

MENGATASI TEKANAN DI LINGKUNGAN OTOMOTIF: MODERASI *SERVANT LEADERSHIP* DALAM HUBUNGAN ANTARA STRES KERJA DAN KINERJA KARYAWAN DEALER TOYOTA DI JAKARTA

Jadi Al Annafi¹, Dwi Cahyaningdyah²

Universitas Negeri Semarang
Jln. Sekaran, Kec. Gn. Pati, Kota Semarang, Jawa Tengah 50229
E-mail: aljadikhanafi@students.unnes.ac.id (Koresponding)

Abstract: The automotive industry faces high challenges in work dynamics that demand optimal productivity and service, making it susceptible to job stress that impacts employee performance. This study aims to analyze the effect of job stress on employee performance, as well as to examine the role of servant leadership as a moderating variable in the context of Toyota dealership employees in Jakarta. This study uses a quantitative approach with the Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) method, involving 137 respondents selected through a purposive sampling technique. The results show that job stress has a negative effect on employee performance as indicated by the original sample value of -0.310 and a t-statistic value of 2.500 and a P-value of 0.012. However, servant leadership is proven to moderate the relationship positively and significantly with the original sample value of 0.220, a t-statistic value of 2.050 and a P-value of 0.041 indicating that servant leadership is able to reduce the negative impact of job stress on performance.

Keywords: *Job Stress, Servant Leadership, Employee Performance, SemPLS,*

Industri otomotif merupakan sektor yang sangat dinamis dan kompetitif, di mana tekanan kerja tinggi menjadi bagian tidak terpisahkan dari aktivitas sehari-hari karyawan, khususnya di lingkungan dealer. Tekanan untuk mencapai target penjualan, tuntutan pelanggan, dan perubahan teknologi yang cepat kerap memicu stres kerja yang berdampak negatif terhadap kinerja karyawan (Robbins & Judge, 2017). Stres kerja yang tidak dikelola dengan baik dapat menurunkan motivasi, produktivitas, hingga meningkatkan risiko turnover intention (Leka et al., 2010).

Namun demikian, kepemimpinan yang tepat berpotensi menjadi faktor pelindung terhadap dampak negatif stres tersebut. Dalam konteks ini, *servant leadership* muncul sebagai pendekatan kepemimpinan yang menekankan pelayanan kepada bawahan, pengembangan potensi individu, dan penciptaan lingkungan kerja yang suportif (Greenleaf, 1977; Eva et al., 2019). Penelitian ini berfokus pada peran *servant leadership*

sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara stres kerja dan kinerja karyawan pada dealer Toyota di Jakarta, dengan tujuan memberikan kontribusi teoritis maupun praktis dalam mengelola tekanan kerja melalui pendekatan kepemimpinan yang humanistik dan transformatif.

Dalam praktiknya, lingkungan kerja di sektor otomotif kerap diwarnai oleh tekanan yang tinggi akibat tuntutan target penjualan, pelayanan pelanggan yang cepat, serta perubahan teknologi yang dinamis (Yeh, 2015). Tekanan ini dapat menimbulkan stres kerja yang berdampak pada penurunan kualitas kinerja karyawan jika tidak dikelola secara tepat (Jamal, 2007). Berbagai studi menunjukkan bahwa stres kerja memiliki implikasi negatif terhadap produktivitas dan kesejahteraan karyawan (Leka, Griffiths, & Cox, 2003), namun masih terdapat perbedaan temuan mengenai sejauh mana dampak tersebut dapat diminimalkan melalui pendekatan

kepemimpinan tertentu. Salah satu pendekatan yang mulai mendapatkan perhatian dalam konteks ini adalah *servant leadership*, yaitu gaya kepemimpinan yang menekankan pada pemberdayaan, empati, dan pelayanan kepada bawahan (Greenleaf, 1977; Liden et al., 2008).

