

**PENGARUH BEBAN KERJA DAN KEPEMIMPINAN
TERHADAP STRES KERJA DAN KINERJA KARYAWAN
COSTUMER SERVICE GRAPARI TELKOMSEL
DI KOTA PEKANBARU**

Suci Nabela Primasari¹⁾

Sri Indarti²⁾

Susi Hendriani³⁾

¹⁾ Mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Riau

^{2),3)} Dosen Program Pascasarjana Universitas Riau

Abstract. *The aim of the study is to acknowledge the influence of workload and leadership to work stress and their impact toward costumer service performance at Grapari Telkomsel Pekanbaru. The technique of collecting data uses questioner distributed to 120 costumer services at Grapari Telkomsel Pekanbaru. The obtained data were analyzed by using path analysis. Based on the data analysis, it can be concluded as the following; 1) There is a significant influence of workload on work stress. In one day costumer service had served nearly 50 customers, by establishment of queue SOP on the quantity of services it will decrease customer service workload. 2) There is a significant influence of leadership on work stress. This means that every effort made by the supervisor in managing his leadership will improve customer service performance. If the supervisor is more focused on the service sector before selling physical products, this will decrease customer service workload. 3) There is a significant influence of workload on performance. With the existence of effective workload management will be able to increase whole employee productivity as well, this is related to efficiency and effectiveness of solutions that produce high performance as output. 4) There is a significant influence of leadership on performance. With the existence of effective briefings by supervisors, they will be able to increase cooperation in discussing customer problems that occur most often so that overall employee performance increases. 5) There is a significant influence of work stress on performance. By managing the number of customer queues due to the absence of customer service, it will reduce the risk of customer service work errors and improve their performance. 6) There is a significant indirect effect between workload on performance through work stress. With the addition of SOP service time standard from 15 minutes into 20-25 minutes, this will reduce workload and improve customer service performance. 7) There is a significant indirect effect between leadership on performance through work stress. With the addition of customer service employee recruitment, it is expected to reduce overall job stress to be comparable and increase the ability to handle the number of customer every day.*

Keywords: *Performance, work stress, workload, leadership*

PENDAHULUAN

Meningkatnya perkembangan teknologi informasi dewasa ini

membuat Telkomsel sebagai perusahaan operator penyedia telekomunikasi terbesar di Indonesia dengan memiliki 131,5 juta

pelanggan. Peningkatan pelayanan menjadi kunci utama dari Telkomsel dengan membuat layanan Grapari Telkomsel. Grapari merupakan unit layanan Telkomsel yang memiliki fungsi sebagai tempat untuk melayani pelanggan dan calon pelanggan, salah satunya menyelesaikan permasalahan bagi pelanggan baik itu permasalahan mengenai produk dari Telkomsel maupun pelayanan seluruh produknya. Dari segi tugas dan pelayanan, terdapat beberapa jenis layanan yang ditawarkan Grapari yaitu 1) *Cross selling* beberapa produk kartu perdana, voucher, modem, mifi. 2) Pendaftaran kartu halo pascabayar. 3) *Upgrade* kartu micro SIM dan nano SIM tipe jaringan 3G ke jaringan 4G. 4) Aktivasi paket telkomsel. 5) Pengisian ulang pulsa maupun paket data, dan 6) Pengaduan voucher fisik rusak dan lainnya.

Jumlah pengunjung di Kota Pekanbaru kian meningkat tiap tahunnya, peningkatan jumlah kunjungan tertinggi terjadi pada tahun 2016 mencapai 12% disebabkan karena pada bulan Desember 2016 layanan Telkomsel 4G sudah masuk di Kota Pekanbaru, sehingga banyak para pengguna kartu telkomsel yang datang untuk menukar kartu SIM untuk dapat menikmati layanan jaringan 4G yang sudah tersedia bagi para pelanggan Telkomsel di Kota Pekanbaru.

Tabel 1
Laporan Kesalahan Kerja CS

Uraian	Tahun		
	2015	2016	2017
Kesalahan input nomor pendaftaran komunitas CUG	193	227	185
Kesalahan input nomor transfer kartu SIM 3G ke 4G melalui CS	64	81	12
Kesalahan aktivasi dan penonaktifkan layanan HALO pra bayar dan pasca bayar	49	28	51

Sumber : *Grapari Telkomsel Pekanbaru 2018*

Berdasarkan Tabel 1 diketahui kelalaian CS cenderung berfluktuasi tiap tahunnya. Salah satunya yang paling sering terjadi yaitu aktivasi komunitas CUG (*close user group*) gratis telfon dan sms selama 24 jam ke sesama nomor (komunitas) yang didaftarkan seperti sesama anggota keluarga, teman, perusahaan dan lainnya dengan tarif Rp. 10.000,- perbulan dengan kebijakan “1 kali daftar untuk selamanya”, sehingga ketika CS salah mendaftarkan nomor tersebut, akibatnya pelanggan tidak bisa menikmati layanan tersebut karena tidak sesuai dengan nomor tujuannya. Nomor yang telah resmi terdaftar pada layanan komunitas CUG hanya berlaku 1 kali daftar, sehingga merugikan pelanggan akibat kelalaian CS. Kesalahan input kartu SIM yang tidak sesuai ketika pindah dari kartu 3G dan 4G melalui CS dan juga kesalahan aktivasi dan penonaktifkan layanan halo pra bayar dan pasca bayar yang berakibat fatal karena menyebabkan kerugian pelanggan akibat tagihan telfon yang membengkak padahal sudah diminta untuk dinonaktifkan.

Tingginya stres kerja *costumer service* Grapari Telkomsel Pekanbaru berakibat pada kurang efektifnya penyelesaian pelanggan

yang ditetapkan maksimal 15 menit, namun tidak sesuai target 95%.

