

Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Manajemen Stres dan Kinerja Karyawan pada Dinas X Provinsi Jawa Timur

Udisubakti Ciptomulyono, M. Yusak Anshori, Aldo Fodyansa
MMT-ITS, Magister Manajemen Teknologi
Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya
e-mail: aldofodyansa89@gmail.com

Abstract: This research conducted by background of "X" Agency East Java Province as one of the biggest agencies with the highest number of employees in East Java and has a very broad work scope because it is a merged from some sub agencies before. Various social issues of East Java governance in 2015 became the main task of "X" Agency East Java Province to be completed. In order to fulfill their roles, responsibilities, and functions as the government agencies that serve people, all employees in "X" Agency East Java Province are required to be able to have optimal performance. This study aimed to analyze factors that can affect the performance of employees so can provide feedback to "X" Agency East Java Province in terms of corrective measures to be taken in the future in order to always have optimal performance. This study used partial least squares analysis through SmartPLS 3.0 program. Independent variables analyzed in this study were competence, motivation, leadership, and work environment towards dependent variable thus stress management and employee performance. Random sampling taken at 160 employees of "X" Agency East Java Province. Data collection process conducted by questionnaires distribution. The result showed that only competence and work environment has a significant effects on stress management, while stress management itself and competence also have a significant effects on employee performance. Other variables that is motivation and leadership does not have a significant effects on the dependent variable stress management and employee performance. Suggestion for improvement are given to the "X" Agency East Java Province at the end of the study in order to further improve their performance.

Keywords: competence, motivation, leadership, work environment, stress management, employee performance

PENDAHULUAN

Institusi pemerintah adalah lembaga yang dibentuk oleh pemerintah berdasarkan suatu kebutuhan yang karena tugasnya berdasarkan pada suatu peraturan perundang-undangan melakukan kegiatan untuk meningkatkan pelayanan masyarakat dan meningkatkan taraf kehidupan kebahagiaan kesejahteraan masyarakat (Alwi, 2008). Di sisi lain, pengukuran keberhasilan maupun kegagalan institusi pemerintah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sulit dilakukan secara objektif, karena belum diterapkannya sistem pengukuran kinerja yang dapat

menginformasikan tingkat keberhasilan secara objektif dan terukur dari pelaksanaan program-program di suatu institusi pemerintahan (Harian-ta, 2012).

Semua organisasi dituntut untuk dapat bersaing dalam memberikan pelayanan yang maksimal tidak terkecuali pada institusi pemerintahan. Aparat pemerintah sebagai abdi masyarakat dituntut untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat karena hal tersebut sudah merupakan salah satu fungsi yang harus dijalankan oleh pemerintah yang mempunyai tugas menyelenggarakan seluruh proses pelaksana-

naan pembangunan dalam berbagai sektor kehidupan mulai dari tingkat pusat hingga tingkat daerah (UU No 5 Tahun 2014).

Pentingnya pengukuran kinerja aparatur pemerintahan hendaknya dapat diterjemahkan menjadi suatu kegiatan evaluasi untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan tugas dan fungsi yang dibebankan kepadanya. Seperti tertuang dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No 9 Tahun 2007 Pasal 12 Ayat 1 dan 2 mengatakan bahwa (1) Institusi pemerintah melaksanakan analisis dan evaluasi kinerja dengan memperhatikan capaian indikator kinerja untuk melengkapi informasi yang dihasilkan dalam pengukuran kinerja dan digunakan untuk perbaikan kinerja dan peningkatan akuntabilitas kinerja. (2) Analisis dan evaluasi kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat 1 dilakukan secara berkala dan sederhana dengan meneliti fakta-fakta yang ada baik berupa kendala, hambatan, maupun informasi lainnya.

Jawa Timur sebagai salah satu provinsi dengan tingkat Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) terbesar kedua di Indonesia setelah provinsi DKI Jakarta (BPS Jatim, 2015) memiliki berbagai macam instansi pemerintahan yang dibentuk oleh Gubernur dengan tujuan untuk membantu melaksanakan program-program pemerintahan. Instansi-instansi pemerintahan tersebut bekerja untuk menangani permasalahan di masyarakat seperti sosial, ekonomi, hukum, dan juga kebudayaan.

Provinsi Jawa Timur sendiri pada saat ini memiliki beberapa permasalahan utama yang penting di antaranya adalah sebagai berikut. (1) Laju pertumbuhan penduduk yang paling rendah jika dibandingkan dengan provinsi lainnya yang ada di Indonesia. (2) Jumlah penyebaran tenaga kerja transmigrasi ke luar daerah Jawa Timur yang masih belum merata. (3) Meningkatnya jumlah

tingkat pengangguran terbuka dari tahun ke tahun hingga menyentuh angka 4,47% pada akhir Agustus 2015 (BPS Jatim, 2015). Untuk menjalankan tugas pemerintahan dalam menyelesaikan permasalahan tersebut maka dibentuklah Dinas X.

Dalam usahanya untuk meningkatkan kinerja, sebuah organisasi diwajibkan untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja itu sendiri. Saat ini semakin banyak organisasi yang mulai mencoba memahami dan meningkatkan perhatian untuk memperoleh manfaat dari pengelolaan sumber daya manusia secara komprehensif (Camelia dan Marius, 2011). Dalam pandangan manajemen modern, sebuah organisasi selalu berusaha untuk memaksimalkan kinerja karyawan selama berada dalam organisasi, tidak lagi hanya untuk memuaskan keinginan suatu individual saja tetapi juga memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkontribusi dalam menemukan citra diri yang diinginkannya (Camelia dan Marius, 2011).

Beberapa penelitian telah dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan baik dari dalam diri sendiri maupun luar diri karyawan. Stres kerja adalah salah satu faktor yang sering ditemukan dapat memberikan pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan dalam organisasi (Olusegun *et al.*, 2014; Dwamena, 2012; Ali *et al.*, 2014). Beban kerja yang terlalu berat, konflik dengan atasan, dan tugas kerja yang tidak jelas dapat menyebabkan stres kerja dalam diri karyawan yang berlebihan sehingga hal ini berdampak pada efektivitas dan efisiensi dalam bekerja (Ali, *et al.* 2014).

