (2024) menyatakan bahwa employee engagement mencerminkan komitmen emosional karyawan terhadap organisasi, yang menjadi pendorong utama produktivitas kerja. Menurut Khan et al. (2020), keterlibatan karyawan yang tinggi memungkinkan mereka untuk memberikan performa yang optimal, terutama jika mereka merasa dihargai dan didukung oleh organisasi. Sayan & Sürücü (2024) menunjukkan bahwa dalam industri logistik, keterlibatan karyawan sangat berpengaruh pada produktivitas melalui rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi. Penelitian Bui et al. (2021) di Kansas juga menegaskan bahwa employee engagement yang tinggi berkorelasi positif dengan peningkatan efisiensi dan hasil kerja karyawan

2. Pengaruh Tidak Langsung

Sedangkan berikut adalah hasil uji variabel independen terhadap dependen melalui variabel moderasi, sebagaimana di bawah ini:

Tabel 15 Nilai *Specific Indirect Effects Hypothesis*

Kepemimpinan Transformasional => employee engagement => Produktivitas Kerja	0.071	1.236	0.108
Stres Kerja => employee engagement => Produktivitas Kerja	-0.121	1.937	0.026

Efek tidak langsung (*specific indirect effects*) menilai seberapa besar pengaruh variabel independen pada dependen yang terjadi melalui mediator. Melalui **bootstrapping** (Tabel 4.10), penelitian ini mengestimasi jalur tidak langsung di antara **X1-X3** (Employee Engagement, Digital

Advertising, Kepemimpinan Transformasional)—dengan mediator yang ditetapkan (Employee Engagement/Kepemimpinan Transformasional sesuai spesifikasi model), sehingga diperoleh besaran dan signifikansi tiap jalur mediasi. Berikut adalah penjelasan mendetail dari efek-efek tidak langsung yang ditemukan:

a. Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Produktivitas Kerja melalui Employee Engagement

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja melalui employee engagement memiliki nilai  $T_{hitung} 1.207 \leq T_{tabel} 1.696$ , nilai  $P_{value} 0.114 \geq 0.05$ , dengan nilai *original sample* sebesar 0.071. Artinya, hipotesis ditolak karena  $T_{hitung}$  lebih kecil dari  $T_{tabel}$  dan  $P_{value}$  lebih besar dari 0.05, menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja melalui *employee engagement* tidak signifikan. Artinya tidak ada pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja dengan employee engagement sebagai variabel mediasi, **ditolak**.

Nilai positif pada *original sample* menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional cenderung meningkatkan produktivitas kerja secara tidak langsung melalui keterlibatan karyawan, meskipun tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, efek mediasi tersebut tidak cukup kuat untuk memengaruhi produktivitas kerja secara signifikan di PT Tigamas Mitra Selaras Cabang Gresik.

Khan et al. (2020) mencatat bahwa pengaruh mediasi kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas melalui employee engagement membutuhkan konsistensi dalam implementasi gaya kepemimpinan yang inspiratif. Sayan & Sürücü (2024) menjelaskan bahwa meskipun kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan keterlibatan, efek tersebut tidak selalu cukup kuat untuk memengaruhi produktivitas secara signifikan, terutama di sektor dengan tekanan tinggi seperti logistik.

Limbong & Jaya (2024) juga menekankan bahwa efek mediasi dapat lebih efektif jika organisasi memberikan pelatihan tambahan untuk meningkatkan keterlibatan karyawan secara spesifik sesuai kebutuhan organisasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa tanpa dukungan tambahan, hubungan mediasi dapat menjadi lemah.

Pengaruh Tidak Langsung Stres Kerja

b. Terhadap Produktivitas Kerja melalui Employee Engagement

Pengaruh stres kerja terhadap produktivitas kerja melalui employee engagement memiliki nilai  $T_{hitung} 1.967 \geq T_{tabel} 1.696$ , nilai  $P_{value} 0.025 \leq 0.05$ , dengan nilai *original sample* sebesar -0.121.  $T_{hitung}$  lebih besar daripada  $T_{tabel}$  dan  $P_{value}$  menunjukkan hubungan signifikan antara stres kerja terhadap produktivitas melalui employee engagement. Hubungan yang terjadi menunjukkan arah negatif, yang berarti bahwa stres kerja dapat menurunkan produktivitas kerja secara tidak langsung melalui penurunan keterlibatan karyawan. Dengan demikian ada pengaruh tidak langsung stres kerja terhadap produktivitas dengan employee engagement sebagai variabel mediasi, **diterima**.