Tabel 2
Persentase Penyelesaian Layanan

Tahun	Penyelesaian (%)
2013	76,3%
2014	80,5%
2015	70,0%
2016	77,6%
2017	78,9%

Sumber : Grapari Telkomsel Pekanbaru 2018

Berdasarkan Tabel 2 diketahui bahwa rendahnya kinerja karyawan berakibat pada fluktuasi penyelesaian keluhan pelanggan. Data pada Tabel tersebut menunjukkan bahwa persentase penyelesaian permasalahan pelanggan selama 15 menit tidak seratus persen dapat terpenuhi setiap tahunnya. Hingga tahun 2017 kinerja CS tidak mampu mencapai minimal 85% sesuai yang ditargetkan Grapari dan hal ini disebabkan karena beban kerja yang tinggi sehingga CS merasa stres.

Jumlah *costumer service* Grapari Telkomsel yang ada di Pekanbaru, tidak diimbangi dengan jumlah kunjungan pelanggan yang datang setiap harinya akibatnya *costumer service* semakin kewalahan, adapun datanya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3
Perbandingan CS dan Pengunjung

Tahun	Jumlah CS	Rata-Rata Pengunjung hari	Jumlah CS / Jumlah Pengunjung perhari	Perbandingan CS : Pengunjung
2013	117	2500	21,37	1 : 21
2014	117	3700	31,62	1 : 32
2015	122	4000	32,79	1 : 33
2016	120	5300	44,17	1 : 44
2017	120	6000	50,00	1 : 50

Sumber : Grapari Telkomsel Pekanbaru 2018

Berdasarkan Tabel 3 diketahui bahwa pada tahun 2017 satu orang *costumer service* harus menangani hingga 50 orang konsumen setiap harinya. Hal ini menurut sebagian *costumer service* dirasa terlalu banyak mengingat untuk menangani satu orang konsumen membutuhkan waktu dan menguras tenaga, untuk melayani berbagai pertanyaan dan keluhan konsumen atas penggunaan jasa operator Telkomsel.

Adapun supervisor di Grapari Telkomsel Pekanbaru telah dirotasi beberapa kali, untuk memberikan target waktu penyelesaian keluhan selama maksimal 15 menit, menurut sebagian *costumer service* terlalu terbebani dengan adanya kebijakan tersebut. Meskipun terdapat beberapa fasilitas berupa alat untuk menukar kartu SIM telkomsel secara otomatis, papan informasi berupa panduan penggunaan dan layanan telkomsel, akses layanan telkomsel yang dapat diakses online pada aplikasi berbasis android MyTelkomsel selama 24 jam, namun kebanyakan pelanggan memiliki banyak pertanyaan dan juga membutuhkan pelayanan lain, akibatnya di ketiga Grapari Telkomsel yang ada di Pekanbaru selalu terlihat ramai oleh antrian para pelanggan.

Berdasarkan penjelasan latar belakang masalah yang telah dijelaskan di atas, maka dirumuskan masalah dalam penelitian ini adalah apakah terdapat pengaruh beban kerja dan kepemimpinan terhadap stres kerja dan kinerja karyawan *costumer service* Grapari Telkomsel di Kota Pekanbaru?

Berdasarkan perumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh beban kerja dan kepemimpinan terhadap stres kerja dan kinerja karyawan *costumer service* Grapari Telkomsel di Kota Pekanbaru.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja

Naik turunnya kinerja dapat dipengaruhi oleh stres kerja karyawan. Karyawan yang merasa stres atas pekerjaannya cenderung melihat pekerjaan sebagai hal yang menjemukan dan membosankan, sehingga ia bekerja dengan terpaksa dan asal-asalan. Akibatnya, jika hal ini terus dibiarkan maka akan menimbulkan kesan buruk organisasi yang mendalam akibat munculnya peringatan kinerja yang merosot (Wibowo, 2016:196).

Stres Kerja

Stres yang terlalu berlebihan akan mengakibatkan seseorang menjadi tidak jernih dalam berfikir dan bersikap serta sulit mengambil keputusan yang tepat. Akibat yang paling mengkhawatirkan adalah kinerja karyawan akan menurun, karyawan tersebut lari dari tanggung jawabnya, frustrasi kerja, absensinya meningkat bahkan berhenti kerja. Oleh karena itu pengendalian stres kerja sangat dibutuhkan sehingga

stres bisa berada dalam tingkatan yang tepat untuk meningkatkan kinerja karyawan (Suprihanto, 2013:144).

Beban Kerja

Beban kerja sangat berkaitan dengan kinerja. Hal ini disebabkan karena beban kerja merupakan beban yang diemban oleh suatu jabatan sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan. Hasil perhitungan beban kerja ini merupakan cerminan penggunaan waktu kerja produktif atau produktivitas seseorang dalam suatu periode tertentu. Beban kerja juga menjadi dasar merencanakan waktu yang digunakan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Artinya manajemen dapat membagi waktu kerja untuk masing-masing pekerjaan dengan beban yang dimiliki. Penentuan waktu yang harus dikerjakan mengacu kepada standar penyelesaian pekerjaannya (Kasmir, 2016:40).

Kepemimpinan

Peran pimpinan dalam upaya memaksimalkan kinerja karyawan merupakan salah tugas pokok dan fungsi manajer dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Peningkatan kinerja karyawan sangat penting dalam mengarahkan sikap dan perilaku pribadi seseorang untuk dapat bersikap dan berperilaku sesuai dengan norma dan peraturan yang ditentukan perusahaan dalam menunjang tercapainya tujuan organisasi (Thoah, 2009:16).

