

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, LINGKUNGAN
KERJA, STRES KERJA TERHADAP CHAMPIONING BEHAVIOR DAN
KINERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN
PEMALANG**

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh Gelar Sarjana



Disusun Oleh:

NIKEN SEKAR LESTIYANI

2120 31480

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI
YAYASAN KELUARGA PAHLAWAN NEGARA
YOGYAKARTA**

2024

HALAMAN PENGESAHAN

TUGAS AKHIR

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, LINGKUNGAN KERJA, STRES KERJA TERHADAP *CHAMPIONING BEHAVIOR* DAN KEINERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN PEMALANG

Dipersiapkan dan disusun oleh:

NIKEN SEKAR LESTIYANI

Nomor Induk Mahasiswa: 212031480

telah dipresentasikan di depan Tim Penguji pada hari Selasa tanggal 9 Januari 2024 dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen (S.M.)



Susunan Tim Penguji:

Pembimbing

Olivia Barcelona Nasution, SE., M.Sc.

Penguji

Shita Lusi Wardhani, Dra., M.Si.

Yogyakarta, 9 Januari 2024
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN Yogyakarta
Ketua

Wisnu Prajogo, Dr., M.B.A.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, stres kerja terhadap championing behavior dan kinerja pegawai pada sekretariat daerah kabupaten pemalang. Dalam penelitian ini data dianalisis dengan menggunakan software smartPLS versi 3.0. Pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik non probability sampling dengan metode purposive sampling dengan jumlah sampel 150 responden. Metode yang digunakan untuk mendapatkan data dengan menyebarkan kuesioner secara online melalui Google Form. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif terhadap championing behavior sedangkan terhadap kinerja pegawai tidak berpengaruh secara positif. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja, dan stres kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci: Championing Behavior, Kinerja Pegawai, Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, Stres Kerja

ABSTRACT

This research aims to determine the influence of transformational leadership, work environment, work stress on championing behavior and employee performance at the regional secretariat of Pemalang Regency. In this study, data was analyzed using smartPLS software version 3.0. Sampling in this study used a non-probability sampling technique with a purposive sampling method with a sample size of 150 respondents. The method used to obtain data is by distributing questionnaires online via Google Form. The results of this research show that transformational leadership has a positive effect on championing behavior, while it does not have a positive effect on employee performance. This research also shows that the work environment and work stress have a positive effect on employee performance.

Keyword: Championing Behavior, Employee Performance, Transformational Leadership, Work Environment, Work Stress

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Organisasi pemerintahan daerah merupakan badan yang menjalankan roda pemerintahan dan sumber legitimasinya diperoleh dari masyarakat. Kepercayaan masyarakat terhadap penyelenggaraan pemerintahan harus diimbangi dengan kinerja yang baik, agar pelayanan dapat terkoneksi secara efektif kepada masyarakat (Dianti et al, 2021). Pemerintahan dapat dikatakan baik jika memiliki sumber daya manusia yang mampu menangani urusan pemerintahan. Seringkali di dalam menjalankan roda pemerintahan terdapat perubahan dalam suatu organisasi. Salah satu bentuk perilaku perubahan yang paling tinggi adalah terciptanya championing behavior yang menggambarkan sikap pegawai terhadap perubahan dalam mendukung pencapaian tujuan sebuah organisasi serta dapat meningkatkan kinerja organisasi dan pegawai. Kecenderungan peningkatan atau penurunan kinerja pegawai berkaitan dengan lingkungan kerja dan stres kerja serta kinerja pegawai tidak lepas dari pengaruh pemimpin yang dapat menentukan jalannya sebuah aktivitas organisasi.

Bentuk perilaku perubahan yang paling tinggi adalah terciptanya championing behavior, sebagai salah satu variabel yang menentukan keberhasilan perubahan organisasi (Dinda & Wahyuni, 2023). Championing behavior menggambarkan sikap pegawai terhadap perubahan. Salah satu championing behavior yang dilakukan pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pematang Jaya yaitu pegawai memberikan inisiatif mengenai keberlanjutan dan tanggung jawab sosial organisasi, dimana memotivasi rekan kerjanya untuk bergabung dalam kegiatan amal maupun aktivitas lingkungan lainnya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuan keberlanjutan serta memberikan dampak positif bagi organisasi dan masyarakat.

Menurut Limanta (2023) menyatakan bahwa salah satu faktor terpenting dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam menghadapi persaingan adalah gaya kepemimpinan, terutama gaya transformasional. Kepemimpinan transformasional mengacu pada kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi anggota timnya dengan tujuan menyadarkan mereka akan pentingnya hasil kerja, mengutamakan kebutuhan kelompok, meningkatkan kebutuhan pegawai untuk kinerja, dan kualitas hidup yang lebih baik (Deddy, 2022). Pada prinsipnya kepemimpinan transformasional memotivasi pegawai untuk selalu berkinerja lebih baik dari biasanya, sehingga meningkatkan rasa percaya diri yang dapat berdampak pada peningkatan kerjanya.

