

Pengaruh *Job Stress* dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Emotional Exhaustion* pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah II

Ifah Lathifah^{1*}, Teguh Krisnata²

Magister Manajemen, Universitas Dharma AUB Surakarta

Corresponding Author: Ifah Lathifah ifahtifa@yahoo.co.id

ARTICLE INFO

Keywords: Job Stress, Work Environment, Emotional Exhaustion, Performance

Received : June 17, 2025

Revised : June 19, 2025

Accepted: June 23, 2025

©2025 The Author(s): This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



ABSTRACT

This research was conducted with the aim of determining, examining, and This study was conducted with the aim of knowing, testing and analyzing the influence of Job Stress and Work Environment on the performance of employees of the Central Java II Directorate General of Taxes Regional Office with job rotation and Emotional Exhaustion as intervening variables. In this study, 109 respondents were involved as selected samples, representing part of the total population of 151 people. The data analysis methods used in this study include validity, reliability, linearity and hypothesis testing. This study found that job stress significantly affects performance and emotional exhaustion of job rotation, while the work environment has a significant effect on performance but has no significant effect on emotional exhaustion. The performance of employees of the Central Java II Directorate General of Taxes Regional Office is simultaneously influenced by job stress, work environment and emotional exhaustion. The variables of job stress, work environment and emotional exhaustion. together have a contribution of 44.3% of performance variability. Through path analysis, it can be seen that the most dominant path in influencing performance is the direct influence of the work environment variable compared to other paths.

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai merupakan elemen krusial dalam mencapai tujuan organisasi. Kinerja pegawai menjadi tolak ukur efektivitas dan efisiensi pegawai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan, serta kontribusi pegawai terhadap tujuan organisasi. Kinerja yang baik sangat penting bagi organisasi, termasuk kantor pemerintah seperti kantor pajak, karena menentukan seberapa sukses lembaga tersebut dalam mencapai target dan menjalankan fungsinya. Bagi kantor pelayanan pajak, pencapaian kinerja yang baik membawa berbagai manfaat, seperti peningkatan produktivitas, optimalisasi pelayanan publik, dan pencapaian target penerimaan pajak, yang penting untuk pendanaan pembangunan negara.

Namun, faktor-faktor seperti stres kerja dapat berdampak signifikan terhadap kinerja. Stres kerja muncul ketika tuntutan pekerjaan melebihi kemampuan individu untuk menghadapinya, yang dapat menyebabkan penurunan performa kerja. Menurut Robbins dan Judge (2013), stres kerja adalah salah satu penyebab utama penurunan produktivitas, di mana pegawai yang mengalami tingkat stres tinggi cenderung kehilangan fokus, motivasi, dan energi, yang akhirnya berdampak pada performa mereka dalam menjalankan tugas.

Di sektor publik, seperti di Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah II, stres kerja dapat timbul dari beban kerja yang tinggi, tuntutan pencapaian target, dan kompleksitas regulasi pajak yang terus berkembang. Stres tersebut tidak hanya berdampak pada aspek fisik pegawai, tetapi juga memengaruhi aspek psikologis mereka, seperti munculnya kelelahan emosional. Kondisi ini pada akhirnya berujung pada penurunan kualitas kinerja.

Lingkungan kerja memainkan peran penting dalam memengaruhi kinerja pegawai, termasuk di sektor publik seperti Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah II. Lingkungan kerja yang mendukung dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi karyawan, sementara lingkungan yang tidak kondusif dapat menyebabkan penurunan kinerja. Robbins dan Judge (2013) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang positif, mencakup hubungan yang baik antarpegawai, fasilitas yang memadai, serta dukungan manajerial yang kuat, dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih efektif dan efisien. Menurut Spector (1997), lingkungan kerja yang baik mencakup aspek fisik (seperti kenyamanan ruang kerja) dan psikologis (seperti dukungan sosial dan suasana kerja yang kondusif). Lingkungan kerja yang buruk, seperti ruang yang sempit, pencahayaan yang tidak memadai, atau kurangnya penghargaan dari manajemen, dapat menimbulkan stres dan berkontribusi pada penurunan kinerja karyawan. Studi ini relevan dengan pegawai Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah II, yang seringkali bekerja di bawah tekanan untuk memenuhi target penerimaan pajak.

Kelelahan emosional (*emotional exhaustion*) merupakan salah satu komponen utama dari *burnout* yang memiliki dampak signifikan dalam menjembatani hubungan antara stres kerja dan penurunan kinerja pegawai. Kelelahan emosional terjadi ketika pegawai merasa secara emosional terkuras akibat tuntutan pekerjaan yang tinggi, yang pada gilirannya memengaruhi motivasi, konsentrasi, dan produktivitas mereka dalam bekerja. Menurut

Maslach dan Leiter (2016), kelelahan emosional muncul ketika individu merasa tidak mampu lagi menghadapi beban emosional dari pekerjaan mereka, terutama dalam kondisi stres yang berkepanjangan. Dalam konteks stres kerja, semakin tinggi tingkat stres yang dialami seorang pegawai, semakin besar kemungkinan mereka mengalami kelelahan emosional. Studi ini menemukan bahwa kelelahan emosional menjadi perantara antara stres kerja dan penurunan kinerja, karena pegawai yang merasa lelah secara emosional tidak dapat lagi memberikan usaha optimal dalam pekerjaan mereka. Lebih lanjut, Bakker et al. (2004) menggunakan model *Job Demands-Resources* (JD-R) untuk menjelaskan bagaimana tuntutan pekerjaan yang tinggi (*job demands*) tanpa adanya sumber daya yang memadai (*job resources*) dapat menyebabkan kelelahan emosional, yang pada akhirnya menurunkan kinerja pegawai. Mereka menemukan bahwa stres kerja yang tinggi menyebabkan kelelahan emosional, yang menghambat kemampuan pegawai untuk bekerja secara efektif dan produktif.

