

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (*Human resources management*) adalah rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif. Manajemen SDM bertanggung jawab untuk menyusun program pelatihan dan pengembangan yang mendukung peningkatan keterampilan dan pengetahuan pegawai. Hal ini juga terlibat dalam menyediakan kesempatan karir dan pengembangan jenjang karir yang jelas untuk para pegawai. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) disiplin yang berkaitan dengan pengelolaan tenaga kerja dalam suatu organisasi (Ismail Nurdin, 2024). Sumber daya manusia yang dikelola dengan baik dapat mengidentifikasi keterampilan utama sumber daya manusia yang dibutuhkan pada Dinas Kesehatan Kabupaten Nias Barat, adanya proses rekrutmen yang efektif, memberikan pelatihan dan pengembangan secara terus – menerus kepada para pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Nias Barat, adanya komunikasi yang saling terbuka antara sesama sumber daya manusia dalam lingkungan kerja sehingga adanya keseimbangan yang baik antar sesama.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki peranan penting dalam pengelolaan setiap perusahaan (Nasution & Lubis, 2026). Manusia sebagai tenaga kerja pada perusahaan, manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan perusahaan, karena manusia bisa menjadi perencana, serta menjadi pelaku terwujudnya tujuan organisasi.

SDM adalah manusia yang memiliki sumber daya atau potensi untuk melakukan kegiatan – kegiatan yang positif. Dalam MSDM, terdapat dua fungsi yang terkandung didalamnya yakni *manajerial* dan operasional. Fungsi *manajerial* terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pergerakan, serta pengawasan. Sedangkan fungsi operasional MSDM meliputi pengelolaan manusia

yaitu pengadaan, pengembangan, kompensansi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja (Nabila, 2024). MDSM mencakup pengelolaan rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, hingga retensi talenta. Tujuannya untuk membangun kinerja pegawai yang *inklusif*, berorientasi pada pengembangan individu, dan berkontribusi pada tujuan organisasi.

Jadi MSDM merupakan ilmu dan seni mengatur hubungan dan peran tenaga kerja agar lebih efektif dan juga efisien guna membantu terwujudnya tujuan perusahaan. Faktor kritis yang berkaitan dengan keberhasilan jangka panjang suatu perusahaan adalah kemampuannya untuk mengukur seberapa baik pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya yang telah memenuhi standar yang berlaku dan meningkatkan kinerja untuk kedepannya. Penilaian kinerja juga merupakan alat yang bermanfaat yang tidak hanya mengevaluasi kerja para pegawai, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi pegawai. Namun penilaian kinerja juga dapat menjadi suatu hal kerisauan dan frustrasi bagi pegawai dan atasan, karena oleh ketidakpastian dan ambiguitas dalam sistem penilaian kinerja pada Dinas Kesehatan Nias Barat.

2.1.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Adapun Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai berikut :

1. Memastikan organisasi memiliki pegawai yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan melalui proses rekrutmen yang baik dan seleksi yang teliti.
2. Memberikan pelatihan, pembelajaran, dan pengembangan kepada pegawai agar mereka memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk menjalankan tugas-tugas mereka secara efektif.
3. Membangun lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi pegawai agar tetap bersemangat dalam bekerja, serta menerapkan strategi untuk menjaga pegawai tetap berada di organisasi.
4. Melakukan evaluasi terhadap kinerja pegawai untuk menilai pencapaian target, mengidentifikasi area perbaikan, dan memberikan umpan balik yang *konstruktif*.
5. Mengelola konflik antar pegawai atau antara pegawai dan manajemen dengan tujuan mempertahankan hubungan yang sehat dan *produktif*.

6. Merancang sistem penggajian yang adil dan kompetitif, serta memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi.
7. Membantu pegawai merencanakan perkembangan karir mereka dalam organisasi, sehingga mereka memiliki visi jangka panjang tentang bagaimana mencapai tujuan pribadi dan organisasi.
8. Menjaga kesejahteraan fisik dan mental pegawai dengan menyediakan fasilitas dan program-program yang mendukung kesehatan dan keseimbangan kerja hidup (Dedik et al., 2025).

Secara keseluruhan, tujuan MSDM adalah untuk mengoptimalkan potensi dan kontribusi pegawai agar selaras dengan tujuan organisasi, melalui berbagai fungsi rekrutmen, pengembangan, motivasi, penilaian kerja, kompensasi yang adil, dan penciptaan lingkungan kerja yang positif dan *produktif*.

2.1.1.3 Manfaat Manajemen Sumber Daya Manusia

Selain memiliki tujuan manajemen sumber daya manusia juga memiliki beberapa manfaat dalam penerapannya, antara lain sebagai berikut.

1. Rekrutmen dan Retensi

Dengan adanya manajemen SDM, perusahaan dapat memperoleh manfaat terkait *rekrutmen* dan retensi pegawai. Diantaranya dapat merekrut pegawai yang memenuhi syarat, dan mempertahankan pegawai tersebut di perusahaan, perusahaan juga dapat memberi karyawannya berbagai pelatihan yang tepat untuk meningkatkan produktivitas.

2. Pembinaan Hubungan Baik

Perusahaan dapat memastikan tumbuhnya hubungan kerja yang baik antar karyawan, memiliki tanggung jawab untuk mengadakan seminar, rapat, dan pertemuan resmi lainnya terkait pengembangan sumber daya manusia. Selain itu, manajemen SDM juga dapat menerapkan dan mengembangkan sistem SDM yang tepat untuk perusahaan.

3. Manajemen Konflik

Ada saat dimana mungkin timbul konflik antara pegawai dengan atasan di sebuah perusahaan, tidak ada seorang pun yang dapat menghindari terjadinya konflik, terutama di tempat kerja. Namun, tim manajemen SDM akan dapat berperan

sebagai *mediator* atau *konselor* untuk memilah perbedaan-perbedaan pendapat secara efektif.