Setiap kali ada kenaikan stres kerja sebesar 0.121 akan menurunkan 1 unit produktivitas melalui *employee engagement*. Hal ini mengindikasikan bahwa keterlibatan karyawan menjadi salah satu mekanisme penting yang terpengaruh oleh stres kerja, sehingga memperburuk dampak stres terhadap produktivitas pada karyawan PT Tigamas Mitra selaras cabang Gresik.

Khan et al. (2020) menjelaskan bahwa stres kerja yang tinggi dapat menurunkan keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya berdampak negatif pada produktivitas kerja. Johnson et al. (2005) juga menemukan bahwa stres yang tidak dikelola dengan baik dapat melemahkan semangat kerja dan fokus karyawan, yang akhirnya menurunkan produktivitas mereka melalui keterlibatan yang berkurang.

Sayan & Sürücü (2024) menyatakan bahwa peran keterlibatan karyawan sebagai mediator sangat penting dalam hubungan antara stres kerja dan produktivitas, terutama di industri dengan tingkat tekanan tinggi seperti logistik. Bui et al. (2021) juga mencatat bahwa manajemen stres yang efektif dapat mengurangi dampak negatif terhadap keterlibatan karyawan, sehingga memperbaiki produktivitas mereka.

#### 4. Kesimpulan

Penelitian pada PT. Tigamas Mitra Selaras (n=35) menunjukkan bahwa stres kerja menurunkan produktivitas secara kuat dan signifikan serta menurunkan employee engagement; sebaliknya, employee engagement meningkatkan produktivitas. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung pada produktivitas, tetapi berpengaruh positif pada employee engagement, sehingga dampaknya lebih bersifat psikologis (melalui keterikatan) ketimbang operasional langsung. Uji mediasi mengonfirmasi bahwa employee engagement memediasi pengaruh stres kerja terhadap produktivitas (mediasi signifikan dan bernilai negatif), namun tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas. Daya jelaskan model tinggi untuk produktivitas ( $R^2=0,879$ ) dan moderat untuk engagement ( $R^2=0,505$ ), menegaskan pentingnya pengelolaan stres dan penguatan keterikatan sebagai tuas utama menjaga output di lingkungan bertekanan. Temuan ini menyiratkan prioritas manajerial pada program manajemen stres yang terstruktur dan praktik kepemimpinan transformasional yang konsisten untuk mengangkat keterikatan, dibarengi penguatan sistem penghargaan, kejelasan peran/SOP, pelatihan, serta mekanisme umpan balik.

#### 5. Saran

- a. Penguatan Kepemimpinan Transformasional
  - 1) Program pelatihan berkala (visi & komunikasi, *intellectual stimulation*, *individualized consideration*).
  - 2) *One-on-one coaching* dan 360° feedback untuk manajer lini.
- b. Manajemen Stres Kerja Terstruktur
  - 1) Penataan beban kerja & jadwal (workload leveling, jeda istirahat terencana).
  - 2) Kejelasan peran & SOP; perbaiki alur koordinasi untuk menurunkan ambiguitas peran.
  - 3) Layanan *Employee Assistance Program* (konseling, psikoedukasi), *mindfulness* singkat di tempat kerja.
- c. Peningkatan *Employee Engagement*
  - 1) Sistem penghargaan dan pengakuan (bulanan/kuartalan) yang terhubung ke perilaku inti.
  - 2) Jalur karier, *upskilling* (budget pelatihan), dan *job crafting* untuk otonomi lebih besar.
  - 3) Mekanisme umpan balik cepat (*pulse survey*, *town hall*, kotak saran).
- d. Dukungan Sosial & Iklim Kerja
  - 1) Program *peer mentoring* dan *team building*; targetkan area “dukungan atasan/rekan” yang masih lemah.
  - 2) Standar perilaku kepemimpinan inklusif untuk mencegah ketidakadilan persepsional.
- e. Produktivitas & Efisiensi Operasional
  - 1) Pelatihan manajemen waktu & *lean practices* (5S, waste reduction).
  - 2) Digitalisasi pelacakan tugas & KPI (ketepatan waktu, kualitas, efisiensi sumber daya).
- f. Monitoring & Evaluasi Berkala
  - 1) Survei triwulanan: *engagement* (mis. UWES-9), stres (PSS-10), dan *pulse* kepemimpinan.
  - 2) *Dashboard* SDM untuk memantau tren  $R^2$  internal (kontribusi variabel kunci) dan tindak lanjut per divisi.
- g. Arah Penelitian Lanjutan
  - 1) Desain longitudinal & *multi-group analysis* (mis. subcont vs staf vs mandor).
  - 2) Uji moderator/mediator tambahan (budaya organisasi, beban kerja objektif, dukungan organisasi).
  - 3) Kombinasi indikator objektif (output proyek, cacat kerja) dengan persepsi kuesioner.