Stres kerja yang dialami karyawan tidak selamanya berdampak negatif terhadap kinerja. Stres kerja yang positif justru dapat membantu karyawan untuk mencapai titik optimum dalam kinerjanya (Leyden, 2013). Dorongan positif

tersebut dapat berupa target, *deadline*, ambisi, motivasi, dan juga rasa kebanggaan dari dalam diri. Menurut Selye (2013) sebenarnya bukan stres yang akan memberikan dampak negatif bagi karyawan, tetapi bagaimana karyawan bereaksi terhadap stres itu sendiri. Kemampuan seorang karyawan bereaksi dan mengelola stres yang dimiliki sehingga dapat mendorong untuk mencapai titik optimum dalam kinerja disebut dengan manajemen stres. Perbedaan kemampuan manajemen stres yang dimiliki karyawan dapat disebabkan karena faktor dari lingkungan maupun kondisi psikologis karyawan. Semakin baik manajemen stres yang dimiliki maka seorang karyawan tersebut akan semakin tahan terhadap sumber stres (*stressor*) dan tekanan dalam pekerjaan yang dialami (Leyden, 2013).

Untuk mencapai sasaran kinerja dari instansi pemerintahan maka setiap karyawan dituntut memiliki kompetensi diri yang baik. Kompetensi didefinisikan sebagai kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang PNS berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam melaksanakan tugas dan jabatannya (PP No 101 Tahun 2000). Karyawan yang memiliki kompetensi baik artinya mampu memiliki keterampilan dalam mengelola segala permasalahan pekerjaan yang dialami seperti stres, konflik dengan atasan, dan lingkungan pekerjaan. Kompetensi memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan, semakin baik kompetensi yang dimiliki oleh karyawan maka akan semakin meningkat kinerja karyawan tersebut (Ismail dan Abidin, 2010; Setyaningdyah, *et al.*, 2013).

Motivasi adalah salah satu faktor pendukung yang berasal dari dalam diri karyawan. Tingkat motivasi kerja yang tinggi akan membantu mengurangi kemungkinan terjadinya stres dalam bekerja. Karyawan yang memiliki motivasi kerja

lebih tinggi juga akan cenderung memiliki kinerja yang lebih baik pula jika dibandingkan dengan karyawan lain yang tidak punya motivasi (Sanali, *et al.*, 2013; Wani, 2013).

Hal yang sama juga terjadi jika manajemen stres dilihat dari kemampuan kepemimpinan seorang karyawan. Karyawan yang memiliki kepemimpinan lebih baik dari lainnya akan cenderung memiliki kinerja karyawan yang lebih baik pula (Imran, *et al.*, 2012). Kepemimpinan dari seorang karyawan akan menentukan sampai seberapa jauh karyawan tersebut merasa puas dengan pekerjaannya (Shahab dan Nisa, 2014). Semakin tinggi kemampuan kepemimpinan dari seorang karyawan maka karyawan tersebut akan memiliki komitmen terhadap organisasi yang semakin tinggi pula (Organ, *et al.*, 2006). Begitu juga kepemimpinan jika dikaitkan dengan stres kerja, maka semakin tinggi kepemimpinan akan semakin rendah tingkat stres kerjanya (Safaria, *et al.*, 2011).

Lingkungan kerja adalah salah satu faktor yang ruang lingkupnya sangat luas dan juga dapat memengaruhi kinerja dari seorang karyawan. Pengaruh dari lingkungan kerja dapat berasal tidak hanya dari teman sekerja, tetapi juga kondisi kenyamanan ruang kerja, kebersihan, dan juga budaya yang ada di tempat kerja. Ketika lingkungan kerja dapat mendukung sehingga karyawan bekerja menjadi nyaman dan tenang maka hal ini akan mendorong meningkatnya kinerja karyawan (Hayes, *et al.*, 2015). Karyawan yang memiliki lingkungan kerja baik akan membantu meningkatkan motivasi dalam bekerja dan menghasilkan kinerja yang optimal pula (Rahardjo, 2014). Dalam konteks manajemen stres maka lingkungan kerja yang nyaman akan membuat karyawan tidak merasa stres dalam bekerja sehingga hal ini akan membantu meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu oleh Rahardjo (2014) variabel-variabel seperti kompetensi, kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini merupakan modifikasi dari penelitian serupa yang pernah dilakukan oleh Rahardjo (2014) di mana memiliki kesamaan latar belakang dalam subjek penelitian sama-sama pelayan masyarakat yaitu guru dan pegawai negeri sipil.

KERANGKA TEORETIS

Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang (Mangkunegara, 2011:67). Biasanya orang yang kinerjanya tinggi disebut orang yang produktif dan sebaliknya orang yang tingkat kinerjanya tidak mencapai standar dikatakan sebagai orang yang tidak produktif atau berkinerja rendah.

Hasibuan (2014:6) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Dengan kata lain bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Selanjutnya Brahmasari dan Suprayetno (2008) dalam jurnal penelitiannya mengemukakan bahwa kinerja seseorang merupakan ukuran sejauh mana keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas pekerjaannya.

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pernyataan di atas dapat ditafsirkan bahwa kinerja karyawan erat kaitannya dengan hasil pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi atau perusahaan. Hasil dari pekerjaan tersebut dapat

menyangkut kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu.

Manajemen Stres

Secara psikologis manajemen stres menurut Selye (2013) adalah kemampuan seorang karyawan untuk bereaksi dan mengelola stres yang dimiliki sehingga dapat mendorong untuk mencapai titik optimum dalam kinerja. Perbedaan kemampuan manajemen stres yang dimiliki karyawan dapat disebabkan karena faktor dari lingkungan maupun kondisi psikologis karyawan. Semakin baik manajemen stres yang dimiliki maka karyawan tersebut akan semakin tahan terhadap sumber stres (*stressor*) dan tekanan dalam pekerjaan yang dialami (Leyden, 2013). Beberapa stres ada yang bersifat positif dan membantu karyawan untuk tetap fokus dalam mencapai tugas-tugas penting, tetapi terdapat juga stres yang bersifat negatif yang membuat karyawan dapat mengalami problem fisik dan mental secara serius (www.mc.edu/rotc, 2015).

Stres sendiri dapat dipandang dalam dua cara yakni sebagai stres positif (*eustress*) dan stres negatif (*distress*) (Looker dan Gregson, 2004:41). *Eustress* adalah suatu situasi atau kondisi apa pun yang dapat memotivasi atau memberikan inspirasi. *Eustress* dapat dialami ketika kemampuan untuk mengatasi masalah melebihi tuntutan-tuntutan yang dirasakan. Sementara stres negatif (*distress*) adalah yang membuat kita menjadi marah, tegang, bingung, cemas, merasa bersalah, dan kewalahan. *Distress* dapat dialami ketika karyawan menghadapi jumlah tuntutan yang semakin meningkat atau memandang tuntutan-tuntutan yang menghadang sebagai sesuatu yang sulit dan mengancam. Hal ini sejalan dengan hubungan U terbalik, hubungan ini menjelaskan bahwa jika kinerja karyawan meningkat maka juga akan berpengaruh pada tingkat stres yang

semakin bertambah sampai batas tertentu, bila stres terus meningkat hingga melampaui batas maka kinerja akan menurun.