Kerangka Pemikiran

Beberapa penelitian yang menjadi *research gap* antara lain adalah penelitian Kusuma dan Soesatyo (2014) menunjukkan terdapat pengaruh positif dan

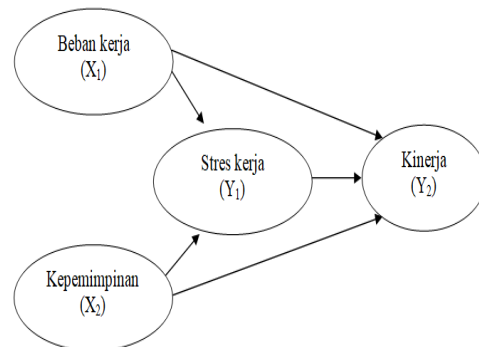
signifikan beban kerja terhadap stres kerja. Sementara itu, hasil penelitian berbeda ditunjukkan oleh Hatmawan dan Madiun (2015) yaitu beban kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap peningkatan stres kerja.

Penelitian Hamdani dan Handoyo (2012) menunjukkan terdapat pengaruh kepemimpinan yang sangat signifikan terhadap stres kerja. Sementara itu, hasil penelitian berbeda oleh Wiranata (2011) menunjukkan kepemimpinan berpengaruh terhadap stres kerja akan tetapi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Utami (2015) menunjukkan terdapat pengaruh berbentuk positif yang sangat signifikan antara stres kerja terhadap kinerja artinya peningkatan stres kerja justru meningkatkan kinerja. Sementara itu, hasil penelitian berbeda oleh Jankome dan Ritacco (2013) menunjukkan terdapat pengaruh berbentuk negatif antara stres kerja terhadap kinerja artinya semakin tinggi stres kerja justru menurunkan kinerja.

Inkonsistensi hasil penelitian ini menunjukkan perbedaan hasil penelitian yang berbeda, sehingga perlu dikaji ulang terkait pengaruh antar variabel dengan kerangka penelitian sebagai berikut.

Gambar 1
Kerangka Penelitian



Sumber : *Kasmir (2016:40), Wibowo (2016:196), Kartini dan Kartono (2011:8), Suprihanto (2013:144), Sunyoto (2012:82), Rivai dan Mulyadi (20122:309)*

Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Terdapat pengaruh signifikan beban kerja terhadap stres kerja.
- 2) Terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap stres kerja.
- 3) Terdapat pengaruh signifikan beban kerja terhadap kinerja.
- 4) Terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap kinerja.
- 5) Terdapat pengaruh signifikan stres kerja terhadap kinerja.
- 6) Terdapat pengaruh signifikan beban kerja terhadap kinerja melalui stres kerja.
- 7) Terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap kinerja melalui stres kerja

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di seluruh Grapari yang ada di Kota Pekanbaru. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh *costumer service* Grapari Telkomsel di Kota

PENGARUH BEBAN KERJA DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP STRES KERJA DAN KINERJA KARYAWAN *COSTUMER SERVICE* GRAPARI TELKOMSEL DI KOTA PEKANBARU

Pekanbaru yang berjumlah 120 orang dengan menggunakan teknik *total sampling* atau seluruh populasi dijadikan sampel.

Tabel 4
Sampel Penelitian

Grapari	Alamat	Jumlah CS
Grapari Telkomsel Pekanbaru	Jl. Jendral Sudirman Pekanbaru No. 199	62
Grapari Telkomsel Mall SKA Pekanbaru	Jl. Soekarno Hatta, No. 26 Lt 2 Mall SKA	41
Grapari Telkomsel Panam	Jl. HR. Soebrantas No. 19. Pekanbaru	17
Total		120

Sumber : *Grapari Telkomsel Seluruh Pekanbaru, 2018*

Definisi Operasional Variabel

Tabel 5
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Skala
Kinerja (Y2) merupakan hasil kerja yang ditunjukkan oleh seorang <i>costumer service</i> berdasarkan standar yang telah ditentukan meliputi kuantitas, ketepatan waktu, sikap, kemampuan teknis dan hubungan interpersonal/kerjasama karyawan.	1. Kuantitas kerja 2. Ketepatan waktu 3. Sikap kerja 4. Kemampuan teknis 5. Hubungan interpersonal/kerjasama Kasmir (2016:208), Robbins dan Judge (2012:313), Rivai dan Sagala (2011:563)	Ordinal
Stres kerja (Y1) adalah suatu kondisi negatif yang dirasakan seorang <i>costumer service</i> yang ditandai dari kepuasan kerja, semangat dan energy, kesalahan kerja, tuntutan peran dan konflik antar individu.	1. Kepuasan kerja 2. Semangat dan energi 3. Kesalahan kerja 4. Tuntutan peran 5. Konflik antar individu Rivai dan Mulyadi (2012:309), Ivancevich (2010:299), dan Robbins (2006:92)	Ordinal
Beban kerja (X1) adalah segala sesuatu yang menjadi tanggung jawab <i>costumer service</i> dalam bekerja dimana meliputi kesanggupan kerja, jam kerja efektif, daftar susunan kerja, waktu standar dan limpahan pekerjaan	1. Kesanggupan kerja 2. Jam kerja efektif 3. Daftar susunan kerja 4. Waktu standar 5. Limpahan pekerjaan Simamora (2008:319), Kasmir (2016:40)	Ordinal

Tabel 5 Lanjutan

Variabel	Indikator	Skala
Kepemimpinan (X2) adalah cara mempengaruhi orang lain dalam bekerja yang terlihat dari keberanian, kemampuan untuk bekerjasama, memiliki visi, fokus dan percaya diri.	1. Keberanian 2. Kerjasama 3. Visi 4. Fokus 5. Percaya diri Rivai dan Mulyadi (2012:129), Wibowo (2016:282)	Ordinal

Sumber: *Kasmir (2016:40 dan 208), Robbins dan Judge (2012:313), Rivai dan Sagala (2011:457 dan 563), Rivai dan Mulyadi (2012:98 dan 309), Robbins (2006:92), Simamora (2008:319), Wibowo (2016:282)*

Teknik Pengumpulan Data

Berdasarkan variabel-variabel yang diteliti yaitu dengan angket (*questioner*). Instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data dari ketiga variabel penelitian ini adalah instrumen yang dikembangkan dan dibuat sendiri melalui beberapa tahapan.