Dalam konteks penelitian ini, penting untuk melihat bagaimana kelelahan emosional memainkan peran sebagai mediator yang signifikan antara stres kerja dan penurunan kinerja di Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah II Surakarta. Pemahaman mengenai peran kelelahan emosional ini penting agar dapat dirancang strategi intervensi yang tepat untuk mengurangi stres kerja dan meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Job Stress* dan Lingkungan Kerja terhadap kinerja pegawai melalui *Emotional exhaustion* pada Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah II. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam memahami bagaimana *Job Stress*, lingkungan kerja, dan *Emotional exhaustion* saling berinteraksi untuk meningkatkan kinerja pegawai, serta memberikan implikasi praktis bagi manajemen sumber daya manusia di instansi pemerintah.

Adapun perumusan masalah dari penelitian ini: 1) Apakah *Job Stress* berpengaruh signifikan terhadap *Emotional exhaustion* pegawai Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah II ? 2) Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Emotional exhaustion* pegawai Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah II ? 3) Apakah *Job Stress* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah II ? 4) Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah II ? 5) Apakah *Emotional exhaustion* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah II ? 6) Apakah *Emotional exhaustion* memediasi pengaruh signifikan *Job Stress* terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah II ? 7) Apakah *Emotional exhaustion* memediasi pengaruh signifikan Lingkungan Kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah II ?

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan analisis jalur (*path analysis*) untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel penelitian. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebar kepada 109 responden, yang merupakan pegawai di organisasi yang menjadi objek

penelitian. Teknik analisis dilakukan menggunakan software SPSS versi terbaru untuk memastikan hasil yang akurat dan mudah diinterpretasikan. Analisis jalur dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi. Sebelum melakukan analisis jalur, dilakukan uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan kualitas instrumen penelitian, serta uji asumsi klasik seperti normalitas untuk memenuhi syarat analisis. Hasil analisis diinterpretasikan untuk memberikan gambaran empiris mengenai hubungan antar variabel dalam model penelitian.

HASIL PENELITIAN

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9,458	2,550		3,708	,000
	Job Stress	,385	,057	,593	6,760	,000
	Lingkungan Kerja	-,072	,051	-,124	-1,410	,161

a. Dependent Variable: Emotional Exhaustion

Berdasarkan hasil analisis jalur, pengaruh antara variabel Job Stress dan lingkungan kerja ini dapat digambarkan melalui persamaan I yaitu $Y_1 = 0,593X_1 - 0,124X_2 + \epsilon_1$

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	40,811	4,148		9,839	,000
	Job Stress	-,294	,104	-,302	-2,819	,006
	Lingkungan Kerja	,259	,079	,296	3,278	,001
	Emotional Exhaustion	-,267	,149	-,178	-1,797	,075

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan hasil analisis jalur, pengaruh antara variabel Job Stress, lingkungan kerja dan Emotional exhaustion ini dapat digambarkan melalui persamaan II yaitu $Y_2 = -0,302X_1 + 0,296X_2 - 0,178X_3 + \epsilon_2$

Interpretasi hasil uji t berdasarkan adalah sebagai berikut :

- Variabel Job Stress secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Emotional exhaustion pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah II (H1 diterima).
- Variabel lingkungan kerja secara parsial berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Emotional exhaustion pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah II (H2 ditolak).
- Variabel Job Stress secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah II (H3 diterima).

- d. Variabel lingkungan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah II (H4 diterima).
- e. Variabel Emotional exhaustion secara parsial berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah II (H5 ditolak).

Hasil uji secara serempak (F) diketahui Fhitung 43,663 dan nilai signifikansi $0,000 < 0,050$, maka disimpulkan bahwa secara serempak Job Stress, lingkungan kerja dan Emotional exhaustion mempengaruhi kinerja pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah II.

Nilai R² total sebesar 0,4435 mengindikasikan bahwa 44,35% variasi dalam kinerja pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah II dapat dijelaskan oleh Job Stress, lingkungan kerja, dan Emotional exhaustion. Sisanya, yaitu 55,65%, dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian, seperti Organizational Support, Organizational Commitment, self-efficacy atau Job Satisfaction.

Pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total dalam penelitian ini sebagai berikut :

Pengaruh Langsung

- a. Hasil pengujian linier berganda diperoleh koefisien variabel Job Stress sebesar -0,302 yang berpengaruh negatif dan signifikan, maka jika Job Stress meningkat maka kinerja pegawai akan menurun.
- b. Hasil pengujian linier berganda diperoleh koefisien variabel lingkungan kerja sebesar 0,296 yang berpengaruh positif dan tidak signifikan, maka jika lingkungan kerja ditingkatkan maka kinerja pegawai akan meningkat namun tidak optimal