Kompetensi

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil maka kompetensi didefinisikan sebagai kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang PNS berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam melaksanakan tugas jabatannya. Dessler (2006:78) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik dari seseorang yang dapat diperlihatkan, yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dapat menghasilkan kinerja dan prestasi.

Motivasi

Robbins (2012:71) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Menurut Mangkunegara (dalam Brahmasari dan Suprayetno, 2008) mengemukakan bahwa terdapat dua teknik memotivasi kerja pegawai sebagai berikut. (1) Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai, artinya bahwa pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamental yang mendasari perilaku kerja. (2) Teknik komunikasi persuasif, adalah merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara memengaruhi secara ekstra logis. Teknik ini dirumuskan dengan istilah "AIDDAS" yaitu *attention* (perhatian), *interest* (minat), *desire* (hasrat), *decision* (keputusan), *action* (aksi atau tindakan), dan *satisfaction* (kepuasan).

Selanjutnya untuk mengukur motivasi kerja yang diuji dalam penelitian ini digunakan indikator-indikator yang dikembangkan oleh Herzberg (dalam Robbins, 2012), meliputi motivasi intrinsik terdiri dari: (1) kemajuan, (2) penguasaan, dan (3) tanggung jawab, sedangkan motivasi ekstrinsik terdiri dari: (1) pengawasan, (2) gaji, (3) kebijakan perusahaan, dan (4) kondisi pekerjaan. Perubahan motivasi kerja ke arah yang semakin tinggi sangat penting. Motivasi ini akan berhubungan dengan: (a) arah perilaku karyawan, (b) kekuatan respons setelah karyawan memilih mengikuti tindakan tertentu, (c) ketahanan perilaku atau berapa lama orang itu terus-menerus berperilaku menurut cara tertentu.

Kepemimpinan

Robbins (2012:95) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses memberi inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan. Kepemimpinan adalah cara mengajak karyawan agar bertindak benar, mencapai komitmen dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama (Mangkunegara, 2011:133).

Kepemimpinan menurut Handoko (2012:73) diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk dapat memengaruhi orang lain, melalui komunikasi baik secara langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang tersebut agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak-kehendak pemimpin itu.

Berdasarkan pengertian kepemimpinan dari beberapa pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan erat kaitannya dengan kemampuan seseorang untuk dapat memengaruhi orang lain agar bekerja sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Lingkungan Kerja

Menurut Munandar (2012:251) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua, yaitu lingkungan kerja fisik dan non-fisik. Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat memengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Lingkungan kerja fisik adalah keseluruhan atau setiap aspek dari gejala fisik dan sosial-kultural yang mengelilingi atau memengaruhi individu. Lingkungan kerja non-fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan bawahan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

Hubungan antara Kompetensi dan Manajemen Stres

Kompetensi berhubungan dengan perilaku, pengetahuan, dan keterampilan yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas dan jabatannya (PP No. 101, Th. 2000). Berbagai keterampilan diri yang dimiliki oleh karyawan di antaranya adalah kemampuan untuk mengelola kondisi emosional dalam diri yaitu kondisi stres. Karyawan yang memiliki kompetensi baik akan dengan mudah mengelola stres yang dialami dalam pekerjaannya sehingga tetap dapat menghasilkan kinerja yang optimum. Dengan kata lain kompetensi memiliki hubungan yang positif dengan manajemen stres.

Hubungan antara Motivasi dan Manajemen Stres

Dalam konteks manajemen stres maka manajemen stres akan membantu seorang karyawan untuk mampu meningkatkan kinerjanya sampai pada titik optimum, sehingga karyawan yang

pada dasarnya sudah memiliki motivasi tinggi dalam bekerja akan semakin meningkat kinerjanya jika memiliki manajemen stres yang baik (Selye, 2013). Dengan kata lain motivasi karyawan memiliki hubungan yang positif dengan manajemen stres, semakin tinggi tingkat motivasi dari seorang karyawan maka akan semakin tinggi kemampuan karyawan tersebut untuk melakukan manajemen stres.

Hubungan antara Kepemimpinan dan Manajemen Stres

Dalam konteks manajemen stres maka manajemen stres akan membantu seorang karyawan yang memiliki jiwa kepemimpinan untuk tau apa yang harus dilakukan. Salah satu ciri-ciri karyawan yang stres dalam bekerja adalah tidak tau apa yg harus dilakukan (Mangkunegara, 2011:283) sehingga karyawan yang pada dasarnya sudah memiliki jiwa kepemimpinan tinggi jika mereka mampu mengelola stresnya dengan baik maka akan membawa karyawan tersebut pada kinerja yang optimal (Selye, 2013). Dengan kata lain kepemimpinan memiliki hubungan yang positif dengan manajemen stres, semakin tinggi jiwa kepemimpinan dari seorang karyawan maka akan semakin tinggi kemampuan karyawan tersebut untuk melakukan manajemen stres.

Hubungan antara Lingkungan Kerja dan Manajemen Stres

Dalam konteks manajemen stres maka lingkungan kerja yang nyaman akan membuat karyawan merasa betah dan tidak stres dalam bekerja sehingga hal ini akan membantu meningkatkan kinerja karyawan (Hayes, *et al.*, 2015). Faktor lingkungan kerja yang berasal dari luar diri karyawan akan membantu mendorong untuk

meningkatkan kinerja karyawan. Dengan kata lain, lingkungan kerja memiliki hubungan yang positif dengan manajemen stres, seorang karyawan yang lingkungan kerjanya menyenangkan akan semakin mempermudah untuk melakukan manajemen stres sehingga dapat tercapai kinerja yang optimum.

Hubungan antara Kompetensi dan Kinerja Karyawan

Berbagai macam institusi pemerintahan telah menerapkan standar penilaian kinerja berdasarkan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan. PP No. 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil melibatkan unsur penilaian ke dalam dua aspek yaitu Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan perilaku kerja. Kompetensi kerja merupakan komponen yang berada di dalam perilaku kerja. Penelitian Ismail dan Abidin (2010) menemukan hasil bahwa kompetensi memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan Setyaningdyah, *et al.* (2013) menghasilkan temuan hubungan yang positif tetapi tidak signifikan antara kompetensi dan kinerja karyawan. Sehingga dapat dikatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hubungan antara Motivasi dan Kinerja Karyawan

Motivasi adalah salah satu faktor pendukung yang berasal dari dalam diri karyawan. Tingkat motivasi bekerja yang tinggi akan membantu mengurangi kemungkinan terjadinya stres dalam bekerja. Karyawan yang memiliki motivasi kerja lebih tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik pula jika dibandingkan dengan karyawan lain yang tidak punya motivasi (Sanali, *et*

al. 2013; Wani, 2013). Hal ini disebabkan karena motivasi adalah faktor pendorong dari karyawan untuk mencapai suatu tujuan organisasi (Robbins, 2012). Sehingga motivasi memiliki hubungan yang positif dengan kinerja karyawan, semakin tinggi motivasi karyawan maka akan cenderung memiliki kinerja yang positif pula.