Faktor lain yang mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai yaitu lingkungan kerja. Lingkungan kerja berhubungan dengan kondisi di sekitar tempat kerja, sehingga kinerja pegawai akan baik apabila lingkungannya baik. Selain kepemimpinan transformasional & lingkungan kerja, faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah stres kerja. Menurut Tsalasah, dkk

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

(2019) stres kerja merupakan keadaan yang mempengaruhi emosi, pemikiran, dan keadaan tubuh seseorang.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hao, *et al* (2015) menyebutkan bahwa pegawai negeri sipil yang menjalankan fungsi pengelolaan negara dan pemerintahan merupakan pekerjaan yang dianggap paling aman dan nyaman dikarenakan status pekerjaannya tetap serta mendapatkan gaji dan tunjangan. Namun, hal itu tidak menjamin bahwa pegawai negeri sipil tidak mengalami stres dalam bekerja. Berdasarkan hasil wawancara dari peneliti pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pematang Jaya bahwa ditemukan fenomena beberapa pegawai mengalami stres kerja dikarenakan adanya tuntutan dan beban kerja yang terlalu berat, yang membuat mereka merasa terbebani oleh tanggung jawab yang diberikan atasan mereka serta menurunnya tingkat kesejahteraan pegawai. Ditinjau dari tidak adanya program kesejahteraan pegawai seperti family gathering atau refreshing yang dapat meningkatkan semangat kerja pegawainya. Oleh sebab itu, perlu adanya refreshing untuk mengurangi stres dan lelah setelah melakukan suatu pekerjaan.

Berdasarkan pemaparan masalah di atas, penulis melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, Stres Kerja terhadap Championing Behavior dan Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pematang Jaya”.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka terdapat pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *championing behavior*?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
3. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
4. Apakah stres kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai?

Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *championing behavior*
2. Untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai
3. Untuk menguji pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai
4. Untuk menguji pengaruh stres kerja terhadap kinerja pegawai

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Championing Behavior

Menurut Yuan & Woodman (2010) *championing behavior* mengacu pada motivasi anggota organisasi agar bersedia mengusulkan, memperkenalkan, mengimplementasikan ide, produk, proses, dan prosedur baru di tempat kerja, unit kerja atau organisasi tempat mereka bekerja. Sedangkan menurut De Jong & Den Hartog (2007) *championing behavior* adalah tindakan yang melibatkan peluang dan ide-ide inovatif, tidak hanya mencakup penerapan ide-ide dan pengetahuan baru tetapi juga melainkan pencapaian individu dalam organisasi.

Kinerja Pegawai

Secara umum, kinerja mengacu pada hasil kerja serta kepuasan dan jumlah yang dapat dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan kewajiban dan fungsi utamanya sesuai dengan tugas yang diberikan. Kinerja secara keseluruhan mencakup tindakan yang diambil atau tidak dilakukan oleh pegawai (Mathis & Jackson, 2006). Sedangkan menurut Whitmore (1997) kinerja mengacu pada kemampuan seseorang untuk melaksanakan tugasnya sesuai standar yang ditetapkan.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah perseptif pemimpin dalam mengubah dinamika suatu organisasi dengan cara merumuskan, mengkomunikasikan, dan mengimplementasikan visi suatu unit kerja atau organisasi (Wibowo, 2017). Kepemimpinan transformasional mengacu pada gaya kepemimpinan di mana para pemimpin memotivasi dan menginspirasi para pengikutnya untuk melebihi kepentingan pribadi mereka dan berusaha mencapai kesuksesan organisasi (Robbins & Judge, 2015).

Lingkungan Kerja

Menurut Nitisemito (2015) mengatakan bahwa lingkungan kerja adalah semua komponen yang ada di sekeliling pekerja, dapat berpengaruh terhadap individu pada saat melakukan pekerjaan yang dibebankan. Lingkungan kerja mengacu pada situasi tempat kerja yang melibatkan perilaku dan sikap pegawai. Hal ini dapat mempengaruhi perubahan psikologis mereka yang diakibatkan adanya berbagai peristiwa pekerjaan atau kondisi tertentu (Schultz & Schultz, 2006).

Stres Kerja

Menurut Mangkunegara (2000) dalam (Rijasawitri & Suana, 2020) menyatakan bahwa stres kerja adalah perasaan menekan dan tertekan yang dialami oleh pegawai dalam bekerja, stres kerja ini dapat menimbulkan ketidakstabilan emosi, dan perasaan mudah tersinggung. Menurut Zainal, dkk (2014) stres kerja merupakan situasi tegang yang menimbulkan ketidakseimbangan fisik dan mental, sehingga mempengaruhi emosi, pemikiran, dan kesehatan pekerja.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1