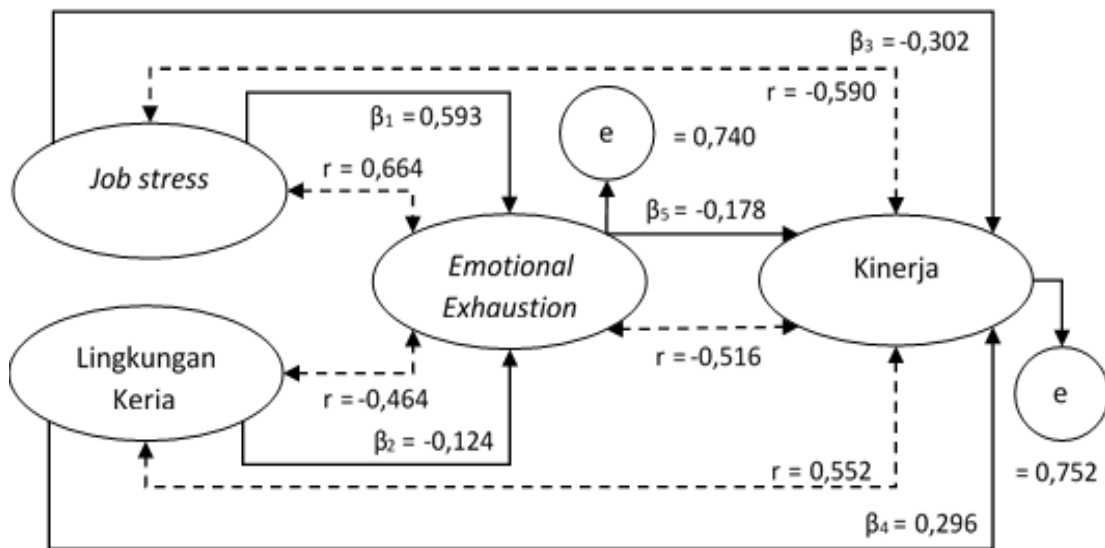
Pengaruh Tidak Langsung

- a. Hasil pengujian linier berganda menunjukkan pengaruh Job Stress terhadap kinerja melalui Emotional exhaustion diperoleh dari hasil perkalian pengaruh Job Stress terhadap Emotional exhaustion dengan pengaruh Emotional exhaustion terhadap kinerja yaitu -0,106.
- b. Hasil pengujian linier berganda menunjukkan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja melalui Emotional exhaustion diperoleh dari hasil perkalian pengaruh lingkungan kerja terhadap Emotional exhaustion dengan pengaruh Emotional exhaustion terhadap kinerja yaitu 0,022.

Pengaruh Total

- a. Hasil pengujian linier berganda menunjukkan pengaruh total dari penjumlahan pengaruh langsung dengan pengaruh tidak langsung Job Stress terhadap kinerja. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh keseluruhan dari variabel Job Stress terhadap kinerja melalui Emotional exhaustion yaitu sebesar -0,318
- b. Hasil pengujian linier berganda menunjukkan pengaruh total dari penjumlahan pengaruh langsung dengan pengaruh tidak langsung

lingkungan kerja terhadap kinerja. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh keseluruhan dari variabel lingkungan kerja terhadap kinerja melalui *Emotional exhaustion* yaitu sebesar 0,318



Gambar 1. Pengaruh Variabel

PEMBAHASAN

1. Pengaruh Job Stress Terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan koefisien pengaruh langsung variabel Job Stress berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja sebesar -0,302. Hal tersebut berarti apabila Job Stress ditingkatkan maka kinerja pegawai di lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah II akan menurun.

Penelitian ini sesuai dengan teori Teori Motivasi-Hygiene (Herzberg, 1959) bahwa Job stress sering kali berkaitan dengan faktor-faktor seperti kondisi kerja, beban kerja, dan hubungan antar pegawai. Ketika faktor-faktor ini tidak terpenuhi, kinerja pegawai cenderung menurun. Job stress umumnya diakibatkan oleh tekanan kerja, beban kerja yang berlebihan, konflik peran, ketidakjelasan tugas, serta kurangnya dukungan dari atasan atau rekan kerja. Dalam konteks kantor pajak, tuntutan target yang tinggi, beban administrasi yang kompleks, dan ekspektasi dari masyarakat dapat menjadi sumber utama stress. Tekanan untuk mencapai target penerimaan pajak sering menjadi pemicu utama stress kerja pegawai kantor pajak, jika stress tidak dikelola dengan baik, motivasi pegawai untuk bekerja dengan maksimal akan menurun, sehingga berdampak negatif pada produktivitas dan kualitas kerja mereka.

Temuan penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan Mohr, A. T., dan Puck, J. F. (2007), Ahmed, M. R. (2013) dan penelitian Hasna'ni, H., & Setiani, S. (2022) yang menemukan terdapat pengaruh secara negatif dan signifikan variabel Job Stress terhadap variabel kinerja.