Hubungan antara Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan

Karyawan yang memiliki kepemimpinan lebih baik dari lainnya akan cenderung memiliki kinerja karyawan yang lebih baik pula (Imran, *et al.* 2012). Kepemimpinan dari seorang karyawan akan menentukan sampai seberapa jauh karyawan tersebut merasa puas dengan pekerjaannya (Shahab dan Nisa, 2014). Semakin tinggi kemampuan kepemimpinan dari seorang karyawan maka karyawan tersebut akan memiliki komitmen terhadap organisasi yang semakin tinggi pula (Organ, *et al.* 2006). Begitu juga kepemimpinan jika dikaitkan dengan stres kerja, maka semakin tinggi kepemimpinan akan semakin rendah tingkat stres kerjanya (Safaria, *et al.* 2011). Kepemimpinan memiliki hubungan yang positif dengan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki jiwa kepemimpinan lebih baik jika dibandingkan dengan karyawan lainnya maka akan cenderung memiliki kinerja yang lebih baik pula.

Hubungan antara Lingkungan Kerja dan Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja adalah salah satu faktor yang ruang lingkupnya sangat luas dan juga dapat memengaruhi kinerja dari seorang karyawan. Pengaruh dari lingkungan kerja dapat berasal tidak hanya dari teman sekerja, tetapi juga

kondisi kenyamanan ruang kerja, kebersihan, dan juga budaya yang ada di tempat kerja. Ketika lingkungan kerja dapat mendukung sehingga karyawan bekerja menjadi nyaman dan tenang maka hal ini akan mendorong meningkatnya kinerja karyawan (Hayes, *et al.* 2015). Karyawan yang memiliki lingkungan kerja baik akan membantu meningkatkan motivasi dalam bekerja dan menghasilkan kinerja yang optimal pula (Rahardjo, 2014). Dengan kata lain, lingkungan kerja memiliki hubungan yang positif dengan kinerja karyawan.

Hubungan antara Manajemen Stres dan Kinerja Karyawan

Kemampuan seorang karyawan bereaksi dan mengelola stres yang dimiliki sehingga dapat mendorong untuk mencapai titik optimum dalam kinerja disebut dengan manajemen stres. Perbedaan kemampuan manajemen stres yang dimiliki karyawan dapat disebabkan karena faktor dari lingkungan maupun kondisi psikologis karyawan. Semakin baik manajemen stres yang dimiliki maka seorang karyawan tersebut akan semakin tahan terhadap sumber stres (*stressor*) dan tekanan dalam pekerjaan yang dialami (Leyden, 2013). Dapat disimpulkan bahwa semakin baik kemampuan manajemen stres dari seorang karyawan maka akan mencapai titik optimum dalam kinerjanya yang berarti kinerja dapat meningkat, sehingga manajemen stres memiliki hubungan yang positif dengan kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Sampel dan Prosedur

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan Dinas X Provinsi Jawa Timur yang berjumlah 925 karyawan. Oleh karena itu sampel

yang diambil dari populasi harus mewakili (*representative*) keseluruhan populasi. Sampel penelitian ini adalah karyawan Dinas X Provinsi Jawa Timur yang berkantor di Kantor Pusat Surabaya yang berjumlah 265 orang. Sehingga jika jumlah karyawan dari Disnakertrans Provinsi Jawa Timur Kota Surabaya sebanyak 265 orang maka jumlah responden yang diambil dalam penelitian ini adalah 160 orang responden (sesuai rumus Slovin). Teknik pengambilan sampel yang digunakan untuk memperoleh responden adalah *systematic random sampling* yang berarti bahwa peneliti memberikan batasan-batasan ruang lingkup pengambilan sampel kemudian peneliti mengambil responden berdasarkan prinsip kemudahan dalam mengambil atau memilih sampel hingga terpenuhi jumlah responden yang telah ditentukan (Sugiyono, 2013:215).

Variabel Penelitian dan Pengukuran

a. Kompetensi (KOM)

Kompetensi kerja adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu tugas atau pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Wibowo, 2007). Untuk mengukur variabel ini digunakan enam pertanyaan indikator melalui adopsi dari penelitian Ismail dan Abidin (2010) dan Setyaningdyah, *et al.* (2013).

1. Saya dapat mengalokasikan waktu secara tepat di setiap pekerjaan.
2. Saya dapat menggunakan seluruh peralatan IT yang ada di kantor untuk menunjang pekerjaan.
3. Saya dapat menjalin kerjasama yang baik dengan rekan kerja.
4. Jabatan saya saat ini sesuai dengan kompetensi latar belakang pendidikan.

5. Pengalaman yang saya miliki membantu dalam meningkatkan kinerja.
6. Saya selalu bekerja berorientasi pada hasil.

b. Motivasi (MOT)

Motivasi kerja adalah dorongan upaya dan keinginan yang di dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya, serta mengarahkan perilakunya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam lingkup pekerjaannya (Robbins, 2012). Untuk mengukur variabel ini digunakan enam pertanyaan indikator melalui kuesioner. Indikator pertanyaan yang digunakan adalah adopsi dari penelitian Saleem, *et al.* (2010) dan Wani, S.K. (2013).

1. Saya selalu datang di kantor tepat waktu.
2. Pekerjaan yang saya lakukan sangat menarik.
3. Saya percaya diri atas kemampuan yang dimiliki.
4. Saya selalu bertanggung jawab terhadap semua kesalahan yang saya lakukan.
5. Saya sering berpikir atau khawatir tentang hal-hal pekerjaan ketika saya di rumah.
6. Saya suka mengikuti pelatihan untuk meningkatkan keahlian diri saya.

c. Kepemimpinan (KEP)

Kepemimpinan adalah suatu aktivitas yang dilakukan oleh seseorang dalam memengaruhi tingkah laku orang lain atau kelompok agar bekerja sama di dalam situasi tertentu dalam pencapaian tujuan (Mangkunegara, 2011:133). Untuk mengukur variabel ini digunakan enam pertanyaan indikator melalui kuesioner. Indikator pertanyaan yang digunakan adalah adopsi dari penelitian Shahab dan Nisa (2014) dan Safaria, *et al.* (2011) tentang indikator-indikator kepemimpinan yaitu sebagai berikut.