Penelitian Terdahulu

No	Identitas Jurnal	Judul Penelitian	Variabel	Pembahasan
1.	Munawaroh & Rahman (2022) <i>Journal of Research in Business, Economics, and Education</i> Vol.4 No.1	<i>The Effect of Stress and Work Environment on the Performance of Civil Servants at the Serpong South of Tangerang District Office</i>	Variabel independen X1 : Stres kerja X2:Lingkungan kerja Variabel dependen Y:Kinerja pegawai	<ul style="list-style-type: none">• Stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai• Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
2.	Limanta (2023) Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia Vol.6 No.3	<i>The Effect of Transformatioal Leadership and Organizational Commitment on Employee through Organizational Behavior as Intervening</i>	Variabel independen X1:Kepemimpinan transformasional Variabel dependen Y: Kinerja karyawan Variabel mediasi <i>Championing behavior</i>	<ul style="list-style-type: none">• Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan• Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap <i>Championing behavior</i>
3.	Karunia & Wahyuni (2023) <i>European Journal of Business and Management</i> Vol. 8 No. 3	<i>Mediating Role of Work Engagemnet and Trust in Leadership: The Influence of Transformasioal Leadership on Championing Behavior</i>	Variabel independen X1:Kepemimpinan Transformasional Variabel dependen Y: <i>Championing behavior</i>	<ul style="list-style-type: none">• Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap <i>championing behavior</i>

Hipotesis

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *championing behavior*

H2: Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai

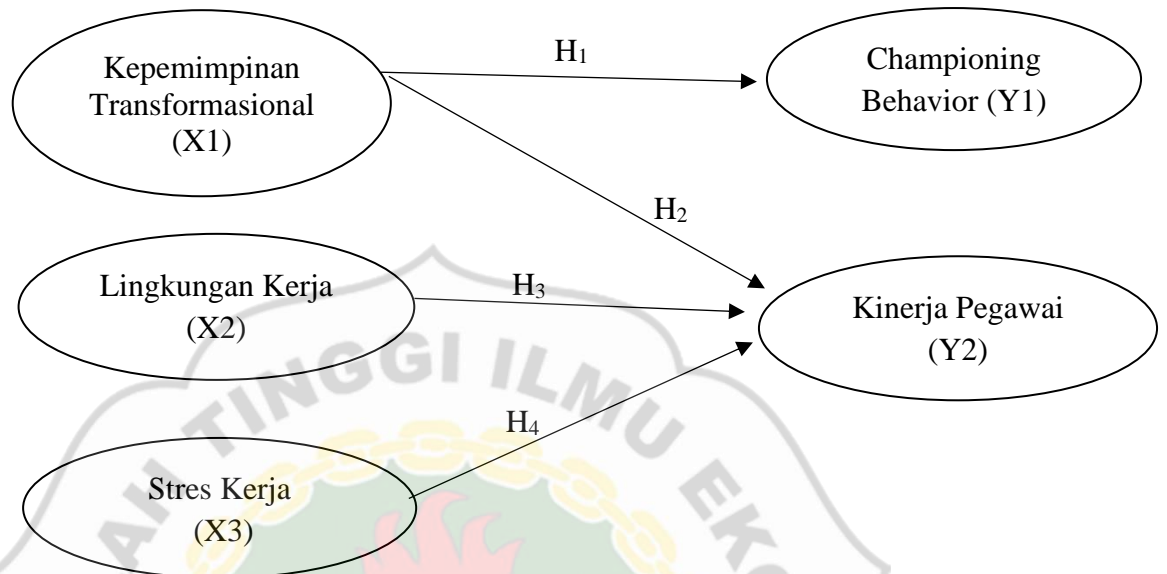
H3: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai

H4: Stres kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Kerangka Pemikiran

Adapun kerangka berpikir dari hipotesis sebagai berikut:



Gambar 2. 1
Kerangka Berpikir

METODE PENELITIAN

Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dibatasi untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, stres kerja terhadap championing behavior dan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pematang Jaya.

Sampel Penelitian

Penelitian ini menggunakan teknik *non probability sampling* dengan metode *purposive sampling* dengan kriteria sampel dalam penelitian ini yaitu pegawai yang bekerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pematang Jaya berjumlah 150 responden.

Data Penelitian

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner dengan bantuan *google form*.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Definisi Operasional Variabel

Tabel 3. 1

Definisi Operasional

Variabel	Definisi Operasional	Indikator
<i>Championing behavior</i>	<i>Championing behavior</i> adalah perilaku penting yang dimiliki oleh seorang pegawai sebuah organisasi dengan perilaku memperjuangkan perubahan sehingga dapat membuat organisasi dalam mencapai visi misi organisasi. (Fefrianto <i>et al</i> , 2021)	<ul style="list-style-type: none">• Eksplorasi Ide• Generasi Ide• <i>Ide Championing</i>• Implementasi Ide (De Jong & Den Hartog, 2010)
Kinerja pegawai	Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai seorang pegawai dari segi kualitas dan kuantitas sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. (Mangkunegara, 2017)	<ul style="list-style-type: none">• Kualitas kerja• Kuantitas kerja• Tanggung jawab• Kerjasama• Inisiatif Robbin dalam (Safitri, 2022)
Kepemimpinan transformasional	Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin dengan cara memotivasi dan memberdayakan orang-orang yang menjadi tanggung jawabnya dengan bekerja sama untuk mencapai visi dan misi sebuah organisasi. (Humairoh <i>et al</i> , 2023)	<ul style="list-style-type: none">• <i>Idealized influence</i>• <i>Intellectual stimulation</i>• <i>Inspirational motivation</i>• <i>Individualized consideration</i> (Bass & Avolio, 1994)
Lingkungan kerja	Lingkungan kerja adalah semua faktor di sekitar seorang pekerja yang dapat mempengaruhi pelaksanaan tugas yang diberikan kepadanya. (Nitisemito, 1992)	<ul style="list-style-type: none">• Suasana kerja• Tersedia fasilitas kerja• Hubungan antar rekan kerja (Nitisemito, 2001)
Stres kerja	Stres kerja adalah respon yang ditunjukkan oleh seseorang ketika menghadapi tekanan dan tuntutan pekerjaan yang tidak sesuai dengan	<ul style="list-style-type: none">• Beban tugas yang terlalu berat• Kurangnya kerjasama dalam susunan organisasi