4. Produktivitas dan Performa Meningkat

Manajemen SDM yang tepat dalam pengelolaan karyawan tentu akan memberikan dampak yang baik terhadap performa dan produktivitas. Pegawai yang ditempatkan pada posisi atau pengelolaan SDM juga mempengaruhi keseimbangan kuantitas tenaga kerja. Melakukan manajemen atau pengelolaan SDM juga mempengaruhi keseimbangan kuantitas tenaga kerja dengan beban kerja perusahaan agar dapat tetap efektif dan efisien (Pratama et al., 2025).

Secara keseluruhan, penerapan MSDM memberikan manfaat yang signifikan bagi organisasi. Dengan mengelola sumber daya manusia secara efektif, organisasi dapat mencapai keunggulan *kompetitif* dan mencapai kesuksesan jangka panjang.

2.1.1.4 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Ada beberapa fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia untuk dapat mencapai tujuan perusahaan yang efektif dan efisien. Fungsi utama MSDM mencakup serangkaian aktivitas yang saling berhubungan untuk memastikan organisasi dapat mencapai tujuan melalui pengelolaan manusia secara efektif (Priatna et al., 2025). Maka manajemen SDM akan membuat pengelolaan pegawai menjadi optimal melalui beberapa fungsi seperti berikut :

1. Fungsi perencanaan sumber daya manusia (*Human Resource Planning*)

Perencanaan SDM adalah langkah awal dalam siklus MSDM. Fungsi ini bertujuan memproyeksikan kebutuhan tenaga kerja dimasa depan, baik dari segi jumlah, keterampilan, maupun kompetensi. Proses ini mencakup :

- A. Analisi jabatan untuk memahami tanggung jawab, tugas, dan persyaratan setiap posisi.
- B. Peramalan kebutuhan tenaga kerja berdasarkan proyeksi pertumbuhan bisnis, perubahan teknologi, dan *fluktuasi* pasar.
- C. Pengembangan rencana perekrutan dan pengembangan pegawai agar organisasi selalu memiliki sumber daya yang cukup.

- D. Perencanaan SDM yang baik akan mengurangi risiko kekurangan atau kelebihan tenaga kerja, sehingga mendukung stabilitas atau efektivitas organisasi.

2. Fungsi Rekrutmen dan Seleksi (*Recruitment and Selection*)

Rekrutmen adalah proses menarik calon pegawai potensial untuk mengisi posisi yang tersedia. Proses ini mencakup :

- A. Penyusunan strategi rekrutmen yang efektif (melalui media sosial, iklan, busa kerja, atau referensi).
- B. Penyaringan awal melalui seleksi administrasi, psikotes, wawancara, dan uji kompetensi.
- C. Penilaian kesesuaian kandidat berdasarkan kualifikasi pengalaman, keterampilan, dan kecocokan budaya.

3. Fungsi Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*)

Pelatihan dan pengembangan adalah fungsi MSDM yang berfokus pada peningkatan kemampuan dan keterampilan pegawai. Fungsi ini mencakup :

- A. Pelatihan (*Training*) untuk membekali pegawai dengan pengetahuan dan keterampilan teknis yang diperlukan dalam pekerjaan.
- B. Pengembangan (*Development*) yang lebih menekankan pada pembinaan karier, pengembangan kepemimpinan, dan pembelajaran jangka panjang.
- C. Kegiatan pelatihan dan pengembangan yang dirancang dengan baik akan meningkatkan efektivitas kerja, kepuasan pegawai, dan kesiapan organisasi dalam menghadapi tantangan.

4. Fungsi Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*)

Penilaian kinerja adalah proses sistematis untuk mengevaluasi prestasi kerja pegawai dalam periode tertentu. Fungsi ini mencakup :

- A. Menentukan standar kinerja dan indikator keberhasilan.
- B. Melakukan evaluasi berkala melalui pengamatan langsung, hasil kerja, umpan balik 360 derajat, atau *self-assessment*.
- C. Memberikan umpan balik konstruktif kepada pegawai untuk mendukung pengembangan dan perbaikan.

Fungsi ini berperan penting dalam pengambilan keputusan terkait promosi, penggajian, pelatihan, dan pengembangan karir.

5. Fungsi Kompensasi dan Penghargaan (*Compensation and Benefits*)

Kompensasi dan penghargaan mencakup sistem penggajian, tunjangan, bonus dan insentif yang diberikan kepada pegawai. Tujuan utama fungsi ini adalah :

- A. Memastikan sistem kompensasi yang adil, kompetitif, dan sesuai dengan kontribusi pegawai.
- B. Memotivasi pegawai untuk mencapai target yang ditetapkan.
- C. Mempertahankan pegawai berkualitas melalui program penghargaan yang menarik.

Kompensasi yang dirancang dengan baik juga akan mendukung citra positif perusahaan di mata publik.

6. Fungsi Hubungan Industrial (*Industrial Relations*)

Fungsi ini berfokus pada pengelolaan hubungan antara manajemen dan pegawai (atau serikat pekerja) untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Ruang lingkupnya mencakup :

- A. Perundingan perjanjian kerja bersama.
- B. Penanganan perselisihan dan keluhan pegawai.
- C. Pemenuhan hak dan kewajiban kedua belah pihak.
- D. Penerapan hukum ketenagakerjaan.

Hubungan industrial yang sehat akan meningkatkan loyalitas, mengurangi konflik, dan mendukung produktivitas kerja.

7. Fungsi kesehatan, keselamatan, dan kesejahteraan kerja (*Occupational Health and Safety*)

MSDM juga memiliki fungsi untuk memastikan keselamatan dan kesehatan kerja melalui:

- A. Penyusunan kebijakan dan prosedur keselamatan kerja.
- B. Pelatihan keselamatan dan penanggulangan risiko.
- C. Pemberian fasilitas kesehatan dan kesejahteraan, seperti asuransi, ruang istirahat, dan program keseimbangan kerja hidup.

Fungsi ini tidak hanya menjaga keselamatan fisik pegawai, tetapi juga mendukung kesejahteraan psikologis dan mental.