1. Saya selalu bersikap adil dalam setiap mengambil keputusan.
2. Saya dapat memberikan dorongan semangat kerja kepada teman seantor.
3. Saya selalu berusaha untuk menjadi inspirasi bagi orang lain.
4. Saya terbiasa memberikan pujian terhadap prestasi orang lain.
5. Saya memiliki inisiatif yang tinggi dalam memberikan ide untuk meningkatkan kinerja karyawan.
6. Saya selalu berusaha menciptakan rasa aman di lingkungan kantor.

d. Lingkungan Kerja (LK)

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan (Mangkunegara, 2011:88). Untuk mengukur variabel ini digunakan enam pertanyaan indikator melalui kuesioner. Indikator pertanyaan yang digunakan adalah adopsi dari penelitian Hayes, *et al.* (2015) dan Imran, *et al.* (2012) tentang faktor-faktor lingkungan kerja fisik sebagai berikut.

1. Pewarnaan ruang kantor saya menarik sehingga membuat semangat bekerja.
2. Ruangan kerja saya memiliki penerangan yang cukup.
3. Di ruangan kerja saya udaranya sejuk.
4. Tidak ada suara bising di lingkungan pekerjaan saya sehingga bisa bekerja dengan nyaman.
5. Saya memiliki ruang gerak yang cukup dalam bekerja di kantor
6. Lingkungan kerja saya bersih sehingga keadaan sekitar menjadi sehat.

e. Manajemen Stres (MS)

Manajemen stres adalah kemampuan seseorang karyawan untuk bereaksi dan mengelola stres yang dimiliki sehingga dapat mendorong untuk mencapai titik optimum dalam kinerja (Selye, 2013). Untuk mengukur variabel ini digunakan lima pertanyaan indikator melalui kuesioner. Indikator pertanyaan yang digunakan adalah adopsi dari tahapan-tahapan manajemen stres oleh Moran dan Hughes (2006) dan Leyden (2013) sebagai berikut.

1. Saya bisa menyadari kapan berada dalam kondisi stres.
2. Saya dapat mengetahui penyebab kenapa menjadi stres.
3. Saya dapat menjelaskan alasan kenapa stres tersebut terjadi.
4. Saat menghadapi stres saya tahu apa yang harus dilakukan.
5. Saya sering melakukan evaluasi diri tentang cara terbaik untuk menghadapi stres yang di alami.

f. Kinerja Karyawan (KK)

Kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang (Mangkunegara, 2011:67). Untuk mengukur variabel ini digunakan empat pertanyaan indikator melalui kuesioner. Indikator pertanyaan yang digunakan adalah adopsi dari indikator ukuran kinerja menurut Mathis, *et al.* (2013:378) dan Rahardjo (2014) sebagai berikut.

1. Saya selalu mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
2. Saya mampu menciptakan inovasi dalam setiap penyelesaian pekerjaan.
3. Jumlah terjadinya kesalahan dalam pekerjaan saya hampir tidak ada.
4. Saya mampu bekerja lebih baik jika dibandingkan dengan rekan yang lain.

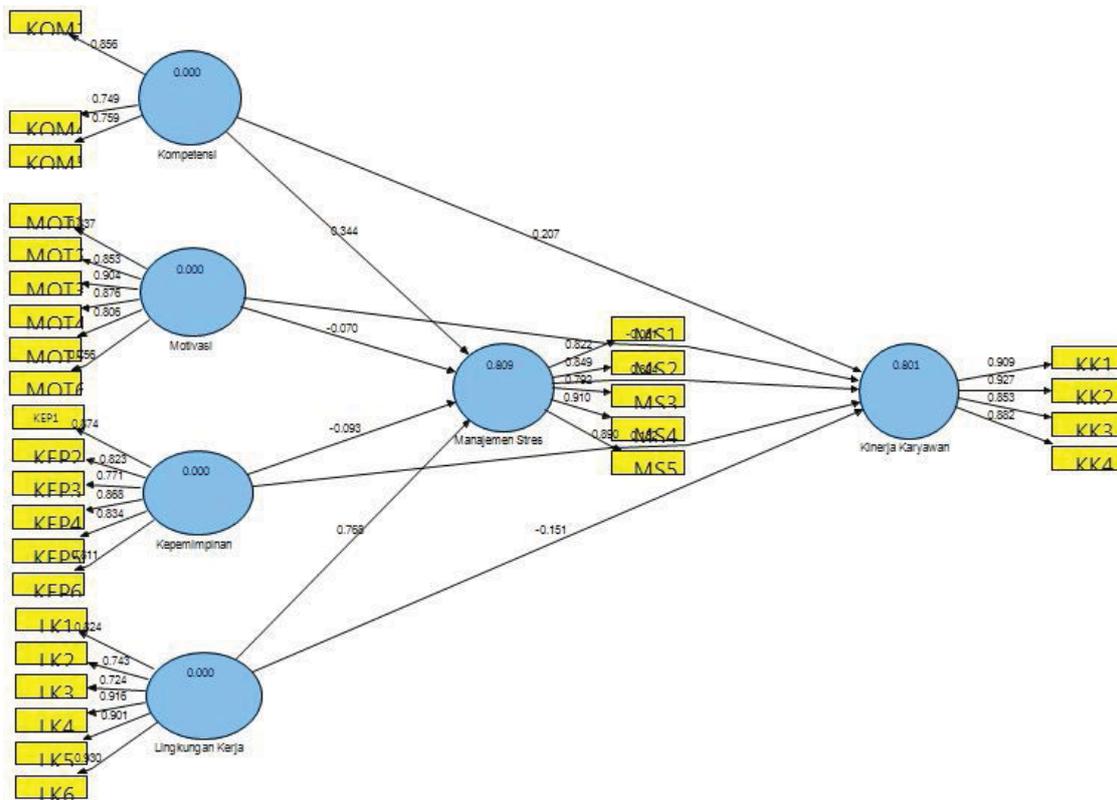
ANALISA DATA

Gambaran deskriptif dari responden penelitian ini adalah sebagai berikut.