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

	kemampuan dan pengetahuan mereka. (Makarim, 2022)	<ul style="list-style-type: none">• Kesulitan memenuhi standar kerja yang tinggi• Ketidakjelasan peran dan tanggung jawab (Robbins & Judge, 2015)
--	---	--

Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini data dianalisis menggunakan software smart PLS versi 3.0. Pengujian *Partial Least Squares* (PLS) merupakan metode analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang memungkinkan pengujian model pengukuran dan model struktural secara simultan.

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah metode statistik yang memberikan gambaran atau deskripsi data dengan menggambarkan mean, maksimum, minimum, varians, dan standar deviasi (Ghozali, 2018).

Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

Convergent Validity

Convergent validity dapat dicapai ketika indikator-indikator konstruk berkorelasi tinggi satu sama lain dan memiliki nilai *loading* yang cukup. Nilai *loading* faktor dikatakan valid jika diatas 0,6 digunakan sebagai indikator yang mengukur konstruk.

Discriminant validity

Discriminant validity merujuk pada suatu *cross loading* faktor yang digunakan untuk menilai apakah suatu konstruk kemungkinan besar berbeda dari konstruk lainnya. Dikatakan layak dengan membandingkan nilai *loading* pada konstruk yang ingin dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai *loading* konstruk lainnya.

Consistency reliability

Uji *consistency reliability* adalah alat yang digunakan untuk mengukur konsistensi suatu kuesioner terhadap suatu konstruk atau indikator variabel. Sebuah konstruk atau variabel dianggap reliabel jika memiliki nilai *composite reliability* (CR) dan nilai *cronchbach's alpha* lebih dari 0,70.

Uji Average Variance Extracted (AVE)

Average variance extracted adalah nilai yang menunjukkan besarnya varian atau keragaman dari pertanyaan indikator yang dapat ditampung oleh variabel laten. Nilai AVE minimal sebesar 0,50 menunjukkan ukuran validitas

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

konvergen yang baik, yang berarti bahwa jumlah varians indikator yang diekstraksi oleh variabel laten lebih besar daripada varians erornya.

Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

R-Square

R-square bertujuan untuk melihat besar kecil pengaruhnya antara variabel independen terhadap variabel dependen.

Pengujian *Quality Indexes*

Pengujian *quality Indexes* adalah pengujian yang dilakukan untuk mengetahui model jalur yang dibuat termasuk dalam model jalur yang baik. Saat mengukur model jalur yang baik, model tersebut harus memenuhi persyaratan nilai SRMR lebih kecil dari 0,08.

Pengujian Hipotesis

Pengujian ini mempunyai fungsi dalam menjelaskan arah hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat di dalam suatu penelitian. Suatu hipotesis dapat diterima apabila memiliki p-value < 0,05 untuk mengetahui apakah hipotesis itu signifikan atau tidak.

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Demografi Responden

Responden penelitian ini adalah sebagian dari Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pematang Jaya dengan jumlah pegawai sebanyak 150 responden.

Tabel 4.1

Deskripsi Demografi Responden

No	Identitas	Kategori	Jumlah	Persentase
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	90	60,00
		Perempuan	60	40,00
		Total	150	100,00
2	Usia	20 - < 31 tahun	29	19,30
		31 - < 41 tahun	53	35,30
		41 - < 50 tahun	40	26,70
		> 50 tahun	28	18,70
		Total	150	100,00
3	Pendidikan Formal Terakhir	SMP	1	0,70
		SMA	53	35,30
		D3	18	12,00
		S1	73	48,70
		S2	5	3,30
		Total	150	100,00
4	Masa Kerja	< 5 tahun	21	14,00

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

No	Identitas	Kategori	Jumlah	Persentase
		5-10 tahun	63	42,00
		11-20 tahun	37	24,70
		>20 tahun	29	19,30
		Total	150	100,00

Sumber: Data Diolah (2023)

Berdasarkan tabel 4 dapat dilihat bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini mayoritas adalah jenis kelamin laki-laki dengan jumlah sebanyak 90 responden atau memiliki persentase sebesar 60%. Dapat dilihat juga sebagian responden berada dalam rentang usia 31 - < 41 tahun sebanyak 53 responden atau dengan persentase sebesar 35,3%. Mayoritas pendidikan formal terakhir dalam penelitian yaitu jenjang pendidikan S1 sebanyak 73 responden atau dengan persentase sebesar 48,7% sedangkan mayoritas responden memiliki masa kerja selama 5-10 tahun sebanyak 63 atau dengan persentase sebesar 42%.

Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

Convergent Validity

Tabel 4. 2

Hasil Nilai *Loading Factor*

Variabel	Indikator	<i>Loading Factor</i>
Kepemimpinan Transformasional	X1.1	0,873
	X1.2	0,905
	X1.3	0,845
	X1.4	0,894
	X1.5	0,914
	X1.6	0,902
	X1.7	0,913
	X1.8	0,887
	X1.9	0,917
	X1.10	0,814
Lingkungan Kerja	X2.1	0,780
	X2.2	0,714
	X2.3	0,880
	X2.4	0,844
	X2.5	0,906
	X2.6	0,855
	X2.7	0,847
	X2.8	0,885
Stres Kerja	X3.1	0,950
	X3.2	0,948
	X3.3	0,943
	X3.4	0,946
	X3.5	0,921
	X3.6	0,863

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Variabel	Indikator	Loading Factor
Championing Behavior	X3.7	0,895
	Y1.1	0,863
	Y1.2	0,848
	Y1.3	0,826
	Y1.4	0,855
	Y1.5	0,798
	Y1.6	0,825
Kinerja Pegawai	Y1.7	0,829
	Y2.1	0,745
	Y2.2	0,877
	Y2.3	0,824
	Y2.4	0,877
	Y2.5	0,851
	Y2.6	0,835
	Y2.7	0,882
	Y2.8	0,805
	Y2.9	0,900
	Y2.10	0,886

Sumber: Data Diolah (2023)

Berdasarkan tabel di atas bahwa hasil dari setiap indikator variabel penelitian memiliki nilai *loading factor* > 0,7 yang artinya dapat disimpulkan bahwa semua indikator pernyataan dinyatakan valid sehingga dapat memenuhi syarat dari *convergent validity* dan dapat digunakan untuk melakukan penelitian lebih lanjut.

Discriminant validity

Tabel 4. 1

Hasil *Discriminant Validity (Cross Loading)*

Indikator	X1	X2	X3	Y1	Y2
X1.1	0,873	0,798	0,269	0,666	0,770
X1.2	0,905	0,787	0,239	0,720	0,751
X1.3	0,845	0,749	0,308	0,670	0,679
X1.4	0,894	0,759	0,246	0,727	0,697
X1.5	0,914	0,802	0,237	0,682	0,774
X1.6	0,902	0,808	0,238	0,732	0,740
X1.7	0,913	0,834	0,242	0,728	0,781
X1.8	0,887	0,816	0,227	0,635	0,739
X1.9	0,917	0,842	0,222	0,714	0,817
X1.10	0,814	0,722	0,194	0,691	0,642
X2.1	0,741	0,780	0,311	0,692	0,712
X2.2	0,672	0,714	0,301	0,628	0,641
X2.3	0,814	0,880	0,295	0,797	0,819
X2.4	0,753	0,844	0,23	0,684	0,702

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Indikator	X1	X2	X3	Y1	Y2
X2.5	0,809	0,906	0,27	0,785	0,833
X2.6	0,74	0,855	0,284	0,704	0,742
X2.7	0,714	0,847	0,262	0,661	0,731
X2.8	0,758	0,885	0,269	0,696	0,783
X3.1	0,275	0,320	0,950	0,380	0,343
X3.2	0,266	0,321	0,948	0,36	0,320
X3.3	0,229	0,312	0,943	0,383	0,322
X3.4	0,196	0,256	0,946	0,353	0,290
X3.5	0,292	0,338	0,921	0,374	0,324
X3.6	0,288	0,327	0,863	0,360	0,360
X3.7	0,199	0,238	0,895	0,352	0,292
Y1.1	0,728	0,757	0,317	0,863	0,738
Y1.2	0,604	0,665	0,422	0,848	0,671
Y1.3	0,569	0,693	0,391	0,826	0,702
Y1.4	0,646	0,708	0,389	0,855	0,703
Y1.5	0,646	0,639	0,247	0,798	0,655
Y1.6	0,666	0,707	0,277	0,825	0,652
Y1.7	0,706	0,737	0,299	0,829	0,774
Y2.1	0,607	0,682	0,330	0,829	0,744
Y2.2	0,693	0,716	0,355	0,684	0,745
Y2.3	0,718	0,808	0,289	0,733	0,824
Y2.4	0,704	0,759	0,251	0,759	0,877
Y2.5	0,72	0,731	0,349	0,707	0,851
Y2.6	0,712	0,761	0,236	0,690	0,835
Y2.7	0,667	0,71	0,284	0,650	0,882
Y2.8	0,788	0,819	0,255	0,801	0,805
Y2.9	0,742	0,808	0,370	0,740	0,900
Y2.10	0,727	0,748	0,264	0,695	0,886

Sumber: Data Diolah (2023)