Kepemimpinan yang melayani diyakini mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih suportif dan partisipatif, yang dapat memperkuat ketahanan karyawan terhadap tekanan kerja (Hunter et al., 2013). Meskipun demikian, belum banyak penelitian yang secara khusus meneliti peran *servant leadership* sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara stres kerja dan kinerja, khususnya pada industri otomotif di Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini diarahkan untuk mengkaji lebih dalam apakah *servant leadership* mampu meredam pengaruh negatif stres kerja terhadap kinerja karyawan, dengan fokus pada karyawan dealer Toyota di Jakarta.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan untuk menguji pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan, serta mengkaji peran *servant leadership* sebagai variabel moderasi dalam hubungan tersebut. Desain penelitian yang digunakan adalah *eksplanatori kausal*, yang bertujuan menjelaskan hubungan sebab-akibat antar variabel melalui pengujian hipotesis (Creswell, 2014). Pendekatan ini dipilih karena sesuai dengan fokus penelitian yang menekankan pada analisis keterkaitan antara stres kerja, *servant leadership*, dan kinerja karyawan dalam konteks lingkungan kerja yang dinamis dan penuh tekanan di sektor otomotif.

Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner tertutup menggunakan skala Likert lima poin. Variabel stres kerja diukur berdasarkan indikator yang dikembangkan oleh Parker dan DeCotiis (1983), variabel *servant leadership* diukur berdasarkan model Liden et al. (2008), dan kinerja karyawan

diadaptasi dari indikator yang dikembangkan oleh Koopmans et al. (2014). Seluruh instrumen telah melalui proses validasi dan uji reliabilitas sebelumnya dalam berbagai studi terdahulu.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode SEM-PLS melalui perangkat lunak SmartPLS versi 4. Metode ini dipilih karena mampu mengakomodasi model struktural yang kompleks dengan jumlah sampel yang relatif kecil, serta dapat menguji model moderasi secara simultan (Hair et al., 2019). Model pengujian meliputi uji validitas konvergen dan diskriminan, uji reliabilitas konstruk, serta uji signifikansi hubungan antar variabel melalui nilai *path coefficient*, *t-statistic*, dan *p-value*. Selain itu, uji moderasi dilakukan untuk mengetahui sejauh mana *servant leadership* memperkuat atau memperlemah pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan.

HASIL

Direct Effect

Jalur Hubungan	Original Sample	T-Statistic	P-Value	Ket
Stres Kerja → Kinerja Karyawan	-0,310	2,500	0,012	H1 Diterima
Interaksi (Stres Kerja x Servant Leadership) → Kinerja Karyawan	0,220	2,050	0,041	H2 Diterima

Sumber: Olahan Data Penulis, 2025

Hasil analisis SEM-PLS menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan (koefisien = -0,310; $t = 2,500$; $p = 0,012$). Selain itu, *servant leadership* terbukti memoderasi hubungan tersebut secara positif signifikan, di mana interaksi antara stres kerja dan servant leadership berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (koefisien = 0,220; $t = 2,050$; $p = 0,041$). Artinya, semakin tinggi *servant leadership*, maka pengaruh negatif stres kerja terhadap kinerja cenderung berkurang, sehingga *servant leadership* mampu menjadi faktor pelindung dalam

situasi kerja yang penuh tekanan.

PEMBAHASAN

Hasil analisis *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares (SEM-PLS)* dalam penelitian ini menunjukkan bahwa stres kerja memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai koefisien jalur sebesar -0,310, nilai t-statistik sebesar 2,500, dan p-value sebesar 0,012. Nilai koefisien negatif ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat stres kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin rendah tingkat kinerja yang ditunjukkan oleh mereka. Temuan ini secara statistik signifikan pada tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$), yang mengonfirmasi bahwa stres kerja merupakan faktor risiko yang nyata dan berdampak merugikan terhadap performa karyawan dalam organisasi. Hasil ini sejalan dengan teori stres kerja yang dikemukakan oleh Parker dan DeCotiis (1983), yang menyatakan bahwa tekanan psikologis akibat beban kerja yang tinggi, ketidakpastian peran, serta tekanan waktu dapat mengganggu fokus, motivasi, dan produktivitas karyawan.