Tabel 1 Data Deskriptif Responden Penelitian

Usia (Tahun)	Jumlah	Persentase	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
21-30	41	25,6%	Laki-Laki	93	58,1%
31-40	37	23,1%	Perempuan	67	41,9%
41-50	31	19,4%	Lama Bekerja (Tahun)	Jumlah	Persentase
>51	51	31,9%	0-5	41	25,6%
Pendidikan	Jumlah	Persentase	6-10	37	23,1%
D3	28	17,5%	11-15	12	7,5%
S1	121	75,6%	>15	70	43,8%
S2	10	6,3%	Golongan	Jumlah	Persentase
S3	1	0,6%	2	27	16,9%
			3	125	78,1%
			4	8	5%

Sumber: Output SPSS



Gambar 1 Convergent Validity Model

Berdasarkan Gambar 1 keseluruhan indikator pernyataan telah valid karena memiliki nilai *loading* indikator tersebut 0,7 (Ghozali, 2014:43). Hal ini menjelaskan bahwa syarat *convergent validity* telah terpenuhi.

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan cara melihat nilai t statistik dari *inner model* yang telah dibentuk. Apabila nilai t statistik >1,96 maka hubungan antar-variabel laten dapat dikatakan signifikan pada $\alpha = 5\%$. Terdapat tiga hipotesis yang akan coba dijawab

dalam penelitian ini dan hasil dari pengujian hipotesis adalah seperti pada Tabel 2.

PEMBAHASAN

Kompetensi yang dimiliki oleh pegawai terkait dengan keterampilan yang tidak hanya di dalam pekerjaan tetapi juga kemampuan untuk mengelola dirinya sendiri. Keterampilan dan pengalaman pekerjaan yang telah dimiliki selama bertahun-tahun dapat membantu pegawai dalam menemukan solusi atas setiap permasalahan yang dihadapi. Karyawan yang memiliki kompetensi baik cenderung untuk dapat mengelola kondisi emosional dalam diri pada saat mengalami kondisi stres. Kompetensi karyawan disebabkan karena rata-rata pegawai dari Dinas X adalah pegawai yang sudah memiliki masa kerja di atas 5 tahun sebagai pegawai negeri, sehingga walaupun menghadapi stres di dalam pekerjaannya

Tabel 2 Pengujian Hipotesis

Hub	T-	Hasil	Hub	T-	Hasil
	Statistik			Statistik	
H1. KOM→MS	4.058918	Diterima	H6. MOT→KK	0.610590	Ditolak
H2. MOT→MS	0.781644	Ditolak	H7. KEP→KK	1.280124	Ditolak
H3. KEP→MS	1.100638	Ditolak	H8. LK→KK	0.922449	Ditolak
H4. LK→MS	9.610917	Diterima	H9. MS→KK	4.971589	Diterima
H5. KOM→KK	2.537970	Diterima			

Sumber: Output SmartPLS 2.0

pegawai tersebut tetap dapat menghasilkan kinerja yang optimal.

Dalam pekerjaan yang dilakukan pada Dinas X banyak pegawai yang bekerja terlihat kurang termotivasi, hal ini disebabkan karena budaya kerja pada lingkungan instansi pemerintahan itu sendiri yang memiliki kedisiplinan rendah, pengawasan yang minim dan juga sistem penghargaan kerja (*reward and punishment*) yang tidak diterapkan. Hal ini dapat ditunjukkan dengan masih tingginya angka pegawai yang terlambat masuk kerja, pegawai yang sering tidak masuk tanpa alasan, dan juga pegawai yang sering absen dalam kegiatan rapat. Sebagian besar pegawai juga berpendapat bahwa bekerja tidak perlu terlalu semangat karena dengan kinerja yang ada saja sudah cukup untuk mencapai sasaran kerja dari Dinas X. Di samping itu hal ini juga didukung oleh sebagian besar dari usia pegawai Dinas X yang berada pada kisaran 40 tahun ke atas dan menginjak masa menjelang pensiun sehingga dalam bekerja mereka relatif kurang termotivasi. Karena motivasi kerja rendah dan tidak memiliki ambisi untuk bisa mencapai kedudukan yang lebih tinggi membuat pegawai jarang mengalami stres.

Kepemimpinan dapat membantu seorang pegawai untuk tau apa yang harus dilakukan ketika menghadapi kondisi stres. Sistem kerja dan uraian sasaran kerja dari Dinas X yang sudah dideskripsikan secara jelas dalam undang-undang pembentukan Dinas X membuat setiap pegawai terbiasa bisa bekerja sendiri tanpa harus mendapatkan perintah dari atasan. Walaupun banyak pegawai yang tidak menguasai kompetensi tentang manajemen stres namun mereka mampu menjadi pemimpin bagi dirinya sendiri dalam bekerja, sehingga pekerjaan dapat tetap berjalan dengan lancar. Semakin tinggi kepemimpinan dari seorang pegawai bukan berarti akan mendorong untuk meningkatkan kemampuan manajemen

stres, dibuktikan dengan pegawai yang tidak menguasai manajemen stres tetapi mereka tetap dapat memiliki jiwa kepemimpinan yang baik.

Pada Dinas X lingkungan kerja fisik didesain secara layak sehingga tidak menimbulkan kebingungan, kebersihan ruangan, kesejukan udara, dan juga ruang kerja yang lebar. Manajemen stres hanya dapat dilakukan ketika situasi dan kondisi dari lingkungan kerja sekitar dapat mendukung yaitu harus tenang dan membuat pegawai merasa nyaman. Selama ini banyak pegawai dari Dinas X yang merasa puas atas lingkungan kerja di kantornya, kecuali terhadap pewarnaan cat tembok kantor yang memang perlu didesain ulang. Dukungan dari lingkungan kerja Dinas X yang tenang dan nyaman membuat pegawai mudah untuk melakukan manajemen stres ketika menghadapi persoalan yang rumit.

Untuk mencapai kinerja karyawan yang optimal diperlukan pegawai yang cakap pengetahuan, memiliki pengalaman kerja, serta keterampilan diri yang baik. Dapat dikatakan bahwa semakin pegawai memiliki kompetensi maka akan mendorong peningkatan kinerja dari pegawai itu sendiri, dengan kata lain kompetensi memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Motivasi yang dimiliki oleh sebagian besar pegawai pada Dinas X cukup rendah karena budaya dari institusi pemerintahan itu sendiri yang terbiasa santai, kurang diawasi, dan memiliki kedisiplinan rendah. Namun walaupun kurang termotivasi setiap pegawai tetap memiliki komitmen kerja yang baik untuk dapat melaksanakan seluruh tugasnya sesuai sasaran kinerja dinas secara tepat waktu. Hal ini disebabkan karena bobot kerja dari Dinas X itu sendiri yang tidak terlalu berat, walaupun ruang lingkup kerja sangat luas tetapi didukung dengan jumlah pegawai yang sangat banyak sehingga setiap pegawai beban kerjanya menjadi ringan.