Signifikansi hubungan antara job stress dengan kinerja dalam penelitian ini bertentangan dengan penelitian Sari, V. N., Safitri, R., & Sulistyowati, E. (2022) membuktikan bahwa Job Stress berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja. Arah hubungan antara variabel job stress dan kinerja juga bertentangan dengan

hasil penelitian Maulidyah, I. A. (2017) yang menemukan bahwa job stress berpengaruh positif terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui pengaruh tidak langsung Job Stress terhadap kinerja melalui *Emotional exhaustion* adalah lebih kecil daripada pengaruh langsung *job stress* terhadap kinerja sehingga hasil ini mengindikasikan bahwa *Job Stress* lebih efektif meningkatkan kinerja secara langsung tanpa dukungan *Emotional exhaustion*, maka upaya yang dapat dilakukan adalah dengan meningkatkan *Job Stress* pegawai secara langsung

Emotional exhaustion tidak bisa menjadi *variable intervening* yang menguatkan pengaruh job stress terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah II, Kondisi ini bisa terjadi karena beberapa factor :

- a. Mekanisme koping yang efektif : Mekanisme Koping (Coping Mechanism) adalah cara atau strategi yang digunakan individu untuk mengelola, menghadapi, atau mengurangi tekanan, stres, atau emosi negatif yang dihadapi dalam kehidupan sehari-hari. Mekanisme koping dapat berupa respons kognitif, emosional, atau perilaku yang bertujuan untuk mengatasi situasi sulit atau stresor, baik secara langsung maupun tidak langsung. Pegawai di lingkungan kantor pajak, meskipun menghadapi *emotional exhaustion*, mungkin memiliki mekanisme koping yang efektif untuk menjaga kinerja mereka. Misalnya, dukungan sosial dari rekan kerja, pelatihan manajemen stres, atau sistem kerja yang mendukung dapat membantu pegawai mengelola kelelahan emosional tanpa membiarkannya memengaruhi produktivitas mereka secara langsung.
- b. Kompensasi dengan Motivasi Eksternal: Dalam organisasi kantor pajak, pegawai sering kali memiliki insentif eksternal seperti target kinerja, penghargaan finansial, atau ancaman penalti jika tidak mencapai target. Insentif ini dapat mendorong pegawai untuk tetap bekerja keras, meskipun mereka mengalami *emotional exhaustion*. Dengan kata lain, motivasi eksternal dapat menutupi dampak negatif dari kelelahan emosional terhadap kinerja.
- c. Tugas yang Terstruktur dan Prosedural : Tugas di kantor pajak cenderung terstruktur dengan baik dan memiliki prosedur yang jelas. Karakteristik tugas yang sangat prosedural ini dapat membantu pegawai tetap fokus pada pekerjaan mereka, meskipun mengalami kelelahan emosional. Struktur ini meminimalkan kebutuhan untuk mengambil keputusan yang rumit atau kreatif, sehingga kinerja tetap terjaga.
- d. Budaya Kerja yang Tangguh : Dalam konteks tertentu, budaya kerja di kantor pajak sebagai bagian Departemen Keuangan selalu menekankan ketangguhan dan profesionalisme yang tinggi salah satunya adalah budaya "*plan-do-check-action*". Pegawai merasa bahwa mereka harus tetap menunjukkan kinerja optimal, meskipun mengalami tekanan emosional. Hal ini bisa menciptakan sikap "kerja dulu, pulihkan kemudian," yang membuat kelelahan emosional tidak langsung berdampak pada kinerja.

2. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan koefisien pengaruh langsung variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sebesar 0,296. Hal tersebut berarti apabila lingkungan kerja ditingkatkan maka kinerja pegawai di lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah II dapat meningkat.

Temuan penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Josephine (2017), Westerman, J. W., & Simmons, B. L. (2007). yang membuktikan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Namun bertentangan dengan penelitian Sari dkk (2022). menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori motivasi-higiene Herzberg bahwa lingkungan kerja termasuk dalam faktor higienis yang, meskipun tidak secara langsung memotivasi, sangat menentukan kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang kondusif, seperti fasilitas kerja yang memadai, ruang kerja yang nyaman, serta hubungan antarpegawai dan dengan atasan yang harmonis, dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas pegawai.

Selain itu, teori karakteristik pekerjaan dari Hackman & Oldham menunjukkan bahwa elemen-elemen seperti otonomi dalam menyelesaikan tugas, kejelasan peran, dan umpan balik dari atasan juga menjadi bagian penting dari lingkungan kerja yang mendukung kinerja pegawai kantor pajak. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, organisasi dapat meningkatkan kepuasan, mengurangi stres kerja, dan mendorong kinerja yang lebih baik di sektor perpajakan.

Hasil penelitian yang menyimpulkan bahwa emotional exhaustion tidak dapat menjadi variabel intervening yang menguatkan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak memberikan perspektif menarik terkait hubungan antara faktor lingkungan kerja, tekanan emosional, dan produktivitas pegawai. Berdasarkan analisis data, penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun lingkungan kerja yang buruk dapat meningkatkan risiko emotional exhaustion atau kelelahan emosional pada pegawai, pengaruhnya terhadap kinerja ternyata lebih langsung dan tidak dimediasi secara signifikan oleh emotional exhaustion. Artinya, perbaikan atau penurunan kualitas lingkungan kerja berdampak langsung pada kinerja tanpa harus melalui variabel stres emosional tersebut.

Salah satu alasan utama dari temuan ini adalah bahwa pegawai di lingkungan kantor pajak cenderung menghadapi tekanan kerja yang sudah menjadi bagian inheren dari profesi mereka, seperti target yang ketat, pengawasan ketat terhadap kepatuhan wajib pajak, dan volume kerja yang tinggi. Oleh karena itu, emotional exhaustion yang dialami pegawai lebih sering menjadi konsekuensi tambahan dari pekerjaan itu sendiri, bukan penengah yang memperkuat atau memperlemah hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja.