Beberapa tahapan yang dimaksud di atas adalah:

- 1) Pengkajian teori yang berkaitan dengan variabel yang diteliti sehingga dapat ditentukan konstruk dari pengukuran variabel tersebut.
- 2) Penentuan indikator dari masing-masing variabel untuk dijabarkan kebentuk pernyataan kuesioner.
- 3) Penyusunan kisi-kisi instrumen sesuai indikator variabel.

Penyusunan butir pernyataan, kemudian dilanjutkan dengan penetapan skala pengukurannya. Instrumen setiap variabel berbentuk kuesioner dengan menggunakan skala *likert* yang terdiri dari lima pilihan jawaban yaitu : sangat setuju (SS), setuju (S), kurang setuju (KS), tidak setuju (TS), dan sangat tidak setuju (STS) dengan skala nilai 5,4,3,2, dan 1.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Koefisien Jalur Model I

Untuk melihat hasil pengujian secara parsial pengaruh beban kerja dan kepemimpinan terhadap stres kerja dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 6
Koefisien Jalur Model I

Model	Coefficients ^a				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4.581	1.178		3.890	.000
1 beban	.307	.085	.352	3.595	.000
kepemimpinan	.404	.097	.410	4.185	.000

a. Dependent Variable: stres

Sumber: Data Output SPSS 2018

Mengacu pada output regresi model I pada bagian Tabel *coefficients* dapat diketahui bahwa nilai signifikansi dari kedua variabel beban kerja (X_1) sebesar 0,000 dan kepemimpinan (X_2) sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa regresi model I yakni variabel X_1 dan X_2 berpengaruh signifikan terhadap Y_1 .

Dari pengujian regresi di atas, maka dapat diperoleh nilai koefisien determinasi untuk koefisien jalur I sebagai berikut:

Tabel 7

Koefisien Determinasi Jalur Model I

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.713 ^a	.508	.499	2.868

a. Predictors: (Constant), kepemimpinan, beban

Sumber: Data Output SPSS 2018

Besarnya nilai *R Square* yang terdapat pada Tabel *model summary* adalah sebesar 0,508. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi atau sumbangan pengaruh X_1 dan X_2 terhadap Y_1 adalah sebesar 50,8% sementara sisanya 49,2% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian. Sementara itu, untuk nilai e_1 dapat dicari dengan rumus $e_1 = \sqrt{1 - 0,508} = 0,701$.

Tabel 8

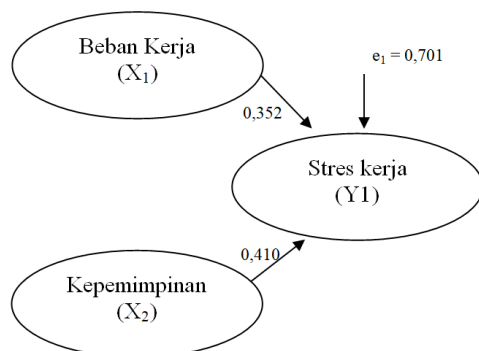
Direct Impact dan Indirect Impact Model I

Model Path	Direct Impact	Indirect Impact
Beban kerja → Stres kerja	0,352	0,123
Kepemimpinan → Stres kerja	0,410	0,168

Sumber: Data Output SPSS 2018

Dengan demikian diperoleh diagram jalur model struktural I sebagai berikut:

Gambar 2
Model Struktural I



Sumber: Data Output SPSS 2018

Dari gambar di atas, maka dapat diketahui persamaan jalur sebagai berikut:

$$Y_1 = \rho_{y1.x1}X_1 + \rho_{y1.x2}X_2 + e_1$$

$$\text{Stres kerja} = 0,352 \text{ Beban kerja} + 0,410 \text{ Kepemimpinan} + 0,701$$

Dari persamaan regresi diatas, maka dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- 1) Koefisien regresi variabel beban kerja ($\rho_{y1.x1}$) sebesar 0,352. Artinya setiap peningkatan beban kerja sebesar satu satuan maka akan meningkatkan stres kerja sebesar 0,352 satuan dengan asumsi variabel lainnya tetap.
- 2) Koefisien regresi variabel kepemimpinan ($\rho_{y1.x2}$) sebesar 0,410. Artinya setiap peningkatan kepemimpinan sebesar satu satuan maka akan meningkatkan stres kerja sebesar 0,410 satuan dengan asumsi variabel lainnya tetap

Koefisien Jalur Model II

Untuk melihat hasil pengujian secara parsial pengaruh beban kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja dapat dilihat dari Tabel sebagai berikut:

Tabel 9
Koefisien Jalur Model II

Model	Coefficients ^a			t	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4.052	1.007		4.024	.000
1 beban	.368	.072	.437	5.087	.000
1 kepemimpinan	.241	.083	.253	2.891	.005
1 stres	.207	.074	.214	2.780	.006

a. Dependent Variable: kinerja

Sumber: Data Output SPSS 2018

Mengacu pada output regresi model II pada bagian Tabel *coefficients* dapat diketahui bahwa nilai signifikansi dari ketiga variabel beban kerja (X_1) sebesar 0,000 selanjutnya variabel kepemimpinan (X_2) sebesar 0,005 dan variabel stres kerja (X_2) sebesar 0,006 lebih kecil dari 0,05. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa regresi model II yakni variabel X_1 , X_2 dan Y_1 berpengaruh signifikan terhadap Y_2 .

Dari pengujian regresi di atas, maka dapat diperoleh nilai koefisien determinasi untuk koefisien jalur II sebagai berikut:

Tabel 10
Koefisien Determinasi Jalur Model II

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.814 ^a	.662	.653	2.308

a. Predictors: (Constant), stres, beban, kepemimpinan

Sumber: Data Output SPSS 2018

Besarnya nilai R Square yang terdapat pada Tabel *model summary* adalah sebesar 0,662. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi atau sumbangan pengaruh X_1 , X_2 dan Y_1 terhadap Y_2 adalah sebesar 66,2% sementara sisanya 33,8% merupakan

kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian. Sementara itu, untuk nilai e_2 dapat dicari dengan rumus $e_2 = \sqrt{(1 - 0,662)} = 0,581$.