Pada Dinas X masing-masing pegawai terbiasa bekerja tidak perlu mendapatkan perintah dari atasan karena mereka telah memiliki deskripsi kerja masing-masing dan sasaran kinerja yang harus dipenuhi. Penilaian akhir dari kinerja setiap pegawai dilihat berdasarkan seberapa besar sasaran kinerja dapat dipenuhi bukan seberapa besar kemampuan kepemimpinan yang dimiliki oleh setiap pegawai. Masing-masing pegawai diwajibkan untuk memiliki tanggung jawab dan komitmen yang tinggi dalam pekerjaannya, sehingga walaupun pegawai tidak memiliki jiwa kepemimpinan yang tinggi tetapi sasaran kinerja dari Dinas X tetap dapat tercapai dengan baik.

Lingkungan kerja yang kurang mendukung bisa saja membuat pegawai kurang konsentrasi bekerja, kurang cepat karena terbatasnya sarana-prasarana, serta tidak nyaman karena kondisi sekitar yang kotor. Namun hal tersebut tidak terjadi pada Dinas X karena masing-masing pegawai memiliki komitmen untuk bersama menciptakan lingkungan kerja yang nyaman. Pegawai pada Dinas X dibiasakan untuk bekerja berorientasi pada hasil yaitu tercapainya visi dan misi dari Dinas X sehingga lingkungan kerja bukanlah faktor yang dapat menentukan tinggi rendahnya kinerja dari pegawai.

Manajemen stres adalah kemampuan seseorang untuk mengelola stres yang dimilikinya sehingga dapat mencapai titik kinerja yang optimal. Antara stres dan kinerja memiliki hubungan yang sangat erat seperti kurva terbalik, stres yang optimum tidak terlalu sedikit ataupun terlalu berlebihan menciptakan kinerja paling maksimal dari seorang pegawai. Harapannya dengan meningkatnya pengetahuan pegawai tentang manajemen stres maka hal ini akan mendorong pegawai untuk dapat lebih meningkatkan kinerjanya. Semakin baik manajemen stres yang dimiliki maka seorang karyawan tersebut akan semakin tahan terhadap sumber stres (*stressor*) dan

tekanan dalam pekerjaan yang dialami. Seorang pegawai yang tidak dapat mengelola dirinya ketika mengalami keadaan stres memiliki kecenderungan untuk kinerjanya semakin menurun, sehingga dapat disimpulkan bahwa manajemen stres berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam kasus pada Dinas X maka terbukti bahwa tingkat stres kerja yang rendah dapat memacu pegawai untuk dapat selalu memiliki kinerja yang optimal.

Implikasi Manajerial

Langkah manajerial yang dapat diambil dari kesimpulan hasil penelitian di atas bahwa aspek kompetensi memegang peranan yang sangat penting dalam penerapan manajemen stres dan peningkatan kinerja karyawan di lingkungan instansi pemerintahan. Kompetensi merupakan kemampuan dasar seorang karyawan untuk dapat menguasai bidang pekerjaan yang dilakukan. Karyawan yang memiliki kompetensi kerja yang tinggi dapat diciptakan dengan cara pendidikan dan pelatihan secara terstruktur serta pengawasan yang ketat dari setiap unsur pimpinan yang ada sehingga setiap sasaran kinerja dari Dinas X dapat dipastikan bisa tercapai dengan baik.

Untuk menciptakan suasana lingkungan kerja yang kondusif sehingga dapat mendorong meningkatnya kinerja maka dibutuhkan sistem penilaian kinerja yang terbuka dan transparan. Masing-masing karyawan harus bersedia menerima kritik dan penilaian terhadap kinerja yang selama ini telah dilakukan termasuk konsekuensi yang akan diterima dari penilaian kinerjanya selama ini. Penilaian dilakukan secara adil dan objektif berdasarkan sasaran kinerja dari setiap bagian. Karyawan yang memiliki kinerja baik harus mendapatkan kompensasi sehingga dapat terus termotivasi dalam bekerja sedangkan kar-

yawan yang memiliki kinerja rendah harus rela menerima teguran ataupun mutasi ke bagian lain yang lebih sesuai dengan kompetensinya.

Saran

1. Agar kinerja dari seluruh pegawai dapat lebih meningkat lagi maka diperlukan suatu sosialisasi atau pelatihan khusus terhadap seluruh pegawai tentang manajemen stres. Pelatihan ini mencakup seluruh bagian dan seluruh level jabatan, karena stres dapat dialami oleh siapa saja dan manajemen stres diperlukan agar kinerja tidak menjadi terhambat saat mengalami stres.
2. Agar kinerja dari Dinas X dapat lebih meningkat lagi maka perlu ditempatkan pegawai di Dinas X yang kompeten dalam menangani permasalahan sosial yaitu mereka yang memiliki latar belakang pendidikan relevan dengan bidang yang ditangani oleh Dinas X dan juga pengalaman kerja yang cukup.
3. Pendidikan dan pelatihan secara terjadwal perlu dilakukan pada pegawai Dinas X agar mereka memiliki kompetensi yang baik dalam bekerja terutama terhadap perkembangan isu-isu terbaru tentang dunia yang berkaitan dengan Dinas X.
4. Kedisiplinan dan motivasi dari pegawai pada Dinas X perlu ditingkatkan lagi agar kinerja yang sudah baik dapat lebih meningkat lagi. Hal ini dapat dilakukan dengan cara sistem *reward and punishment*, di mana bagi pegawai yang berkinerja rendah diberikan surat peringatan, mutasi, ataupun penurunan golongan jabatan sedangkan bagi pegawai yang berprestasi dapat diberikan penghargaan seperti tunjangan prestasi dan promosi agar lebih termotivasi lagi dalam bekerja ke depannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, W.U. Raheem, A.R. Nawas, A. dan Imamuddin, K. 2014. "Impact of Stress on Job Performance: An Empirical Study of the Employees of Private Sector Universities of Karachi, Pakistan". *Research Journal of Management Sciences*, Vol. 3, No. 7, pp 14–17.
- Alwi, H, dkk. 2008. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Edisi Keempat. Jakarta: Balai Pustaka.
- Brahmasari, I.A. dan Suprayetno, A. 2008. "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)". *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.10, No.2, pp 124–135.
- BPS Jatim. 2015. *Jawa Timur dalam Angka*, Surabaya: Badan Pusat Statistik Jawa Timur.
- Camelia, B.M. dan Marius, B. 2011. "Stress Management and Work Performance – A Case Study", *Journal of Engineering Studies and Research*, Vol. 17, No. 3, pp 11–17.
- Centre for Good Governance. 2006. *Handbook on Stress Management Skills*, Telangana, India. <http://www.cgg.gov.in/publication-downloads2a/Stress%20Management%20Skill.pdf>
- Dessler, G. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid II, PT. Indeks, Jakarta.
- Disnakertransduk Jatim. 014. *Buku Informasi dan Profil Ketenagakerjaan, Ketransmigrasian, dan Kependudukan Provinsi Jawa Timur 2014*. Surabaya: Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, dan Kependudukan Jawa Timur.
- Dwamena, M. 2012. *Stress and Its Effects on Employees Productivity – A Case Study of Ghana Ports and Harbours Authority, Takoradi*, Thesis Master of Business Adminis-