Penelitian ini juga menemukan bahwa pegawai dengan lingkungan kerja yang lebih mendukung, misalnya melalui fasilitas fisik yang baik, hubungan kerja yang harmonis, dan dukungan atasan yang memadai, menunjukkan peningkatan kinerja langsung tanpa pengaruh signifikan dari tingkat kelelahan

emosional. Sebaliknya, dalam lingkungan kerja yang buruk, meskipun tingkat kelelahan emosional tinggi, dampaknya terhadap kinerja cenderung tidak signifikan dibandingkan dengan dampak langsung dari lingkungan kerja yang tidak memadai itu sendiri.

Hal ini menunjukkan bahwa langkah manajerial untuk meningkatkan kinerja pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak sebaiknya berfokus pada perbaikan elemen lingkungan kerja secara langsung, seperti memperbaiki fasilitas, meningkatkan hubungan kerja antarpegawai, dan menciptakan budaya kerja yang mendukung. Dengan cara ini, organisasi dapat lebih efektif dalam memaksimalkan kinerja tanpa harus terlalu bergantung pada intervensi terkait pengelolaan kelelahan emosional, yang sifatnya lebih bersifat remedial dibandingkan preventif.

Temuan ini memberikan implikasi penting bahwa pengelolaan lingkungan kerja harus menjadi prioritas utama, sementara intervensi pada emotional exhaustion difokuskan sebagai langkah sekunder untuk individu-individu yang sudah menunjukkan tanda-tanda kelelahan emosional.

Implikasi Manajerial

1. Pengaruh Job Stress Terhadap Kinerja

Job stress harus diturunkan untuk meningkatkan kinerja pegawai, Langkah konkrit yang bisa dilakukan adalah :

- a. Pimpinan aktif mendorong pegawai untuk membangun budaya kolaboratif. Membangun budaya kolaboratif di kantor perpajakan merupakan pendekatan yang krusial untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan mendukung kesejahteraan pegawai. Stres kerja di lingkungan perpajakan sering kali dipicu oleh tekanan tinggi untuk memenuhi target penerimaan negara, beban administrasi yang kompleks, serta dinamika kerja yang menuntut akurasi dan efisiensi. Dalam situasi ini, budaya kolaboratif dapat menjadi solusi efektif untuk mengurangi tekanan individual dengan mendorong rasa saling mendukung di antara pegawai.
- b. Membangun budaya kolaboratif yang baik, tekanan kerja dapat didistribusikan lebih merata, konflik antarpegawai berkurang, dan kinerja organisasi meningkat. Pegawai yang merasa didukung oleh rekan kerja mereka cenderung lebih puas, loyal, dan mampu menghadapi tantangan dengan lebih baik, menciptakan dampak positif jangka panjang bagi individu maupun organisasi secara keseluruhan
- c. Mendorong interaksi yang lebih terbuka antara atasan dan bawahan melalui program mentoring atau sesi coaching reguler. Dalam sesi ini, atasan dapat mendengarkan tantangan yang dihadapi oleh bawahan dan bersama-sama mencari solusi yang tepat. Manajemen juga dapat mempromosikan kegiatan seperti diskusi tim atau rapat terbuka, di mana pegawai merasa didengarkan dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan suportif, pegawai akan merasa lebih percaya diri, dihargai, dan termotivasi, sehingga stres kerja dapat berkurang secara signifikan
- d. Memastikan bahwa deskripsi pekerjaan (*job description*) setiap posisi

dirancang secara jelas dan terperinci. Deskripsi ini harus mencakup tanggung jawab utama, indikator keberhasilan, dan batasan tugas, sehingga pegawai memiliki panduan yang jelas tentang peran mereka. Selain itu, penting bagi manajemen untuk secara berkala mengadakan diskusi atau evaluasi bersama pegawai untuk meninjau kembali apakah ekspektasi yang diberikan masih relevan dan realistis. Dalam situasi di mana konflik peran sudah terjadi, manajemen harus siap untuk merevisi beban kerja atau melakukan redistribusi tanggung jawab guna mengurangi tekanan pada pegawai yang terdampak.

- e. mengelola konflik peran secara efektif sehingga organisasi tidak hanya dapat mengurangi tingkat stres kerja tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis. Pegawai yang memahami dengan jelas harapan terhadap peran mereka akan bekerja dengan lebih fokus dan termotivasi, sehingga kinerja individu dan tim secara keseluruhan dapat meningkat. Langkah-langkah strategis ini juga akan memperkuat loyalitas pegawai terhadap organisasi, karena mereka merasa didukung dan dihargai dalam pekerjaan mereka

2. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja

Lingkungan kerja harus dinaikkan untuk meningkatkan kinerja pegawai, Langkah konkrit yang bisa dilakukan adalah :