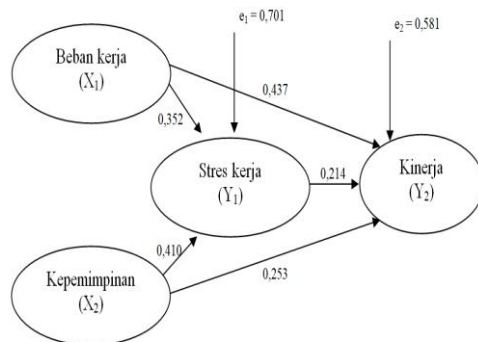
Tabel 11
Direct Impact dan Indirect Impact Model II

Model Path	Direct Impact	Indirect Impact
Beban kerja → Kinerja	0,437	0,190
Kepemimpinan → Kinerja	0,253	0,064
Stres kerja → Kinerja	0,214	0,045
Beban kerja → Stres kerja → Kinerja	0,437	0,512
Kepemimpinan → Stres kerja → Kinerja	0,253	0,340

Sumber: Data Output SPSS 2018

Dengan demikian diperoleh diagram jalur model struktural II sebagai berikut:

Gambar 3
Model Struktural II



Sumber: Data Output SPSS 2018

Dari gambar di atas, maka dapat diketahui persamaan jalur sebagai berikut:

$$Y_2 = \rho_{y2.x1}X_1 + \rho_{y2.x2}X_2 + \rho_{y2.y1}Y_1 + e_2$$

Kinerja = 0,437 Beban kerja + 0,253 Kepemimpinan + 0,214 Stres kerja + 0,581

Dari persamaan regresi diatas, maka dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- 1) Koefisien regresi variabel beban kerja ($\rho_{y2.x1}$) sebesar 0,437. Artinya setiap peningkatan beban kerja sebesar satu satuan maka akan meningkatkan kinerja sebesar 0,437 satuan dengan asumsi variabel lainnya tetap.
- 2) Koefisien regresi variabel kepemimpinan ($\rho_{y2.x2}$) sebesar 0,253. Artinya setiap peningkatan kepemimpinan sebesar satu satuan maka akan meningkatkan kinerja sebesar 0,253 satuan dengan asumsi variabel lainnya tetap.
- 3) Koefisien regresi variabel stres kerja ($\rho_{y2.y1}$) sebesar 0,214. Artinya setiap peningkatan pengelolaan stres kerja sebesar satu satuan maka akan meningkatkan kinerja sebesar 0,214 satuan dengan asumsi variabel lainnya tetap.

Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

Tabel 12
Pengujian Seluruh Hipotesis

Hipotesis	Koefisien Jalur	t hitung	t tabel	Sig. (Pvalue)	Kesimpulan
$\rho_{y1.x1} \neq 0$	$\rho_{y1.x1} = 0,352$	3,595	1,979	0,000	Berpengaruh
$\rho_{y1.x2} \neq 0$	$\rho_{y1.x2} = 0,410$	4,185	1,979	0,000	Berpengaruh
$\rho_{y2.x1} \neq 0$	$\rho_{y2.x1} = 0,437$	5,087	1,979	0,000	Berpengaruh
$\rho_{y2.x2} \neq 0$	$\rho_{y2.x2} = 0,253$	2,891	1,979	0,005	Berpengaruh
$\rho_{y2.y1} \neq 0$	$\rho_{y2.y1} = 0,214$	2,780	1,979	0,006	Berpengaruh
$\rho_{y2.x1} \neq 0$	$\rho_{y2.x1} = 0,437$	5,087	1,979	0,000	Berpengaruh
$\rho_{y2.x2} \neq 0$	$\rho_{y2.x2} = 0,253$	2,891	1,979	0,005	Berpengaruh

Sumber: Data Output SPSS 2018

Dari perhitungan di atas, maka seluruh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima, sehingga terdapat pengaruh beban kerja dan kepemimpinan terhadap stres kerja dan kinerja karyawan *Costumer Service* Grapari Telkomsel di Kota Pekanbaru.

Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Stres Kerja

Terdapat pengaruh signifikan beban kerja terhadap stres kerja. Setiap peningkatan beban kerja maka akan meningkatkan stres kerja. Berdasarkan tanggapan responden atas variabel beban kerja, diketahui bahwa indikator yang belum optimal adalah waktu standar. Artinya hal ini sesuai dengan fenomena latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya tahun 2017 kinerja *costumer service* tidak mampu mencapai minimal 85% sesuai yang ditargetkan grapari dan hal ini disebabkan karena beban kerja yang tinggi sehingga *costumer service* merasa stres. Tingginya standar pelayanan (95%) waktu 15 menit untuk satu kali pelayanan pelanggan berakibat waktu standar yang ditetapkan manajemen terlalu singkat, sehingga *costumer service* memiliki beban kerja yang tinggi.

Menurut Ivancevich (2010:301) ketika tuntutan yang dibebankan pada seseorang berlebihan atau melebihi kemampuan yang dimiliki maka akan membuat seseorang tersebut berada dibawah stres berlebihan. Hasil pekerjaannya pun akan menurun dan tidak produktif. Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian Haryanti dan Purwaningsih (2013), Abbasi (2015), Kusuma dan Soesatyo (2014) yang menunjukkan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap stres kerja karyawan.

2. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja

Terdapat pengaruh signifikan beban kerja terhadap kinerja. Setiap

peningkatan orientasi manajemen beban kerja maka akan meningkatkan kinerja. Berdasarkan tanggapan responden atas variabel beban kerja, diketahui bahwa indikator yang belum optimal adalah kesanggupan kerja. Jumlah *costumer service* Grapari Telkomsel yang ada di Pekanbaru, tidak diimbangi dengan jumlah kunjungan pelanggan setiap harinya mengakibatkan *costumer service* semakin kewalahan. Sementara itu di dalam SOP kerja tidak ada aturan jelas terkait jumlah minimal dan maksimal pelayanan untuk satu orang *costumer service* dalam setiap harinya.

Menurut Sunyoto (2012:64) manajemen beban kerja yang efektif akan mampu meningkatkan produktivitas karyawan secara keseluruhan, hal ini berkaitan dengan efisiensi dan efektivitas penyelesaian yang menghasilkan kinerja tinggi sebagai outputnya. Hasil penelitian ini juga didukung oleh hasil penelitian Sitepu (2013), Kusuma dan Soesatyo (2014) yang sama-sama menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap kinerja. Setiap peningkatan visi dan fokus oleh kepemimpinan maka akan meningkatkan kinerja. Berdasarkan tanggapan responden atas variabel kepemimpinan, diketahui bahwa indikator yang belum optimal adalah kerjasama. Menurut *costumer service*, supervisor di masing-masing Grapari Telkomsel Pekanbaru dinilai belum optimal sepenuhnya dalam memaksimalkan kerjasama antara

costumer service dengan pihak officier lainnya.

Menurut Kartini dan Kartono (2012:9) seorang pimpinan jika tanpa otoritas dan posisi yang dimilikinya, biasanya tidak akan mampu mengatur para pengikutnya, karena mereka hanya melihat dan mengakui berdasarkan posisinya semata. Pemimpin mempunyai peranan penting dalam organisasi, organisasi akan sukses apabila memiliki pemimpin yang mempunyai visi kedepan yang bagus sehingga mampu menjawab perubahan – perubahan yang terjadi di lingkungan organisasi. Pimpinan akan sukses apabila didukung oleh bawahan yang mempunyai kinerja yang baik dan sebaliknya bawahan akan mempunyai kinerja yang baik apabila memiliki pemimpin yang mampu memotivasi bawahan untuk maju, membangun hubungan yang efektif serta mampu merencanakan dan menerapkan perubahan dalam organisasi untuk menjawab perubahan lingkungan organisasi. Kesuksesan pimpinan dalam menjalankan tiga peran tersebut akan mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mempertahankan eksistensinya. Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian Cahyo (2016), Putra (2015), Subroto dan Sumarto (2011) yang sama-sama menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

4. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Stres Kerja

Terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap stres kerja. Setiap peningkatan kepemimpinan maka akan meningkatkan stres kerja. Berdasarkan tanggapan responden atas variabel kepemimpinan,

diketahui bahwa indikator yang belum optimal adalah fokus. Menurut *costumer service* saat ini, supervisor di masing-masing Grapari Telkomsel Pekanbaru telah dirotasi beberapa kali sesuai dengan kebijakan supervisor, terkesan lebih mengutamakan sektor penjualan karena banyaknya produk baru Telkomsel sehingga sektor pelayanan menjadi terabaikan. Keluhan lain pelanggan misalnya penghentian advertising (iklan) melalui sms yang dinilai mengganggu pelanggan, dan supervisor saat ini juga lebih fokus di sektor penjualan produk dengan skema produk T-cash yang baru muncul di Tahun 2018 ini.

Menurut Mangkunegara (2012:157) kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan efektivitas kerja yang positif. Adanya efektivitas pimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi perusahaan maka karyawan akan lebih semangat dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Selain memiliki dampak positif, pimpinan juga memiliki kontribusi dalam manajemen stres kerja karyawan. Karyawan yang tidak nyaman dengan manajemen pimpinan akan memiliki resiko mengalami stres kerja. Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian Rachmawati (2011), Hamdani dan Handoyo (2012), Lyons dan Schneider (2009) yang menunjukkan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap stres kerja karyawan.

5. Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja

Terdapat pengaruh signifikan stres kerja terhadap kinerja. Setiap peningkatan pengelolaan stres kerja

maka akan meningkatkan kinerja. Berdasarkan tanggapan responden atas variabel stres kerja, indikator yang belum optimal adalah kesalahan kerja. Hasil ini sesuai dengan fenomena yang telah dijabarkan sebelumnya, bahwa kelalaian CS cenderung berfluktuasi tiap tahunnya, bahkan di tahun 2017 saja terdapat 185 kasus kesalahan input nomor pendaftaran komunitas CUG, 12 kasus kesalahan input nomor transfer kartu SIM 3G ke 4G melalui CS dan 51 kasus kesalahan aktivasi dan penonaktifkan layanan HALO pasca bayar.

Menurut Siagian (2013:95) stres yang terlalu mendasar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan. Sebagai hasilnya, pada diri para pegawai berkembang berbagai macam gejala stres yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja. Orang yang mengalami stres bisa menjadi nervous dan merasakan kekwatiran kronis. Mereka sering menjadi mudah marah dan agresi, tidak dapat rileks atau menunjukkan sikap yang tidak kooperatif. Dampak selanjutnya bahwa stres yang tidak teratasi pasti akan berpengaruh terhadap kinerja. Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian Satriyo dan Survival (2014), Rochmanasari (2013), Kusuma dan Soesatyo (2014) yang menunjukkan stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

6. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Melalui Stres Kerja

Terdapat pengaruh signifikan secara tidak langsung antara beban kerja terhadap kinerja melalui stres kerja. Setiap peningkatan beban kerja

maka akan meningkatkan stres kerja serta berdampak terhadap kinerja. Berdasarkan tanggapan responden atas variabel kinerja, diketahui bahwa indikator yang belum optimal adalah ketepatan waktu. Ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan menjadi salah satu poin penting dalam penilaian kinerja. Hal ini berkaitan dengan kapabilitasnya sebagai bawahan untuk bekerja sesuai atau bahkan lebih cepat dari yang ditugaskan. Hasil ini sesuai dengan fenomena yang telah dijabarkan sebelumnya bahwa persentase penyelesaian permasalahan pelanggan selama 15 menit tidak seratus persen dapat terpenuhi setiap tahunnya. Selain itu, setiap kali pelanggan datang ke grapari biasanya ditemani oleh keluarga maupun orang lain yang menyebabkan kondisi ruangan terlalu sesak dan akibatnya sistem antrian sering terganggu dan tidak kondusif mengingat jumlah ruangan yang ada tidak dapat menampung jumlah pengunjung yang ada. Hingga tahun 2017 kinerja CS tidak mampu mencapai minimal 85% sesuai yang ditargetkan.