8. Fungsi pemutusan hubungan kerja (PHK) dan retensi (*Termination and Retention*)

MSDM juga menangani proses pemutusan hubungan kerja, baik karena pengunduran diri, pensiun, maupun PHK. Proses ini harus dilakukan dengan adil dan sesuai aturan, termasuk :

- A. Menyusun prosedur PHK yang sesuai hukum.
- B. Memberikan pesangon dan dukungan pasca-kerja. Menerapkan strategi retensi untuk mempertahankan pegawai berkualitas melalui pengembangan karier, kompensansi, dan lingkungan kerja yang mendukung (Priatna et al., 2025).
- C. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki peran dalam kesuksesan organisasi, dengan 5 fungsi utama yang saling berkaitan. Pertama, perencanaan sumber daya manusia untuk pengakajian dan penelaahan kebutuhan sumber daya manusia secara sistematis untuk memastikan bahwa sejumlah pegawai yang dibutuhkan dan sesuai dengan persyaratan dan keahlian yang telah ditentukan dan tersedia saat diperlukan. Yang kedua, adanya merekrut calon pelamar pekerjaan di perusahaan, menyeleksi calon pekerja atau pegawai yang sesuai dengan persyaratan yang dibutuhkan perusahaan, mengadakan proses pemutusan hubungan kerja dengan baik kepada pegawai. Yang ketiga, adanya pembayaran upah yang adil dan wajar kepada pegawai atau pegawai yang berada dalam jabatan yang benar-benar sama dalam satu perusahaan. Yang ke empat, menilai dan mengevaluasi kinerja pegawai, menganalisis serta pemberian dorongan kinerja pegawai, memberikan bantuan untuk pegawai dalam rangka pengembangan karir. Yang terakhir, Memberikan pelatihan, kursus, *workshop* serta mengkoordinir peluang – peluang di perusahaan dengan perencanaan karir pegawai. Pelatihan dan pengembangan ini meliputi kegiatan-kegiatan seperti perancangan serta penerapan program-program pelatihan beserta program evaluasinya (Priatna et al., 2025).

2.1.2 Kinerja

2.1.2.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja adalah suatu kegiatan yang merefleksikan seberapa baik seseorang individu memenuhi permintaan pekerjaan (Warella et al., 2021). Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, dan tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika (Setyaningrum et al., 2022).

Berdasarkan beberapa teori diatas maka kinerja pegawai merupakan hasil akhir dari sebuah proses kerja, baik dari segi kuantitas (jumlah yang dihasilkan) maupun kualitas (tingkat kesempurnaan hasil). Misalnya, beberapa kali seorang pegawai mengevaluasi absensi kehadiran perminggu, beberapa minggu perusahaan harus melakukan penilaian suatu proses kinerja pegawai atau pegawai atau pun dapat dilakukan dalam satu minggu atau dalam satu bulan maka kinerja pun akan tercermin dari perkembangan potensi pegawai serta dalam mencapai tujuan perusahaan.

2.1.2.2 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.

Kinerja adalah konsep yang melibatkan banyak faktor yang mengaruhinya, diantaranya :

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para pegawai akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila pegawai merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi instansi. Bila pegawai menerima kompensasi yang memadai, mereka dapat bekerja tenang dan tekun, serta selalu bekerja dengan sebaik-baiknya. Akan tetapi, bila pegawai merasa kompensasi yang diterimanya jauh dari memadai, maka pegawai akan berpikir.

2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Keteladanan kepemimpinan sangat penting sekali, karna dalam lingkungan perusahaan semua pegawai akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana pegawai dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah

diterapkan. Misalnya, bila aturan jam kerja pukul 08.00 WIB, maka pimpinan tidak akan masuk kerja terlambat dari waktu yang sudah ditetapkan.

3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam instansi bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi.

2. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Bila ada seorang pegawai yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggar disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua pegawai akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa.

3. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh instansi perlu ada pengawasan yang akan mengarahkan para pegawai agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Dengan adanya pengawasan seperti demikian, maka sedikit banyak pegawai akan terbiasa melaksanakan disiplin kerja.

4. Ada tidaknya perhatian kepada pegawai

Pegawai adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain. Seorang pegawai tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri. Keluhan dan kesulitan mereka ingin di dengar dan dicarikan jalan keluarnya (Sitorus et al., 2023).

Kinerja seseorang dipengaruhi oleh kombinasi berbagai faktor. Kemampuan dan keahlian yang relevan memungkinkan individu menyelesaikan tugas dengan tepat dan efisien. Pengetahuan yang memadai tentang pekerjaan, termasuk prosedur dan standar, juga *crucial*. Rancangan kerja yang baik, dengan tujuan dan alur kerja yang jelas, memfasilitasi pencapaian kinerja. Terakhir, kepribadian yang positif, seperti tanggung jawab dan motivasi, mendorong individu untuk bekerja dengan

benar-benar dan menghasilkan kinerja yang optimal. Kombinasi faktor internal dan eksternal ini menentukan kualitas kinerja seseorang (Damanik et al., 2025).

2.1.2.3 Indikator Kinerja

Didunia kerja kinerja pegawai sangat perlu di perhatikan, ditingkatkan karena kinerja pegawai sangat mempengaruhi hasil kinerja. Adapun indikator kinerja pegawai adalah :

1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja pegawai mengenai seberapa baik pegawai menyelesaikan tugas dengan akurat dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Kualitas kerja juga merupakan standar keunggulan dalam menyelesaikan tugas, yang diukur dari keakuratan, efisiensi, dan kemampuan untuk memenuhi atau melampaui harapan.

2. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja pegawai mengenai jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam periode waktu tertentu, sering diukur dari pegawai yang dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dan tepat.

3. Kehadiran dan Ketepatan Waktu

Tingkat kehadiran pegawai serta seberapa sering pegawai datang tepat waktu. Kehadiran dan ketepatan waktu adalah ekspektasi dasar di tempat kerja maupun sekolah yang berarti datang sesuai jadwal dan hadir secara teratur. Kedua hal ini sangat penting untuk produktivitas, karena menjaga kelancaran kerja tim, membangun kepercayaan, dan memastikan reputasi yang baik bagi individu maupun organisasi.