Berdasarkan tabel 4.11 di atas menunjukkan bahwa setiap nilai *cross loading* indikator variabel yang ingin dituju lebih besar dibandingkan indikator variabel lainnya dan memiliki nilai *cross loading* > 0,7 dari masing-masing indikator variabelnya sehingga disimpulkan bahwa *discriminant validity* dapat diterima dan masing-masing indikator variabel dinyatakan valid.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Consistency reliability

Tabel 4. 2

Hasil *Consistency Reliability*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,974	0,970
Lingkungan Kerja (X2)	0,951	0,940
Stres Kerja (X3)	0,976	0,971
<i>Championing Behavior</i> (Y1)	0,942	0,928
Kinerja Pegawai (Y2)	0,963	0,957

Sumber: Data Diolah (2023)

Berdasarkan tabel 4.12 di atas menunjukkan bahwa setiap variabel memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* lebih dari 0,70 sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap variabel dinyatakan reliabel.

Uji Average Variance Extracted (AVE)

Tabel 4. 3

Nilai *Average Variance Extracted (AVE)*

Variabel	AVE
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,787
Lingkungan Kerja (X2)	0,708
Stres Kerja (X3)	0,854
<i>Championing Behavior</i> (Y1)	0,697
Kinerja Pegawai (Y2)	0,722

Sumber: Data Diolah (2023)

Berdasarkan tabel 4.13 di atas menunjukkan bahwa setiap variabel memiliki nilai AVE lebih dari 0,50 yang artinya dapat disimpulkan bahwa setiap variabel dinyatakan valid dan memiliki ukuran validitas konvergen yang baik.

Analisis Model Struktural (Inner Model)

R-Square

Tabel 4. 4

Hasil *R-Square*

Variabel	<i>R-Square</i>
<i>Championing Behavior</i> (Y1)	0,617
Kinerja Pegawai (Y2)	0,804

Sumber: Data Diolah (2023)

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Berdasarkan tabel 4.14 di atas menunjukkan bahwa nilai *R-Square* variabel *championing behavior* masuk dalam kategori “moderat” sedangkan nilai *R-square* variabel kinerja pegawai masuk dalam kategori “kuat”. Nilai *R-Square* variabel *championing behavior* mampu menjelaskan model sebesar 0,617 atau 61,7% sisanya sebesar 38,3% dipengaruhi variabel diluar penelitian. Sedangkan variabel kinerja pegawai memiliki nilai sebesar 0,804 atau 80,4% sisanya sebesar 19,6% dipengaruhi variabel diluar penelitian.

Pengujian *Quality Indexes*

Tabel 4. 5

Hasil SRMR

	Model Saturated	Model Estimasi
SRMR	0,053	0,076

Sumber: Data Diolah (2023)

Berdasarkan tabel 4.15 diatas menunjukkan bahwa hasil nilai SRMR pada *model saturated* sebesar 0,053 dan model estimasi sebesar 0,076. Dimana nilai SRMR dari *model saturated* maupun model estimasi memiliki nilai SRMR lebih kecil dari 0,08 sehingga model jalur yang dibangun dalam penelitian ini memiliki model yang baik.

Pengujian Hipotesis

Tabel 4. 6

Hasil Pengujian Hipotesis

Variabel	Original Sample (OS)	Sample Mean (M)	Standar Deviation (STDEV)	T Statistic	P Values
Kepemimpinan Transformasional -> <i>Championing Behavior</i>	0,786	0,789	0,04	19,808	0,000
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Pegawai	0,206	0,198	0,124	1,670	0,096
Lingkungan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,682	0,694	0,107	6,352	0,000
Stres Kerja -> Kinerja Pegawai	0,069	0,067	0,034	2,012	0,045

Sumber: Data Diolah (2023)

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Championing Behavior*

Hasil hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *championing behavior* memiliki nilai *original sample* sebesar 0,786, nilai *p-value* sebesar 0,000. Berdasarkan hasil hipotesis dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *championing behavior*.

Kepemimpinan transformasional yang ada pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pematang Jaya yang dirasakan oleh pegawai tinggi, maka Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pematang Jaya akan terinspirasi dan berusaha untuk mencari cara baru yang lebih kreatif dalam melakukan pekerjaannya untuk mencapai tujuan sebuah organisasi. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Dinda & Wahyuni, 2023) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif terhadap *championing behavior*.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Hasil hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai memiliki nilai *original sample* sebesar 0,206, dan nilai *p-value* sebesar 0,096. Berdasarkan hasil hipotesis dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai dikarenakan berdasarkan data demografi usia dan pendidikan terakhir responden dengan mayoritas usia lebih dari 31 tahun serta jenjang pendidikan SMA dan S1 telah mengalami penurunan kondisi dan tidak membutuhkan kreativitas dalam bekerja sehingga tidak akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Yuwono *et al*, 2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai memiliki nilai *original sample* sebesar 0,682 dan nilai *p-value* sebesar 0,000. Berdasarkan hasil hipotesis dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Lingkungan kerja yang ada pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pematang Jaya seperti tersedianya fasilitas kerja, hubungan rekan kerja, dan suasana kerja sudah mendukung dan memenuhi standar kerja untuk menjalankan sebuah aktivitas organisasi. Lingkungan kerja yang mendukung dan kondusif dapat meningkatkan kinerja pegawai. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