Menurut Sopiah (2008:95) menyatakan bahwa salah satu dari gejala stres yang tinggi adalah kinerja yang menurun. Kebanyakan orang memiliki beban kerja tinggi karena itu akan menciptakan lingkungan kerja yang mengarah untuk menurunkan tingkat produktivitas. Penurunan mendadak (tinggi ke medium) atau peningkatan (rendah hingga medium) beban kerja juga dapat mengakibatkan penurunan kinerja. Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian Kusuma dan Soesatyo (2014), Himawati

(2010), Sitepu (2013), Sarwendah (2013), yang menunjukkan terdapat pengaruh signifikan beban kerja terhadap kinerja melalui stres kerja.

7. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui Stres Kerja

Terdapat pengaruh signifikan secara tidak langsung antara kepemimpinan terhadap kinerja melalui stres kerja. Setiap peningkatan pimpinan dalam pengelolaan stres kerja maka akan berdampak terhadap kinerja. Berdasarkan tanggapan responden atas variabel kinerja, diketahui bahwa indikator lain yang belum optimal adalah kuantitas. Hal ini sesuai dengan fenomena yang telah dijabarkan sebelumnya bahwa di tahun 2017 saja satu orang *costumer service* harus menangani hingga 50 orang konsumen setiap harinya. Hal ini menurut sebagian *costumer service* dirasa terlalu banyak, untuk melayani berbagai keluhan pelayanan penggunaan jasa operator Telkomsel.

Menurut Thoha (2009:9) kepemimpinan dalam perusahaan merupakan hal penting dalam sebuah era organisasi modern dalam pelaksanaan kerja dan kepemimpinan perusahaan. Akibat yang mungkin timbul dari adanya kepemimpinan yang buruk atau kepemimpinan yang lebih berorientasi kepada tugas dibandingkan dengan memajemen bawahannya adalah penurunan kinerja serta stres dikalangan karyawan yang akan membawa dampak kepada penurunan daya produktivitas perusahaan. Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian Lyons dan Schneider (2009), Himawati (2010), Komala

(2012), Sukmana dan Sudibia (2015) yang menunjukkan terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap kinerja melalui stres kerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat disimpulkan:

- 1) Terdapat pengaruh signifikan beban kerja terhadap stres kerja. Hasil analisis deskriptif menunjukkan variabel beban kerja dikategorikan sedang dengan indikator terendah adalah waktu standar, hal ini disebabkan karena dalam satu hari harus melayani hampir 50 orang pelanggan, sehingga dengan adanya penetapan SOP khusus antrian jumlah pelayanan akan menurunkan stres kerja *costumer service*.
- 2) Terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap stres kerja. Hasil analisis deskriptif menunjukkan variabel kepemimpinan dikategorikan baik dengan indikator terendah adalah fokus, hal ini disebabkan karena supervisor belum memiliki fokus manajemen pada sektor pelayanan dibandingkan penjualan produk fisik sehingga menurunkan stres kerja *costumer service*.
- 3) Terdapat pengaruh signifikan stres kerja terhadap kinerja. Hasil analisis deskriptif menunjukkan variabel stres kerja dikategorikan sedang dengan indikator terendah kesalahan kerja, hal ini disebabkan karena adanya kebijakan pergantian tugas sementara untuk *costumer service* yang berhalangan hadir oleh

karyawan lain sehingga mengakibatkan kesalahan kerja meningkat. Hal ini berarti setiap upaya yang dilakukan oleh supervisor dalam manajemen stres kerja *costumer service*, maka akan meningkatkan kinerja mereka.

- 4) Terdapat pengaruh signifikan secara tidak langsung antara beban kerja terhadap kinerja melalui stres kerja. Setiap peningkatan beban kerja maka akan meningkatkan stres kerja serta berdampak terhadap kinerja. Hasil analisis deskriptif menunjukkan variabel kinerja dikategorikan baik, dengan indikator terendah yaitu ketepatan waktu. Dengan adanya penambahan waktu standar pelayanan SOP dari 15 menit menjadi 20 – 25 menit maka hal ini akan mengurangi beban kerja dan secara tidak langsung meningkatkan kinerja *costumer service*
- 5) Terdapat pengaruh signifikan stres kerja terhadap kinerja. Hasil analisis deskriptif menunjukkan variabel stres kerja dikategorikan sedang dengan indikator terendah kesalahan kerja, hal ini disebabkan karena adanya kebijakan pergantian tugas sementara untuk *costumer service* yang berhalangan hadir oleh karyawan lain sehingga mengakibatkan kesalahan kerja meningkat.
- 6) Terdapat pengaruh signifikan secara tidak langsung antara beban kerja terhadap kinerja melalui stres kerja. Setiap peningkatan beban kerja maka akan meningkatkan stres kerja serta berdampak terhadap kinerja.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan variabel kinerja dikategorikan baik, dengan indikator terendah yaitu ketepatan waktu.

- 7) Terdapat pengaruh signifikan secara tidak langsung antara kepemimpinan terhadap kinerja melalui stres kerja. Setiap peningkatan pimpinan dalam pengelolaan stres kerja maka akan berdampak terhadap kinerja. Hasil analisis deskriptif menunjukkan variabel kinerja dikategorikan baik, akan tetapi masih terdapat indikator lain yang rendah yaitu kuantitas.