4. Inisiatif dan Kreativitas

Kemampuan untuk mengambil tindakan proaktif dan mengajukan ide-ide baru. Hal ini merupakan dua sifat yang saling melengkapi, dimana inisiatif adalah kemampuan untuk bertindak proaktif tanpa di minta, sedangkan kreatif adalah kemampuan untuk menciptakan ide-ide baru atau solusi unik.

5. Kerja sama tim

Kerja sama tim dapat menjadi kemampuan untuk bekerja sama secara efektif dengan rekan kerja dan berkontribusi pada dinamika tim. Elemen yang mendorong

kerja sama tim yang efektif meliputi komunikasi yang jelas, rasa saling percaya, tanggung jawab bersama, dan visi atau tujuan yang selaras.

6. Tanggung Jawab

Kesadaran dan kesediaan untuk bertanggung jawab atas tugas-tugas yang diberikan. Hal ini melibatkan kesadaran diri akan tindakan yang dilakukan, baik yang di sengaja maupun tidak, serta kemauan untuk memenuhi kewajiban secara sungguh-sungguh dan menanggung resiko.

7. Kemampuan Komunikasi

Kemampuan komunikasi merupakan keahlian seseorang untuk menyampaikan dan menerima informasi, ide, atau pesan secara efektif agar dapat dipahami dengan baik oleh lawan bicara. Keterampilan berkomunikasi dengan baik dengan atasan maupun rekan kerja.

8. Sikap dan Perilaku

Hal ini merupakan dua hal yang saling berkaitan juga, sikap adalah kecenderungan internal seseorang untuk menilai, meyakini, atau merasakan sesuatu secara positif atau negatif, sementara perilaku adalah tindakan atau reaksi yang dapat diamati yang ditunjukkan sebagai respon terhadap rangsangan atau situasi. Sikap pegawai terhadap pekerjaan dan orang lain di tempat kerja.

9. Integritas

Integritas merupakan kesatuan yang utuh dan lengkap, yang tercermin dalam konsistensi antar nilai, ucapan, dan tindakan sehari-hari. Ini adalah kualitas kejujuran, kewibawaan, dan karakter yang kuat, yang ditunjukkan melalui sikap bertanggung jawab, jujur, objektif, dan disiplin. Integritas melibatkan keselarasan antara apa yang dipikirkan, dikatakan, dan dilakukan. Salah satu contohnya yaitu bentuk kejujuran dan etika kerja pegawai.

10. Peningkatan dari evaluasi sebelumnya

Kemajuan yang ditunjukkan dibandingkan dengan periode penilaian sebelumnya. Peningkatan dari evaluasi sebelumnya merujuk pada demonstrasi perbaikan kinerja, hasil, atau proses berdasarkan umpan balik dan data yang dikumpulkan selama periode evaluasi sebelumnya. Ini melibatkan perbandingan hasil saat ini dengan hasil dimasa lalu untuk menunjukkan adanya kemajuan dari hasil kinerja pegawai.

11. Orientasi terhadap perusahaan

Orientasi terhadap perusahaan yaitu proses pengenalan karyawan baru terhadap organisasi, termasuk budaya, nilai, misi, serta kebijakan dan prosedur perusahaan. Tujuan utamanya adalah untuk membantu pegawai baru beradaptasi, merasa diterima, dan memahami tanggung jawab pekerjaan mereka agar dapat berkontribusi secara efektif dan efisien, juga merupakan penilaian mengenai sejauh mana pegawai berorientasi pada tujuan dan nilai-nilai perusahaan (Syarweny et al., 2024).

2.1.3 Disiplin Kerja

2.1.3.1 Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin kerja berasal dari kata “*discere*” yang berarti “belajar” atau “mengajar”, dan juga dari kata “*discipulus*” yang berarti “siswa” atau “murid”. Dari asal usul tersebut, artinya berkembang menjadi “latihan”, “ketaatan”, atau “tata tertib”. Disiplin kerja adalah peraturan yang dibuat oleh perusahaan agar semua pegawai mengikutinya demi mencapai tujuan perusahaan (Aisah et al., 2026). Disiplin kerja bentuk rasa hormat seseorang kepada organisasi dan ketaatan terhadap aturan, serta kesediaan untuk menerima hukuman jika melanggar (Sari et al., 2024).

Dari beberapa ahli mendefinisikan bahwa disiplin kerja memiliki artian yang berbeda, berikut adalah definisi para ahli:

1. Disiplin kerja sebagai sikap ketaatan seseorang terhadap aturan yang berlaku dalam organisasi karena kesadaran diri, bukan karena paksaan (Laelawati, 2025).
2. Disiplin kerja sebagai kesadaran dan kesediaan seseorang untuk menaati semua peraturan serta norma sosial yang berlaku, baik secara tertulis maupun tidak (Maydo, 2022).
3. Disiplin kerja sebagai alat manajer untuk berkomunikasi dengan pegawai, bertujuan mengubah perilaku, meningkatkan kesadaran, dan kesediaan untuk mematuhi peraturan perusahaan (Pongoh et al., 2021).
4. Disiplin kerja adalah penghubung komunikasi antara manajer dan pegawai untuk mengubah perilaku dan sikap, serta meningkatkan kesadaran dan kesediaan mematuhi peraturan perusahaan dan norma sosial (Maysheilla & Praditya, 2024).

5. Disiplin kerja sebagai perilaku dan tata tertib yang sesuai dengan peraturan dan ketetapan, atau perilaku yang diperoleh dari pelatihan yang dilakukan secara terus menerus (Harjati & Nelsi, 2026).

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa definisi disiplin kerja adalah merupakan bukan hanya sekedar peraturan yang tertulis maupun yang tidak tertulis akan tetapi adanya sikap kesadaran seseorang dan kesediaan yang didorong baik secara internal maupun eksternal untuk dapat mencapai tujuan organisasi.