- a. Meningkatkan efektivitas komunikasi dengan atasan, hal ini merupakan salah satu faktor kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, yang pada gilirannya berdampak langsung pada kinerja pegawai. Di lingkungan kerja seperti Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak, di mana target kerja tinggi dan tekanan untuk mencapai hasil sangat besar, komunikasi yang buruk dengan atasan dapat menyebabkan kesalahpahaman, kurangnya kejelasan instruksi, dan perasaan diabaikan oleh bawahan. Akibatnya, pegawai dapat mengalami kebingungan, demotivasi, dan stres kerja yang berpotensi menurunkan produktivitas serta kualitas pekerjaan. Sebaliknya, komunikasi yang efektif antara atasan dan bawahan dapat menciptakan hubungan kerja yang harmonis, meningkatkan kepercayaan, dan memastikan bahwa setiap individu memahami perannya secara jelas dalam mencapai tujuan organisasi.
- b. Meningkatkan kompetensi komunikasi pimpinan dengan memberikan pelatihan komunikasi kepada atasan. Pelatihan ini dirancang untuk meningkatkan keterampilan mereka dalam mendengarkan secara aktif, menyampaikan informasi dengan jelas, dan memberikan umpan balik yang konstruktif. Atasan juga perlu dilatih untuk bersikap terbuka terhadap masukan dan mendukung inisiatif pegawai. Dengan keterampilan komunikasi yang lebih baik, para atasan dapat menciptakan dialog yang lebih produktif dengan bawahan mereka, mengurangi risiko kesalahpahaman, dan membantu pegawai merasa lebih dihargai serta didukung dalam pekerjaannya.
- c. Memperkuat mekanisme komunikasi formal dan informal dalam organisasi. Manajemen dapat menginisiasi forum diskusi rutin, seperti rapat mingguan

atau bulanan, di mana pegawai memiliki kesempatan untuk menyampaikan pertanyaan, masalah, atau ide mereka secara langsung kepada atasan. Forum semacam ini tidak hanya membantu memastikan bahwa komunikasi berjalan dua arah, tetapi juga memberikan kesempatan bagi pegawai untuk merasa lebih terlibat dalam pengambilan keputusan. Selain itu, penerapan teknologi komunikasi internal, seperti portal intranet atau aplikasi kolaborasi, dapat membantu mempercepat aliran informasi dan memastikan bahwa setiap pegawai memiliki akses yang sama terhadap informasi yang relevan.

- d. Mendorong terciptanya budaya kerja yang inklusif, di mana setiap individu merasa nyaman untuk berbicara dan mengemukakan pendapat tanpa takut mendapatkan penilaian negatif. Selain itu, manajemen perlu memastikan bahwa setiap atasan menjadi panutan dalam hal komunikasi yang efektif, dengan mencontohkan bagaimana memberikan arahan yang jelas, menghargai pandangan pegawai, dan menyelesaikan konflik secara profesional.

Ketika budaya kerja yang kolaboratif menjadi faktor penting yang memengaruhi lingkungan kerja, maka keberadaannya sangat berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. Budaya kerja yang tidak kolaboratif, seperti kurangnya koordinasi antarpegawai, minimnya kerja sama lintas departemen, atau kurangnya dukungan tim, dapat menghambat alur kerja, memicu konflik, dan meningkatkan stres kerja. Dalam jangka panjang, situasi ini dapat mengakibatkan penurunan kinerja individu maupun tim, serta mengurangi kemampuan organisasi untuk mencapai target strategisnya. Untuk mengatasi permasalahan ini, manajemen perlu mengambil langkah-langkah strategis untuk membangun budaya kerja yang kolaboratif di semua tingkat organisasi dengan cara :

- e. Mendorong komunikasi terbuka di antara pegawai dan departemen. Manajemen dapat mengadakan forum diskusi rutin, rapat tim, atau sesi brainstorming lintas divisi yang memungkinkan pegawai berbagi ide, solusi, dan tantangan yang mereka hadapi. Dengan menciptakan saluran komunikasi yang aktif dan inklusif, setiap pegawai merasa didengar dan memiliki peran penting dalam tim. Selain itu, teknologi kolaboratif seperti aplikasi manajemen proyek atau platform berbagi dokumen juga dapat dimanfaatkan untuk mendukung koordinasi yang lebih efisien dan transparan.
- f. Melakukan pengembangan keterampilan kolaborasi melalui pelatihan dan workshop. Pelatihan ini dapat mencakup keterampilan komunikasi, resolusi konflik, dan kerja sama tim, yang semuanya dirancang untuk memperkuat kemampuan pegawai dalam bekerja secara sinergis. Selain itu, pendekatan seperti penugasan lintas departemen atau proyek tim multidisipliner dapat diterapkan untuk memperkuat hubungan kerja antarpegawai dan meningkatkan pemahaman mereka tentang kontribusi setiap divisi terhadap tujuan organisasi. Dengan cara ini, pegawai akan lebih terlatih untuk bekerja secara kolaboratif dalam menyelesaikan masalah yang kompleks.
- g. Memastikan bahwa para pemimpin di setiap level menjadi panutan dalam membangun budaya kolaboratif. Pemimpin yang mendorong kerja sama, memberikan penghargaan kepada tim atas keberhasilan bersama, dan

menyelesaikan konflik dengan adil akan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung. Penghargaan terhadap pencapaian tim, baik dalam bentuk pengakuan formal maupun insentif, juga dapat memotivasi pegawai untuk terus bekerja secara kolaboratif.

Lingkungan kerja yang positif sangat dipengaruhi oleh hubungan antara atasan dan bawahan, termasuk sejauh mana atasan bersedia memberikan bantuan kepada bawahan. Di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah II, di mana tekanan kerja tinggi dan pencapaian target menjadi prioritas, kemauan atasan untuk membantu bawahan dapat menjadi faktor kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Ketika atasan tidak menunjukkan keterlibatan atau kesediaan untuk memberikan bantuan, bawahan mungkin merasa diabaikan, kehilangan motivasi, dan mengalami stres kerja yang dapat menurunkan kinerja. Sebaliknya, atasan yang responsif dan proaktif dalam memberikan dukungan mampu meningkatkan rasa percaya diri pegawai, mempercepat penyelesaian tugas, dan menciptakan suasana kerja yang harmonis. Langkah konkret yang dapat diambil adalah :