#### REFERENSI

- Deshpande, M., & Dizon-Ross, R. (2023). The (lack of) anticipatory effects of the social safety net on human capital investment. *American Economic Review*, 113(12), 3129–3172.
- Bui, T., Zackula, R., Dugan, K., & Ablah, E. (2021). Workplace Stress and Productivity : M EDIC I NE. *Kansas Journal of Medicine*, 42–45.
- Amin, N. F., Garancang, S., & Abunawas, K. (2023). Konsep umum populasi dan sampel dalam penelitian. *Jurnal Pilar: Jurnal Kajian Islam Kontemporer*, 14(1), 15-31.

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates. (Tidak memiliki DOI karena merupakan buku)
- Beaton, D., Bombardier, C., Escorpizo, R., Zhang, W., Lacaille, D., Boonen, A., & Tugwell, P. (2009). Measuring Worker Productivity: Frameworks and Measures. *Journal of Rheumatology*, 36(9), 2100-2109.
- Becker, G. S., Murphy, K. M., & Tamura, R. F. (1990). *Human Capital, Fertility, and Economic Growth*. NBER Working Paper, 3414.
- Denison, E. F. (1962). *The Sources of Economic Growth in the United States and the Alternatives Before Us*. Committee for Economic Development.
- Johnson, S., Cooper, C., Cartwright, S., Donald, I., Taylor, P., & Millett, C. (2005). Work Environments, Stress, and Productivity: an Examination Using ASSET. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 178-187.
- Lin, C. P., Xian, J., Li, B., & Huang, H. (2020). Transformational Leadership and Employees' Thriving at Work: The Mediating Roles of Challenge-Hindrance Stressors. *Frontiers in Psychology*, 11, 1400.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2010). *Leadership: Theory, Application, & Skill Development* (5th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- OECD. (2001). *Measuring Productivity - OECD Manual: Measurement of Aggregate and Industry-level Productivity Growth*. OECD Publishing.
- Pfejfer-Buczek, A., Nowicka, J., Ciekanowski, Z., & Marciniak, S. (2023). Stress in the Working Environment and its Causes. *European Research Studies Journal*, 26(2), 138-151.
- United Nations Development Programme. (2019). *Human Development Report 2019: Beyond income, beyond averages, beyond today*. Diakses dari <http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2019.pdf>
- WHO. (2001). *Work Organisation and Stress*. Institute of Work, Health, & Organisations.
- Sayan, Z., & Sürücü, L. (2024). The role of transformational leadership and employee productivity in logistics performance. *LogForum: Scientific Journal of Logistics*, 20(1), 1-10. <https://doi.org/10.17270/J.LOG.000965>
- Sabila, S., & Izzati, U. A. (2025). Work engagement pada karyawan: Systematic literature review. *JISAMAR (Journal of Information System, Applied, Management, Accounting and Research)*, 9(3). <https://doi.org/10.52362/jisamar.v9i3.1983>
- Gupta, P., & Gupta, P. (2025). Transformational leadership: Inspiring change and innovation. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 14(2), 504-509. <https://doi.org/10.21275/MR25206180024>