Selanjutnya, penelitian ini juga menguji peran *servant leadership* sebagai variabel moderasi yang mempengaruhi hubungan antara stres kerja dan kinerja karyawan. Hasil analisis menunjukkan bahwa interaksi antara stres kerja dan *servant leadership* (stres kerja $\times$ *servant leadership*) memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai koefisien sebesar 0,220, t-statistik sebesar 2,050, dan p-value sebesar 0,041. Nilai koefisien positif pada interaksi moderasi ini mengindikasikan bahwa *servant leadership* mampu melemahkan dampak negatif stres kerja terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, dalam kondisi stres kerja yang tinggi, kehadiran pemimpin yang menerapkan prinsip-prinsip *servant leadership* seperti empati, dukungan emosional, perhatian terhadap kesejahteraan bawahan, serta dorongan terhadap

pertumbuhan individu, dapat menjadi faktor pelindung (*buffering variable*) yang menstabilkan dan mempertahankan kinerja karyawan.

Korelasi ini sangat relevan dalam dunia otomotif yang sarat dengan tekanan target penjualan, persaingan yang ketat, serta tuntutan pelayanan pelanggan yang tinggi. Dengan adanya *servant leadership*, karyawan cenderung merasa lebih dihargai, didengar, dan didukung secara psikologis, sehingga beban stres yang mereka alami tidak menurunkan kualitas kerja mereka. *Servant leadership* berperan sebagai strategi manajerial adaptif untuk menghadapi tekanan kerja yang tinggi.

Temuan ini mendukung model interaksi moderasi dalam pendekatan *Job Demand-Resources (JD-R Model)*, yang menyatakan bahwa sumber daya pekerjaan seperti kepemimpinan yang mendukung dapat menetralkan efek negatif dari tuntutan pekerjaan yang tinggi, termasuk stres kerja. Oleh karena itu, semakin kuat implementasi *servant leadership* dalam organisasi, semakin kecil dampak buruk stres kerja terhadap kinerja, dan sebaliknya, dalam lingkungan kerja yang minim *servant leadership*, efek negatif stres kerja terhadap kinerja karyawan akan lebih kuat dan merugikan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis SEM-PLS terhadap karyawan dealer Toyota di Jakarta, dapat disimpulkan bahwa stres kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin tinggi tingkat stres kerja yang dialami oleh karyawan, maka semakin rendah pula kinerja yang dihasilkan. Kondisi ini menunjukkan bahwa tekanan pekerjaan yang tidak terkelola dapat menghambat efektivitas, produktivitas, dan kualitas kerja individu.

Namun demikian, temuan penting dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *servant leadership* berperan sebagai variabel moderasi yang signifikan secara

positif dalam hubungan antara stres kerja dan kinerja karyawan. Interaksi antara stres kerja dan *servant leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja, yang mengindikasikan bahwa kehadiran kepemimpinan yang melayani mampu melemahkan pengaruh negatif stres kerja terhadap kinerja. Dengan kata lain, dalam situasi kerja yang penuh tekanan, *servant leadership* berfungsi sebagai faktor pelindung (*buffering variable*) yang dapat menjaga stabilitas dan performa karyawan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan pentingnya peran kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan dalam lingkungan kerja yang penuh tuntutan seperti industri otomotif. Strategi kepemimpinan berbasis *servant leadership* terbukti efektif dalam mengatasi dampak negatif stres kerja dan mempertahankan kinerja karyawan secara optimal.

DAFTAR RUJUKAN

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). *Servant leadership: A systematic review and call for future research*. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) (2nd ed.). SAGE Publications.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L. A., Penney, L. M., & Weinberger, E. (2013). *Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization*. *The Leadership Quarterly*, 24(2), 316–331.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.12.001>
- Jamal, M. (2007). Job stress and job performance controversy revisited: An empirical examination in two countries. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 175–187. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.175>
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., De Vet, H. C., & Van der Beek, A. J. (2014). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(8), 856–866.
<https://doi.org/10.1097/JOM.000000000000198>
- Leka, S., Griffiths, A., & Cox, T. (2003). *Work Organization and Stress: Systematic Problem Approaches for Employers, Managers and Trade Union Representatives*. World Health Organization.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). *Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment*. The

- Leadership Quarterly, 19(2), 161–177.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Parker, D. F., & DeCotiis, T. A. (1983). Organizational determinants of job stress. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(2), 160–177. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(83\)90145-9](https://doi.org/10.1016/0030-5073(83)90145-9)
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education
- Yeh, C. M. (2015). Tourism involvement, work engagement and job satisfaction among frontline hotel employees. *Annals of Tourism Research*, 53, 84–97. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2015.04.005>