Saran

- 1) Supervisor disarankan untuk menurunkan stres kerja bawahannya dengan mengevaluasi beban kerja *costumer service* dengan membuat suatu kebijakan SOP baru terkait jumlah maksimal pelanggan yang harus ditangani 1 orang *costumer service* dalam satu harinya maksimal 20 orang.
- 2) Penambahan waktu pelayanan dari 15 menit menjadi 20-25 menit dan melakukan rekrutmen penambahan jumlah *costumer service*. Hal ini disebabkan karena saat ini, jumlah *costumer service* yang ada tidak seimbang dengan peningkatan jumlah pelanggan 1cs:50 pelanggan, diharapkan di tahun 2019 kinerja CS mampu mencapai minimal 85% sesuai dengan yang ditargetkan.
- 3) Supervisor seharusnya tetap mengutamakan kinerja pelayanan *costumer service* dalam edukasi pelanggan. Salah satu upaya yang dapat dilakukan supervisor adalah

menggunakan papan informasi yang jelas terkait segala syarat dan prosedur pelayanan yang akan diajukan agar hal ini membantu dan mempermudah *costumer service* dalam melayani pelanggan.

- 4) Supervisor seharusnya membuat kebijakan dengan memberikan fasilitas ruangan tunggu khusus bagi keluarga atau kerabat pelanggan yang ikut ke Grapari agar kondisi di dalam ruang pelayanan tidak terlalu sesak.
- 5) Supervisor disarankan membuat kebijakan *reward* bagi *costumer service* yang kinerjanya tinggi, agar meningkatkan semangat kerja dan seluruh *costumer service* akan saling bersaing secara kompetitif.
- 6) Jika rekrutmen *costumer service* baru belum bisa diwujudkan, maka supervisor disarankan menerapkan sistem insentif bagi cs yang lembur ataupun insentif untuk pelayanan > 20 orang dalam satu hari maka pelayanan pelanggan selanjutnya akan diberikan insentif sehingga *costumer service* lebih termotivasi memajemen beban kerjanya.
- 7) *Costumer service* Grapari Telkomsel Pekanbaru disarankan lebih meningkatkan kualitas pelayanannya dengan terus berpartisipasi dalam setiap pelatihan yang disediakan manajemen Grapari.

DAFTAR PUSTAKA

Abbasi, T.F. (2015). *Impact of Work Overload on Stress, Job Satisfaction, and turnover Intentions With Moderating Role of Islamic Work Ethics*. Journal

of Management Studies and Economic Systems (MSES), 2, No. 1, December 2014.

Hamdani, W., dan Handoyo, S. (2012). *Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional Dengan Stres Kerja Karyawan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya*. Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi, Vol. 1, No. 3, Desember 2012.

Haryanti, Aini, F., Purwaningsih. (2013). *Hubungan Antara Beban Kerja Dengan Stres Kerja Perawat di Instalasi Gawat Darurat RSUD Kabupaten Semarang*. Jurnal Management Keperawatan, Vol. 1, No. 1, Mei 2013.

Himawati, N.R. (2010). *Pengaruh Kepemimpinan, Stres Kerja, Beban Kerja, Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Universitas Jember*. E-Jurnal Manajemen, 1(1), 414-435.

Kartini Kartono. (2011). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Rajawali Grafindo Persada.

Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: Rajawali Press.

Komala, I.C. (2012). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Stres Kerja Karyawan Administrasi Universitas Widyatama*. E-Jurnal Manajemen dan Bisnis, Vol.2, No.1, Desember 2012.

Kusuma, A.A., dan Soesatyo, Y. (2014). *Pengaruh Beban Kerja Terhadap Stres Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Ilmu

- Manajemen, Vol. 2, No. 2, April 2014.
- Lyons, J.B., dan Schneider, T.K. (2009). *The Effects of Leadership Style on Stress Outcomes*. Journal Elsevier, Vol. 20, No. 1, March 2009.
- Mangkunegara. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Rachmawati, Y. (2011). *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Stress Kerja Pada Bagian Operasional Produksi di CV. Delta Mina Jaya Sidoarjo*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga, 1(2), 80-93.
- Rivai, V., & Mulyadi, D. (2012). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Press.
- Rivai, V., & Sagala, E.J. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Press.
- Robbins, S.P., dan Judge, A.T. (2012). *Perilaku Organisasi*, edisi IV. Jakarta: Salemba Empat.
- Rochmanasari, Dina. (2013). *Analisis Pengaruh Stres Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat BKK Kabupaten Demak*. Jurnal Ekonomika dan Bisnis, Vol. 2, No. 3, Maret 2013.
- Sarwendah, E. (2013). *Hubungan Beban Kerja Dengan Tingkat Stress Kerja pada Pekerja Sosial Sebagai Caregiver di Panti Sosial Tresna Werdha Budi Mulia DKI Jakarta*. Jurnal Akademika, 3(2), 56-68.
- Satriyo, M., dan Survival. (2014). *Stres Kerja Terhadap Burnout Serta Implikasinya Pada Kinerja (Studi Terhadap Dosen Pada Universitas Widyagama Malang)*. Jurnal Manajemen Dan Akuntansi, Vol. 3, No. 2, Agustus 2014.
- Siagian, P.S. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, H. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN Press.
- Sitepu, A.T. (2013) *Beban Kerja dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Tabungan Negara Tbk Cabang Manado*. Jurnal EMBA, Vol. 1, No. 4, Desember 2013.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Sukmana, Endri, dan Gede Adyana Sudibia. 2015. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Burnout terhadap Kinerja Karyawan Outsourcing Rri Mataram*. E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 4, No. 8. h. 2333-2349.
- Sunyoto. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : CAPS
- Suprihanto, J. (2013). *Penelitian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Thoha, Miftah. (2009). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.