2.1.3.2 Tujuan Disiplin Kerja

Tujuan pemberian disiplin kerja adalah :

1. Bagi organisasi

Untuk dapat terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal.

2. Bagi pegawai

Untuk menjamin terpeliharanya suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya.

Tujuan utama pemberian disiplin kerja dalam lingkungan kerja adalah untuk meningkatkan kinerja pegawai secara menyeluruh. Disiplin kerja berperan untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai melalui kepatuhan pada aturan, menciptakan lingkungan kerja yang tertib dan efisien, serta meningkatkan loyalitas dan kualitas pegawai. Aspek penting lainnya adalah adanya kepatuhan pada waktu dan aturan, tanggung jawab terhadap pekerjaan, serta moral dan etos kerja yang baik, mencakup kemampuan untuk menyelesaikan tugas secara *productive*, mematuhi segala tata tertib aturan baik secara tertulis maupun tidak. Dengan demikian disiplin kerja tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga berkontribusi pada efektivitas dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan (Mozin et al., 2026).

2.1.3.3 Jenis – Jenis Disiplin Kerja

Teori disiplin kerja yang utama dibagi menjadi 2 yaitu disiplin *preventif* (pencegahan pelanggaran melalui kepatuhan aturan) dan disiplin *korektif* (tindakan perbaikan setelah pelanggaran terjadi).

1. Disiplin *Preventif*

Disiplin *preventif* merupakan tindakan yang mendorong para pegawai untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan.

Faktor individual yang mendorong pegawai untuk melakukan disiplin *preventif* yaitu:

A. Kesadaran diri

Karyawan akan memiliki kesadaran diri yang tinggi memahami pentingnya aturan dan standar kerja, serta dampak positif dari kepatuhan terhadap pekerjaan mereka dan organisasi secara keseluruhan.

B. Motivasi yang baik

Motivasi yang baik akan dapat mendorong pegawai untuk bekerja sesuai aturan dan standar yang ditetapkan, karena pegawai melihat nilai dan tujuan dalam pekerjaan.

C. Tanggung jawab pribadi

Rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas dan kewajiban yang diberikan membuat pegawai secara proaktif mematuhi peraturan untuk memastikan pekerjaan selesai dengan baik dan tepat waktu.

D. Minat Kerja

Minat yang tulus terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja dapat meningkatkan keinginan pegawai untuk menjaga kedisiplinan dan menghindari masalah yang dapat mengganggu alur kerja.

E. Ketaatan dan Kepatuhan

Sikap dasar individu untuk taat dan patuh pada perintah atasan serta peraturan yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis.

F. Keadaan Fisik dan Psikis

Kondisi fisik dan mental yang sehat turut mendukung kemampuan individual untuk berperilaku disiplin dan fokus pada tugasnya.

G. Tujuan dan Kemampuan

Tujuan dalam disiplin kerja memastikan bahwa pegawai dapat menaati aturan yang berlaku, dan meningkatkan produktivitas serta mencapai target organisasi. Sedangkan kemampuan mengacu pada kompetensi pegawai dalam mematuhi dan memenuhi tuntutan pekerjaan, karena kedua hal ini harus realistis sesuai dengan kemampuan para pegawai agar terciptanya disiplin kerja yang baik.

2. Disiplin *korektif*

Disiplin *korektif* merupakan suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan.

Faktor individual yang mendorong pegawai untuk melakukan disiplin *korektif* yaitu :

A. Penerapan Sanksi yang Tegas dan Adil

Ketegasan pimpinan dalam memberikan sanksi yang adil bagi pelanggar disiplin mendorong pegawai untuk mematuhi peraturan sehingga pegawai menyadari konsekuensi atas pelanggaran yang dilakukan.

B. Adanya Perilaku Menyimpang atau Pelanggaran

Faktor utama disiplin *korektif* adalah perilaku kerja yang mengganggu, seperti sering terlambat, mengabaikan prosedur keselamatan hingga hal yang dapat menurunkan kinerja pegawai.

C. Kepemimpinan dan Pengawasan yang Efektif

Mekanisme pengawasan yang baik mendorong pegawai untuk mematuhi peraturan agar terhindar dari sanksi.

D. Keadilan dan Kesetaraan

Keadilan dan kesetaraan dalam disiplin *korektif* yang berarti adanya sanksi yang diberikan kepada pegawai berdasarkan objektivitas, peraturan yang berlaku, dan tidak pandang bulu, disiplin dan aturan yang diberikan bukan berdasarkan kebencian atau *diskriminasi*.

Pemahaman yang jelas akan tujuan kerja dan keyakinan akan kemampuan diri untuk mencapai tujuan dan memotivasi pegawai untuk disiplin dalam prosesnya (Sri et al., 2024).

2.1.3.4 Prinsip – Prinsip Disiplin Kerja

Menurut (Samsudin et al., 2024) menyebutkan prinsip-prinsip berikut yang dapat digunakan untuk menilai disiplin kerja;

1. Kehadiran (Absensi)

Pegawai datang dan pulang tepat waktu sesuai jadwal yang telah ditentukan.

2. Ketaatan pada peraturan kerja

Kepatuhan terhadap semua aturan dan prosedur yang berlaku dalam organisasi.

3. Ketaatan pada standar kerja

Tanggung jawab dalam melaksanakan tugas sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP) dan kualitas yang ditetapkan.

4. Tingkat kewaspadaan/ketelitian

Sikap hati-hati, teliti, dan fokus dalam bekerja untuk menghindari kesalahan yang merugikan.