- a. Menyelenggarakan program pelatihan kepemimpinan yang menekankan pada aspek empati, komunikasi, dan pemberdayaan tim. Pelatihan ini dapat membantu para atasan mengembangkan kemampuan untuk mendengarkan kebutuhan bawahan, memberikan arahan yang jelas, dan menawarkan solusi yang relevan terhadap masalah yang dihadapi tim. Dengan pelatihan yang terstruktur, atasan dapat lebih memahami bahwa memberikan bantuan bukan hanya tugas administratif, tetapi juga bagian integral dari peran mereka sebagai pemimpin.
- b. Mendorong sistem umpan balik yang aktif di antara atasan dan bawahan. Misalnya, dengan mengadakan sesi peninjauan kinerja atau diskusi informal yang terjadwal secara rutin, pegawai memiliki kesempatan untuk menyampaikan kendala yang mereka hadapi secara langsung kepada atasan. Atasan, di sisi lain, dapat memberikan dukungan yang diperlukan secara tepat waktu. Mekanisme seperti ini menciptakan pola komunikasi dua arah yang tidak hanya memperkuat hubungan kerja tetapi juga meningkatkan kepercayaan dan rasa kepemilikan terhadap tugas yang dikerjakan.
- c. Memperkenalkan kebijakan yang mendorong kerja sama antara atasan dan bawahan melalui penghargaan berbasis tim. Misalnya, keberhasilan tim dapat dirayakan dengan mengapresiasi kontribusi semua anggota, termasuk peran atasan dalam mendukung dan memfasilitasi keberhasilan tersebut. Ini tidak hanya memperkuat hubungan kerja, tetapi juga membangun budaya kerja di mana kolaborasi antara atasan dan bawahan menjadi norma yang dihargai.

KESIMPULAN

Dari temuan dan analisis yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut :

1. *Job Stress* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Emotional exhaustion* pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah II .
2. Lingkungan kerja secara parsial berpengaruh negatif dan tidak signifikan

- terhadap *Emotional exhaustion* pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah II .
3. Job Stress secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah II .
 4. Lingkungan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah II .
 5. Emotional exhaustion secara parsial berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah II .
 6. Melalui uji F yang dilakukan secara bersamaan, dapat diketahui bahwa Job Stress, lingkungan kerja, dan *Emotional exhaustion* memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah II .
 7. Nilai R² total sebesar 0,3146 mengindikasikan bahwa 44,35% variasi dalam kinerja pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah II dapat dijelaskan oleh Job Stress, lingkungan kerja, dan Emotional exhaustion . Sisanya, yaitu 55,65%, dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian, seperti *Organizational Support*, *Organizational Commitment*, *self-efficacy* atau *Job Satisfaction*.
 8. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa Lingkungan Kerja memiliki pengaruh langsung yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja dapat secara langsung mempengaruhi kinerja pegawai tanpa perlu melalui jalur *Emotional exhaustion* .
 9. Variabel *Emotional exhaustion* pada penelitian ini tidak mampu memediasi variabel Job Stress dan lingkungan kerja secara optimal karena terbukti tidak signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, M. R. (2013). Effects of job stress on employees job performance: A study on banking sector of Pakistan. *Journal of Business and Management*, 11(6)
- Akhiriani, A. D., & Risal, T. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 2(1). <https://doi.org/10.58192/ebismen.v2i1.575>
- Arikunto, Suharsini, 2016. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* Edisi ketiga.
- Astri Normalita Sari, Muhammad Sholahuddin (2024), Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kelelahan Emosional Sebagai Mediator Pada Perguruan Tinggi Islam Di Jawa Tengah , (6) 1, <https://doi.org/10.46799/syntax-idea.v5i7.2416>
- Ayoko, O. B., & Callan, V. J. (2010). Team emotional intelligence, conflict, and performance in culturally diverse teams. *Journal of Organizational Behavior*, 31(6), 774-794.

- Ayu Kusuma Dewi. (2023). Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Ekonomika & Sains*, 2(1), 8-16. <https://doi.org/10.54066/jiesa.v2i1.312>
- Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2003). The Job Demands-Resources Model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. Available on Wiley Online Library.
- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of "people work". *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17-39.
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65-74. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.65>
- Danielsson, C. B., & Theorell, T. (2024). Dampak Desain Kantor terhadap Lingkungan Kerja Psikososial dan Kesehatan Emosional. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 21(4), 438.
- Ghozali, Imam, 2016. Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS
- Gujarati, Damodar. 2018. *Ekonometrika Dasar*. Erlangga. Jakarta.
- Gustina, L., Yuwanda, T., & Bella, S. (2022). Bagaimana Kelelahan Emosional Mempengaruhi Komitmen Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Kesehatan di Masa Pasca Pandemi Covid-19. *Bulletin of Counseling and Psychotherapy*, 4(2). <https://doi.org/10.51214/bocp.v4i2.209>
- Hakanen, J.J., Bakker, A.B., & Schaufeli, W.B. (2006). Burnout and Work Engagement Among Teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513.
- Handayani, E., Setyawan, M. W., & Santosa, A. P. (2018). Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan Hotel Bintang 5 di Jakarta. *Jurnal Manajemen & Bisnis*, 7(2), 45-58. Available on Jurnal UNS.
- Hasna'ni, H., & Setiani, S. (2022). Pengaruh job insecurity dan stress kerja dengan lingkungan kerja sebagai variabel intervening terhadap kinerja karyawan pada masa Pandemi Covid 19. *Eqien - Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 10(2)
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory." *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Jex, S.M., & Bliese, P.D. (1999). Efficacy beliefs as a moderator of the impact of work-related stressors: A multi-level study. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 349-361.
- Josephine, Audrey.(2017) .Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bagian Produksi melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Trio Corporate Plastic (Tricopla)." *Agora*, vol. 5, no. 3,
- Kadir, Hendra, Said, M., & Hidayat, M. (2022). Pengaruh Kelelahan Emosional, Perubahan Lingkungan Dan Konflik Internal Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Cantika Bukaka. *Jurnal Magister Manajemen Nobel Indonesia*, 3(5), 787-801