dilakukan oleh (Munawaroh & Rahman, 2022) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh stres kerja terhadap kinerja pegawai memiliki nilai *original sample* sebesar 0,069 dan nilai *p-value* sebesar 0,045. Berdasarkan hasil hipotesis dapat disimpulkan bahwa stres kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Stres kerja disebabkan karena adanya tuntutan dan tekanan kerja berlebihan yang dialami oleh pegawai. Dimana Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pemalang mengalami ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi serta dalam menjalankan pekerjaannya mereka dituntut untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu sehingga membuat sebagian pegawai merasa lelah secara emosional setelah melakukan aktivitas kerja. Hal tersebut memberikan dampak bagi sebagian pegawai yang dapat menurunkan kinerja pegawai sebuah organisasi. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Tsalasah dkk, 2019) menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan analisis data dari pembahasan yang dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *championing behavior*.
2. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
3. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
4. Stres kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan yang terdapat dalam penelitian ini adalah:

1. Pengumpulan data terbatas dikarenakan hanya menggunakan teknik survey dengan penyebaran kuesioner tanpa melakukan proses lebih lanjut. Oleh karena itu, kesimpulan yang didapatkan hanya berdasarkan pada jawaban yang terkumpul.
2. Pada penelitian ini menggunakan objek yang spesifik sehingga dari kemampuan generalisasinya hanya mampu menghasilkan hasil penelitian yang terbatas.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Saran

Berdasarkan hasil penulisan ini, peneliti menyadari masih terdapat banyak kekurangan, maka saran dari peneliti yang dapat diberikan sebagai berikut:

1. Bagi Sekretariat Daerah Kabupaten Pematang
 - a. Kepemimpinan Transformasional
Diharapkan bagi pemimpin Sekretariat Daerah Kabupaten Pematang lebih memperhatikan nilai-nilai organisasi dan menerapkannya dalam organisasi. Nilai-nilai tersebut harus tercermin dalam perilaku sehari-hari di tempat kerja. Penting juga untuk selalu menjaga hubungan harmonis antara pemimpin dan pegawai agar tercipta suasana kerja nyaman dan kekeluargaan. Dengan terjalinnya hubungan yang harmonis dalam organisasi diharapkan kinerja pegawai dapat tercapai secara maksimal.
 - b. Lingkungan Kerja
Diharapkan bagi Sekretariat Daerah Kabupaten Pematang lebih memperhatikan kondisi lingkungan kerja pegawainya termasuk aspek kenyamanan khususnya suhu udara, penerangan, dan selalu menjaga kebersihan tempat kerja. Upaya tersebut penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif, sehingga dapat membantu meningkatkan kinerja pegawai.
 - c. Stres Kerja
Diharapkan bagi Sekretariat Daerah Kabupaten Pematang agar lebih dapat mengurangi tingkat stres kerja yang dialami oleh pegawai. Salah satu cara untuk mengurangi stres kerja adalah dengan cara mengadakan aktivitas di luar ruangan, seperti *family gathering* atau makan bersama, serta aktivitas menyenangkan lainnya. Tujuannya adalah untuk mengurangi beban kerja pegawai dengan harapan akan membantu meningkatkan kinerja pegawai.
2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti selanjutnya sebaiknya dapat mengembangkan ini dengan mempertimbangkan penggunaan metode yang berbeda serta dapat menambah atau mengganti variabel independen lain yang dapat mempengaruhi *championing behavior* dan kinerja pegawai, misalnya peneliti selanjutnya dapat menambahkan variabel independen budaya organisasi dan motivasi kerja. Selain itu, peneliti selanjutnya dapat menambah jumlah sampel tidak hanya 150 responden saja tetapi bisa lebih dari itu. Hal ini akan membantu lebih memahami karakteristik suatu populasi dari banyaknya sampel yang mewakili populasi tersebut.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, R., & Suharnomo. (2022). The Effect of Flexibility and Job Stress on Performance Civil Servant during the Covid-19 Pandemic (Study of Aceh DAS Service Employees). *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 5(3).
- Amstrong, M., & Baron, A. (1998). *Performance management hand book*. London: IPM.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The Internasional Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Kepemimpinan Transformasional edisi ke-2*. New York: Lawrence Erlbaum/ Taylor & Francis.
- Chakrabarti, A. K. (1974). The Role of Champion in Product Innovation. *California Management Review*, 17, 58-62.
- Chaudhry, A. Q. (2012). The Relationship Beetwen Occupational Stres and Job Satisfaction: The case of Pakistan Universities. *International Education Studies*, 5(3), 212-221.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2007). How Leader Influence Employee's Innovative Behavior. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41-64.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Mengukur perilaku kerja inovatif. *Manajemen Kreatif dan Inovasi*, 19(1), 23-26.
- Deddy, A. (2022, Maret). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) Kota Jambi. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan (Mankeu)*, 11(01).
- Dianti, L., Bagis, F., Darmawan, A., & Rahmawati, D. V. (2021). The Effect of Job Satisfaction, Organizational Culture, and Work Sress on Organizational Commitment to Civil Servants at The Regional Secretariat of Pematang Regency. *International Journal of Economic, Business and Acounting Research (IJEBAR)*, 5(3).
- Dinda, R. K., & Wahyuni, S. (2023, June). Mediating Role of Work Engagemnet and Trust in Leadership: The Influence of Transformasional Leadership on Championing Behavior. *European Journal of Business and Management*, 8(3). doi:10.24018/ejbmr.2023.8.3.1991