- tration, Kwame Nkrumah University of Science and Technology, Kumasi, Ghana.
- Ghozali, I. 2014. *Structural Equation Modeling- Metode Alternatif dengan Partial Least Square*, Edisi Keempat. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, H. 2012. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFPE.
- Harianta, J. 2012. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Teras Kabupaten Boyolali, *Jurnal Transformasi*, Vol. XIV, No. 22, pp 1–6.
- Hasibuan, M.S.P. 2014. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hayes, B. Douglas, C. dan Bonner, A. 2015. “Work Environment, Job Satisfaction, Stress and Burnout among Haemodialysis Nurses”, *Journal of Nursing Management*, Vol. 23, No. 5, pp 588–598.
- Imran, R. Fatima, A. Zaheer, A. Yousaf, I. dan Batool, I. 2012. “How to Boost Employee Performance: Investigating the Influence of Transformational Leadership and Work Environment in a Pakistani Perspective”. *Middle-East Journal of Scientific Research*, Vol. 11, No. 10, pp 1455–1462.
- Ismail, R. dan Abidin, S.Z. 2010. “Impact of Worker’s Competence on their Performance in the Malaysian Private Service Sector”. *Business and Economic Horizons*, Vol. 2, Issue. 2, pp. 25–36.
- Leyden, L. 2013. *The Stress Management Handbook-Strategies for Health and Inner Peace*. United State: Createspace, United States.
- Looker, T. dan Gregson, O. 2004. *Managing Stress*. BACA. Yogyakarta. Mangkunegara, A.P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R.L. Jackson, J. dan Valentine, S. (2013), *Human Resource Management*, Fourteenth Edition. Stanford, USA: Cengage Learning.
- Moran, C.C. dan Hughes, L.P. 2006. “Coping with Stress: Social Work Students and Humour”. *Social Work Education*. Vol. 25, No. 5, pp. 501–517.
- Munandar, A.S. 2012. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia.
- Oladinrin, T.O. Adeniyi, O. dan Udi, M.O. 2014. “Analysis of Stress Management among Professionals in the Nigerian Construction Industry”, *International Journal of Multidisciplinary and Current Research*, Vol. 2, pp. 22-33.
- Olusegun, A.J. Oluwasayo, A.J. dan Olawoyim, O. 2014. “An Overview of the Effects of Job Stress on Employee Performance in Nigeria Tertiary Hospitals”, *Scientific Review Article*, Vol. 60, No. 4, pp 139–153.
- Organ, D.W. Podsakoff, P.M. dan Mackenzie, S.B. 2006. *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, Sage Publications, Beverly Hills, California.
- Paranthaman, T. 2015. “Stress Management Competencies among Banking Sector Managerial Employees in the Batticaloa District”, *5th International Symposium 2015*, pp 44-51, South Eastern University of Sri Lanka.
- Peraturan Daerah Provinsi Jawa Timur Nomor 9 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Provinsi Jawa Timur.
- Peraturan Gubernur Jawa Timur Nomor 84 Tahun 2008 tentang Uraian Tugas Sekretariat, Bidang, Sub Bagian, dan Seksi Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, dan Kependudukan Provinsi Jawa Timur.

- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/9/M.PAN/5/2007 tentang Pedoman Umum Penetapan Indikator Kinerja Utama di Lingkungan Instansi Pemerintah.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil.
- Permatasari, A.I. dan Dwityanto, A. 2016. Hubungan antara Prokrastinasi Kerja dengan Stres Kerja Pada PNS. Naskah Publikasi Ilmiah. Surakarta: Fakultas Psikologi – Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Rahardjo, S. (2014), “The Effect Of Competence, Leadership, and Work Environment Towards Motivation and Its Impact on The Performance of Teacher of Elementary School in Surakarta City, Central Java, Indonesia”, *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*. Vol. 3, No. 6, pp 59–74.
- Robbins, S. 2012. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- ROTC Program. 2009. *Stress Management*. Missisipi College, United States. http://www.mc.edu/rotc/files/3813/1471/7348/MSL_201_L12a_Stress_Management.pdf
- Safaria, T. Othman, A.B. dan Wahab, M.N.A. 2011. “The Role of Leadership Practices on Job Stress Among Malay Academic Staff: A Structural Equation Modeling Analysis”, *International Education Studies*, Vol.4, No.1, pp 90–100.
- Saleem, R. Mahmood, A. dan Mahmood, A. 2010. “Effect of Work Motivation on Job Satisfaction in Mobile Telecommunication Service Organizations of Pakistan”, *International Journal of Business and Management*, Vol.5, No.11, pp 213–222.
- Sanali, S. Bahron, A. dan Dousin, O. 2013. “Job Rotation Practices, Stress, and Motivation: An Empirical Study Among Administrative and Diplomatic Officers (ADO) in Sabah, Malaysia”, *International Journal of Research in Management & Technology*, Vol. 3, No. 6, pp 160–166.
- Selye, H. 2013. *Stress Without Distress*, 8th Edition, McGraw-Hill, United States.
- Setyaningdyah, E. Nimran, U.K. dan Thoyib, A. 2013. “The Effects of Human Resource Competence, Organisational Commitment and Transactional Leadership on Work Discipline, Job Satisfaction, and Employee’s Performance”, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 5, No. 4, pp. 140–153.
- Shahab, M.A, dan Nisa, I, (2014), “The Influence of Leadership and Work Attitudes toward Job Satisfaction and Performance of Employee”, *International Journal of Managerial Studies and Research*, Vol. 2, No. 5, pp 69–77.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Manajemen*. Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Bandung: CV Alfabeta.
- Wani, S.K. 2013. “Job Stress and Its Impact on Employee Motivation: A Study of A Select Commercial Bank”, *International Journal of Business and Management Invention*, Vol. 2, No. 3, pp 13–18.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.