- Khamisa, N., Peltzer, K., Ilic, D., & Oldenburg, B. (2015). Work Related Stress, Burnout, Job Satisfaction and General Health of Nurses. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 12(1), 652-666.
- Kinanti, N. D., Rohmah, N. A., Riandi, R., & Sanjaya, V. F. (2020). Pengaruh Job Insecurity, Emotional Exhaustion dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Kontrak di Bandar Lampung. *IJIEB: Indonesian Journal of Islamic Economics and Business*, 5(2), 1-9.
- Kuryana, I., Hanafi, T., & Regiasa, T. R. (2023). Pengaruh Rekrutmen dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi Produksi PT Kenertec Power System di Kota Cilegon. *Prosiding Amal Insani Foundation*, 2, 192-202. <https://doi.org/10.56721/prosalif.v2.2023.53>
- Lazarus, R.S & Folkman, S. 1984. *Stress appraisal and coping*. Newyork : Springer Publishing Company.Inc.
- Leblebici, D. (2012). Impact of workplace quality on employee's productivity. *Journal of Business, Economics and Finance*, 1(1), 38-49.
- Leiter, M.P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9(4), 297-308. Available on Wiley Online Library.
- Lestary, L., & Chaniago, H. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, 3(2), 94-103. <https://doi.org/10.35313/jrbi.v3i2.937>
- Luthfiana, Z., Hardi, H., & Aquino, A. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dimediasi Kelelahan Emosional Pada MTS Negeri 2 Pekanbaru. *SENKIM: Seminar Nasional Karya Ilmiah Multidisiplin*, 1(1)
- Marcella, E. N., & Santosa, A. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja, Stres Kerja dan Kecerdasan Emosional pada Kelelahan Emosional Pegawai Lapas Kelas I Semarang. *Jurnal Ilmiah Pendidikan dasar*, 9(1), 1-15. <https://doi.org/10.23969/jp.v9i1.13120>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of burnout. *Journal of applied psychology*, 66(3), 435-444.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., & Leiter, M.P. (1997). *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It*. Jossey-Bass Publishers. Available on Google Books.
- Maslach, C., & Leiter, M.P. (2016). Burnout. *Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior: Handbook of Stress*. Academic Press,Cambridge. 1(2): 351-357.
- Maulidyah, I. A. (2017). Pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan back office dengan motivasi sebagai variabel intervening pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk Kantor Cabang Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 5(3).
- Mohr, A. T., & Puck, J. F. (2007). Role conflict, general manager job satisfaction and stress and the performance of IJVs. *European Management Journal*, 25(1), 25-35. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2006.11.003>

- Noor, Juliansyah. (2015). *Metodologi Penelitian*. Jakarta : Prenada Group.
- Norianggono, Y. C. P. (2014). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Telkomsel Area III Jawa-Bali Nusra di Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 8(2).
- Rismawati, R., & Daspar, D. (2023). The Effect Of Physical Work Environment, Work Stress And Financial Compensation On Employee Performance At PT. Yogama Part Manufacturing. *Jurnal Ekonomi*, 12(01), 1819–1824. Retrieved from <https://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi/article/view/2748>
- Robbins, Stephen P dan Judge, Timothy A. (2013). *Organizational Behavior*, Terjemahan Ratna Saraswati dan Fabriella Sirait, Edition 16, Jakarta, Salemba Empat.
- Sari, V. N., Safitri, R., & Sulistyowati, E. (2022). Pengaruh beban kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan stres kerja sebagai variabel intervening pada PT Batanghari Barisan Padang. *Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*, 12(1), 288–302.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893-917.
- Spector. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, Inc
- Sugiyono, (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukma Ariasa Yulianti, & Lie Liana. (2022). Pengaruh lingkungan kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan pada dinas lingkungan hidup kota Semarang. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 4(7), 2879–2890. <https://doi.org/10.32670/fairvalue.v4i7.1305>
- Sundary, A Herman, Suganda, EI. (2024). Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pertamina EP Cepu (PEPC) Regional 4 - Fungsi Supply Chain Management (SCM). *Jurnal manajemen Pratama*. Vol.1 No.3
- Taris, T. W. (2006). Is there a relationship between burnout and objective performance? A critical review of 16 studies. *Work & Stress*, 20(4), 316-334.
- Warongan, B. U. C., Dotulong, L. O. H., & Lumintang, G. G. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Jordan Bakery Tomohon. *Jurnal EMBA*, 10(1), 963-972.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 486-493

Yanner, Y., Bernarto, I., & Wuisan, D. (2020). The Effect Of Job Stress, Job Satisfaction And Organizational Commitment On Performance. *Jmbi Unsrat (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*., 7(1). <https://doi.org/10.35794/jmbi.v7i1.28388>