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

- Faupel, S., & Suß, S. (2019). Pengaruh kepemimpinan transformasional pada karyawan selama perubahan organisasi– Analisis empiris. *Jurnal Manajemen Perubahan*, 19(3), 145-166.
- Fefrianto, Zaitul, Z., & Irwan, M. (2021). *Pengaruh Kepemimpinan Otentik dan Komitmen pada Perubahan Organisasi terhadap Championing Behavior dengan Sinisme sebagai Variabel Moderasi dan Komitmen pada Perubahan sebagai Variabel Mediasi di RSUD Dr. Muhammad Zein Painan*. Masters Thesis, Universitas Bung Hatta Repository. Retrieved from <http://repo.bunghatta.ac.id/id/eprint/3570>
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program IBM SPSS 25*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hairudinor, Utomo, S., & Humaidi. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 10(1), 48-54.
- Handoko, T. H. (2001). *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia* (2 ed.). Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Hao, S., Hong, W., Xu, H., Zhou, L., & Xie, Z. (2015). Relationship between resilience, stress and burnout among civil servants in Beijing, China: Mediating and moderating effect analysis. *Personality and Individual Differences*, 83, 65-71.
- Hasibuan, M. S. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to Organizational Change Extension of a Three-Component Model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), Pp 474-487.
- Humairoh, T., Nasim, & Anshori, M. I. (2023, Agustus). Studi Kepemimpinan Transformasional dalam Kajian Literatur. *Jurnal Riset dan Inovasi Manajemen*, 1(3). doi:<https://doi.org/10.59581/jrim-widyakarya.v1i2>
- Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2020). Transformational Leadership and Championing Behavior during Organizational Change: The Mediating Effect of Work Engagement. *South Asian Journal of Business Studies*.
- Limanta, E. E. (2023). The Effect of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Employee through Organizational Behavior as Intervening. *Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia*, 6(3).
- Makarim, F. R. (2022, November 01). Kenali 3 Jenis Stres Kerja dan Cara Menghadapinya. *halodoc.com*. Retrieved Oktober 07, 2023, from

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

<https://www.halodoc.com/artikel/kenali-3-jenis-stres-kerja-dan-cara-menghadapinya>

- Mangkunegara, A. A. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). *Human Resource Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Munawaroh, I., & Rahman, A. S. (2022). The Effect of Stress and Work Environment on the Performance of Civil Servants at the Serpong South of Tangerang District Office. *Journal of Research in Business Economic, and education*, 4(1).
- Nitisemito, A. S. (1992). *Manajemen dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFU UGM.
- Nitisemito, A. S. (2001). *Manajemen Personalia, Edisi Kedua*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nitisemito, A. S. (2015). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Mencapai Keunggulan Bersaing*. Salemba Empat.
- Rijasawitri, D. P., & Suana, I. W. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja, Stres Kerja, dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Turnover Intention. *E-Jurnal Manajemen*, 9(2), 466-486.
- Rivai, V. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior*. Jakarta: Salemba Empat.
- Safitri, A. N. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Pemberdayaan, dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan (Studi di PT. Phapros, Tbk Semarang). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 11(2), 14-25.
- Schon, D. A. (1963). Champions for radical new inventions. *Harvard Business Review*, 41, 77-86.
- Schultz, D., & Schultz, S. E. (2006). *Psychology & Work Today Ninth Edition*. New Jersey: Person Education.Inc.
- Sedarmayanti. (2014). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Sihombing, H. H., & Elsavitri, N. N. (2023). The Effect of Work Environment on Employee Performance at Golden Tulip Jinnng Resort Balirence. *Asian Journal of Management Analytics (AJMA)*, 2(3), 281-288.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta,cv.
- Tsalasah, E. F., Noermijati, & Kusuma, R. (2019, April). The Effect of Work Stress on the Perfomance of Employees Psychology Well-Being and Subjective Well-Being. *Management and Economic Journal*, 3(1).
- Whitmore, J. (1997). *Coaching For Performance (Seni Mengarahkan Untuk Mendongkrak Kinerja)*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Wibowo. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, motivasi dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, 6(10), 1-15.
- Wilson, B. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative Behavior in the Workplace: The Role of Performance and Image OutcomeExpectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323-342.
- Yuwono, T., Wiyono, N., Asbari, M., Novitasari , D., & Silitonga, N. (2020). Analisis Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan Transformasional dan Kesiapan untuk Berubah terhadap Kinerja Karyawan Wanita di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, 5(3), 615-632.
- Zainal, V. R., Ramly, H. M., Mutis, T., & Arafah, W. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.