5. Etika dan perilaku kerja

Menunjukkan sikap dan perilaku professional serta menjunjung tinggi etika di lingkungan kerja

Samsudin mengemukakan lima prinsip penting untuk menilai kinerja pegawai melalui disiplin kerja. Pertama melalui kehadiran (absensi) mengenai catatan atau rekaman waktu kehadiran dan ketidakhadiran seorang pegawai di tempat kerja, termasuk tanggal, jam masuk, jam keluar, dan alasan ketidakhadiran (seperti sakit, izin, atau cuti). Kedua, ketaatan pada peraturan kerja yaitu adanya kesadaran dan kesediaan pegawai untuk mematuhi semua peraturan serta norma yang berlaku di suatu organisasi, baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Ketiga, ketaatan pada standar kerja yaitu sikap patuh dan disiplin seorang pegawai terhadap semua peraturan atau prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Keempat, tingkat kewaspadaan/ketelitian yaitu kemampuan seseorang untuk bekerja dengan hati-hati, penuh perhitungan, dan penuh perhatian terhadap detail guna meminimalkan kesalahan dan mencapai hasil yang akurat. Kelima, etika dan perilaku kerja yaitu adanya seperangkat nilai, norma, dan perilaku *professional* yang menjadi pedoman dalam bersikap dan bertindak di lingkungan kerja, yang bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan harmonis.

2.1.3.5 Indikator Disiplin Kerja

Terdapat beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja yaitu sebagai berikut :

1. Kualitas kerja dapat diukur melalui persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang mereka hasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.
2. Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan pegawai dan dinyatakan dalam istilah seperti unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Kerjasama adalah kesediaan pegawai berprestasi dan bekerja sama dengan pegawai lainnya secara *vertical* dan *horizontal* didalam maupun diluar pekerjaannya.
4. Tanggung jawab menunjukan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya sehingga mampu mempertanggungjawabkan hasil kerjanya.

Inisiatif kemampuan pegawai dalam mengambil keputusan atau semua tindakan yang diperlukan dalam menyelesaikan tugas pokok (Safitri, 2022).

2.1.3.6 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan suatu konsep yang dapat melibatkan banyak faktor yang dapat mempengaruhinya, diantaranya :

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya pemberian kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya suatu disiplin dalam bekerja. Pegawai akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila pegawai merasa mendapat balasan upah jasa yang setimpal dengan jerih payah yang telah di berikan kepada instansi.

2. Ada tidaknya keteladanan pemimpin dalam perusahaan

Keteladanan suatu pemimpin sangat penting sekali karena dalam lingkungan kerja, semua pegawai akan selalu memperhatikan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya sendiri dalam segi ucapan, perbuatan, dan sikap yang merugikan aturan disiplin yang telah di tetapkan.

3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan sebagai pegangan
Pembinaan disiplin kerja tidak akan dapat terlaksana bila tidak adanya suatu aturan yang ditetapkan secara tertulis yang pasti untuk dijadikan sebagai pegangan bersama kepada pegawai.
4. Keberanian pemimpin dalam mengambil tindakan
Bila seorang pegawai yang melanggar aturan disiplin kerja, maka perlu adanya keberanian pemimpin untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan pelanggaran yang di buat.
5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan
Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu adanya pengawasan, yang akan mengarahkan pegawai agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan arahan yang telah ditetapkan.
6. Ada tidaknya perhatian kepada pegawai
Pegawai adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara satu dengan yang lainnya, oleh karena itu di perlukan suatu pemberian perhatian yang layak kepada pegawai yang merupakan bentuk kepedulian atasan atau instansi terhadap kesejahteraan, kinerja, dan pengembangan pegawai.

Sebagaimana yang telah dijelaskan diatas maka dapat disimpulkan bahwa tanpa adanya disiplin kerja, visi suatu organisasi yang besar sekalipun hanya akan menjadi angan-angan tanpa realisasi nyata. Jadi, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja tidak hanya dipengaruhi oleh aturan formal, tetapi juga dapat dipengaruhi oleh dinamika individu dan faktor lainnya yang terdapat dalam lingkungan kerja (Cecarrio et al., 2025).

2.1.4 Motivasi Kerja

2.1.4.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja berasal dari kata “*work motivation*” yang berarti gerak jiwa dan perilaku manusia untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu dalam mencapai tujuan. Pemberian motivasi kepada para pegawai untuk mengharapkan setiap pegawai mampu bekerja dan memiliki antusias yang kuat agar dapat memperoleh prestasi kerja yang luar biasa.

Motivasi kerja dapat memberi kekuatan daya tarik yang kuat bagi para pegawai untuk dapat mengerakkan segala potensi yang ada, menciptakan semangat dan kemauan yang tinggi, meningkatkan gairah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja (Sawitri, 2022). Dari beberapa para ahli mendefinisikan bahwa motivasi memiliki artian yang berbeda, berikut adalah definisi para ahli :

1. Judul buku Motivasi Kerja dan Generasi Z (Teori dan Penerapan) mendefinikan motivasi kerja adalah suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan *moneter* dan imbalan *non-moneter* yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau secara *negative* (Septiawan, 2020).
2. Judul buku Motivasi Kerja mendefinisikan motivasi kerja adalah stimulasi atau ransangan bagi setiap pegawai untuk bekerja dalam menjalankan tugasnya, dengan motivasi yang baik maka para pegawai akan merasa senang dan bersemangat dalam bekerja sehingga mengakibatkan perkembangan dan pertumbuhan yang signifikan pada diri organisasi (Muflihin, 2024) .
3. Judul buku Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja mengatakan bahwa motivasi kerja adalah tenaga pendorong dari dalam yang menyebabkan manusia berbuat sesuatu atau berusaha untuk memenuhi kebutuhan dalam dirinya (HUMAIDI, 2024).
4. Judul buku Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Komunikasi Dan Informatika, mendefinisikan motivasi kerja adalah segala sesuatu yang timbul dari hasrat, menimbulkan gairah serta keinginan dalam diri yang dapat mempengaruhi , mengarahkan, dan memelihara perilaku untuk mencapai tujuan atau keinginan dalam lingkup kerja (Maruli, 2020) .
5. Motivasi kerja adalah suatu keterampilan dalam membimbing pegawai dan organisasi untuk bekerja dengan efektif, sehingga keinginan pegawai dan tujuan organisasi dapat tercapai secara bersamaan (Dewi, 2024).

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pengertian dari motivasi kerja adalah hasil kerja seseorang yang timbul dalam diri atau pun dari luar

yang di harapkan oleh perusahaan untuk dapat membuahkan hasil kerja yang baik dan berkualitas.

2.1.4.2 Manfaat Motivasi Kerja

Manfaat motivasi kerja adalah adanya motivasi yang tinggi yang tercipta dari pegawai hingga cenderung untuk bekerja lebih tekun dan menghasilkan kinerja yang lebih baik dalam mencapai tujuan organisasi. Sementara itu manfaat lain yang di peroleh jika mempunyai motivasi dalam bekerja adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat dan tepat dapat diselesaikan sesuai dengan *standard* yang benar dan sesuai dengan standar waktu (*deadline*) yang telah di tentukan. Seorang pegawai yang memiliki motivasi kerja juga pasti akan memiliki prestasi kerja yang baik karena timbulnya motivasi menciptakan semangat kerja, komitmen, dan dorongan untuk melakukan yang terbaik. Karyawan yang termotivasi juga akan lebih bertanggung jawab, *productive*, dan berusaha dalam mencapai tujuan, yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinerja secara keseluruhan.

Adanya motivasi kerja yang baik dapat menciptakan pegawai yang lebih produktif, loyal, inovatif dan memiliki kualitas kinerja yang lebih tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya. Motivasi kerja juga dapat tercipta jika ada kombinasi yang baik antara faktor *internal* dan *eksternal*. Perusahaan juga harus mampu memberikan motivasi kerja yang baik kepada para pegawai, jika sudah tercipta maka akan dapat menimbulkan motivasi kerja yang tinggi bagi setiap pegawai, dan akhirnya perusahaan pun akan mendapatkan kontribusi yang baik dari setiap pegawai.

Ada banyak hal untuk dapat menciptakan motivasi kerja bagi setiap pegawai, namun dalam menciptakan motivasi kerja yang baik tentu juga harus adanya hubungan yang baik antara sesama pegawai maupun antara pegawai dengan atasan sehingga hal tersebut dapat memberikan rasa aman dan nyaman melalui motivasi kerja setiap pegawai (Sri 2024).

2.1.4.3 Jenis Motivasi Kerja

Secara garis besar, motivasi kerja terbagi menjadi dua yaitu motivasi *instrinsik* dan motivasi *ekstrinsik*. Motivasi kerja yang dimana adanya dorongan atau

kekuatan yang mendorong seseorang untuk bekerja dengan lebih baik sehingga dapat meningkatkan hasil kinerja.

1. Motivasi *Intrinsik*

Motivasi *instrinsik* adalah motivasi yang berasal dalam diri sendiri, yaitu keinginan untuk melakukan sesuatu karena memang ingin melakukannya, bukan karena paksaan atau di bujuk oleh orang lain. Yang menjadi bagian dari motivasi *instrinsik* pegawai seperti berikut

A. Minat (*Interest*)

Adanya keinginan untuk melakukan suatu hal karena menarik atau pun menyenangkan.

B. Kepuasan (*Satisfaction*)

Keinginan untuk melakukan sesuatu karena dapat memberikan kepuasan.

C. Prestasi (*Achievement*)

Adanya keinginan untuk mencapai suatu hal karena ingin mencapai prestasi dan kesuksesan.

D. Pengakuan Diri (*Self-Reconition*)

Adanya keinginan untuk melakukan sesuatu karena ingin diakui dan dikenal oleh orang lain.

E. Kebutuhan akan pengakuan (*Need for knowledge*)

Adanya keinginan untuk melakukan sesuatu karena ingin memperoleh pengetahuan dan informasi yang lebih luas.

2. Motivasi *Ekstrinsik*

Motivasi *ekstrinsik* adalah motivasi yang berasal dari luar diri sendiri, yaitu keinginan untuk melakukan sesuatu karena dipengaruhi oleh berbagai faktor. Yang menjadi bagian dari motivasi ekstrinsik pegawai seperti berikut :

A. Keuangan (*Finansial*)

Gaji, bonus, insentif, dan tunjangan merupakan sarana utama bagi pegawai untuk memenuhi kebutuhan dasar hidup (pangan, sandang, papan) dan suatu hal yang dapat meningkatkan standar hidup pegawai.

B. Lingkungan kerja (*Work environment*)

Lingkungan kerja dapat juga menjadi faktor *ekstrinsik* dalam diri pegawai dalam suatu organisasi karena adanya fasilitas kerja yang memadai dapat meningkatkan kenyamanan dan efisiensi kerja, lingkungan kerja yang nyaman dapat meningkatkan rasa aman dan kepuasan kerja pegawai.

Motivasi kerja terbagi menjadi dua jenis utama : motivasi *intrinsik* dan motivasi *ekstrinsik*. Motivasi intrinsik meliputi aspek: minat (*Interest*), kepuasan (*Satisfaction*), prestasi (*Achievement*), pengakuan Diri (*Self-Reconition*), kebutuhan akan pengakuan (*Need for knowledge*) namun motivasi *ekstrinsik* kerja meliputi aspek : keuangan (*Finansial*), lingkungan kerja (*Work environment*). Keduanya sama-sama penting untuk menciptakan kondisi kerja yang optimal, meningkatkan kinerja pegawai dan mendorong produktivitas perusahaan secara keseluruhan (Pongoh et al., 2021).

2.1.4.4 Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Ada beberapa hal yang dapat mempengaruhi motivasi kerja yaitu :

1. Situasi kerja (*Work Situation*)

Situasi kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja pegawai yang baik juga, bahkan sebaliknya situasi kerja yang buruk dapat memberikan kinerja pegawai yang buruk juga.

2. Dukungan moral baik dari rekan dan keluarga

Dukungan moral baik dari rekan dan keluarga sangat penting karena menciptakan lingkungan positif secara langsung mempengaruhi motivasi kerja pegawai.

Motivasi kerja dipengaruhi oleh tiga faktor utama yang saling terkait. Pertama, situasi kerja (*Work situation*) Terakhir, dukungan moral baik dari rekan dan keluarga. Kedua faktor ini bersama-sama membentuk hal yang dapat mempengaruhi motivasi kerja yang optimal bagi para pegawai, dan perusahaan perlu memperhatikan semuanya untuk dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan pegawai (Safitri, 2022).

2.1.4.5 Indikator Motivasi Kerja

Adapun yang menjadi faktor yang menjadi motivasi kerja yaitu :

1. Kondisi kerja yang baik

Kondisi kerja yang baik bagi pegawai mencakup lingkungan kerja yang nyaman dan aman, ruang kerja, peralatan kerja, suhu, pencahayaan, kebersihan, kualitas udara

serta fasilitas pendukung seperti alat meja, kursi, komputer dan peralatan lainnya. Hubungan yang positif dengan sesama pegawai atau hubungan antara pegawai dengan atasan juga sangat berperan penting. Selain itu, kondisi ini harus didukung dengan kebijakan yang adil terkait dengan jam kerja, beban tugas, serta adanya kesempatan untuk mengikuti pelatihan yang dapat meningkatkan kinerja pegawai.

2. Loyalitas pimpinan terhadap pegawai

Loyalitas pimpinan terhadap pegawai terlihat dari dukungan pengembangan karir, adanya penghargaan yang didapatkan oleh pegawai melalui prestasi yang telah dicapai, penilaian kinerja yang adil, serta perhatian terhadap kesejahteraan. Selain itu, komunikasi yang terbuka, keterlibatan dalam pemecahan masalah yang ada, dan kepercayaan dalam tugas juga dapat mencerminkan loyalitas pimpinan.

3. Keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaan

Keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaan dapat memotivasi para pegawai untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Dengan keberhasilan tersebut dapat memberikan rasa bangga kepada pegawai dalam mempertanggungjawabkan apa yang telah menjadi tugas pegawai (Muflihini, 2024).

Motivasi kerja dipengaruhi oleh tiga indikator utama yang saling terkait. Pertama, kondisi kerja yang baik. Kedua, loyalitas pimpinan terhadap pegawai. Terakhir, keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaan. Ketiga indikator ini bersama-sama membentuk hal yang dapat mempengaruhi motivasi kerja yang optimal bagi para pegawai, dan perusahaan perlu memperhatikan semuanya untuk dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan pegawai.

2.1.5 Stres Kerja

2.1.5.1 Pengertian Stres Kerja

Stres kerja adalah suatu kondisi yang membuat seseorang merasa tidak nyaman, lelah, dan tidak mampu menghadapi tuntutan terhadap suatu pekerjaan. Setiap pegawai memiliki tingkat stress kerja yang berbeda-beda mulai dari tingkat stress kerja dalam golongan rendah (20-40%) dengan gejala kepala pusing, sering kelelahan, dan mudah marah, stress kerja dalam golongan sedang (40-60%) dengan

gejala hingga menyebabkan sakit perut, sulit tidur, hingga kehilangan selera makan, stres kerja dalam golongan berat (60-80%) dengan gejala depresi, sering menimbulkan kecemasan bahkan kehilangan kontrol, dan yang terakhir yaitu stres kerja dalam golongan *extreme* (80-100%) dengan gejala yang dapat mengganggu kesehatan psikologi. Dalam menghadapi stres kerja pegawai gen z harus memiliki beberapa sikap diantaranya yaitu : Yang pertama sikap yang positif seperti menerima stres kerja sebagai bagian dari pekerjaan, melihat stres kerja sebagai tantangan untuk meningkatkan kinerja, berpikir positif tentang kemampuan untuk menghadapi stres kerja. Kedua, memiliki sikap yang *fleksibel* seperti mampu menyesuaikan diri dengan berbagai perubahan-perubahan yang terjadi di dunia kerja, pegawai gen z mampu menghadapi situasi yang tidak terduga hingga mampu beradaptasi dengan lingkungan kerja yang berubah. Ketiga, sikap proaktif seperti pegawai gen z mampu mencari solusi yang tepat untuk mengurangi stres kerja, mampu membuat rencana untuk menghadapi stres kerja, dan mampu juga untuk mengambil inisiatif yang tepat dalam mengurangi stres kerja. Keempat, sikap realistis seperti pegawai gen z tidak berharap bahwa stres kerja akan hilang sepenuhnya. Yang terakhir, pegawai gen z harus memiliki sikap sabar , pegawai gen z di haruskan untuk mampu menghadapi stres kerja dengan sabar dan tetap dengan kondisi tenang (tidak gegabah), tidak terburu-buru dalam mengambil tindakan untuk dapat menyelesaikan stres kerja bahkan pegawai gen z pun harus mampu untuk berpikir secara jernih dalam menghadapi stres kerja.

2.1.5.2 Jenis – Jenis Stres Kerja

Jenis – jenis stres kerja dapat di kelompokkan menjadi 4 (empat) antara lain :

1. *Eustres (good stress)*

Eustres merupakan stres yang memberikan dampak positif bagi seseorang yang mengalaminya. Meskipun stres seringkali diartikan negatif seperti suatu hambatan dalam pencapaian tujuan, tetapi tekanan yang berupa tantangan pekerjaan yang menuntut tanggung jawab penyelesaian dengan kualitas tinggi dalam waktu yang terbatas justru dapat menimbulkan rangsangan dan motivasi bagi pegawai. Setiap pegawai mempunyai tanggapan atau sikap yang berbeda dalam menghadapi stres termasuk stres dalam pekerjaan.

2. *Distress*

Distress merupakan stres yang memunculkan efek negatif bagi individu yang mengalaminya. Sebagaimana pandangan stres kerja pada umumnya, stres kerja dianggap sebagai tuntutan yang tidak menyenangkan atau berlebihan yang dapat menguras energi sehingga membuat siapapun yang mengalaminya rentan menjadi sakit. Dampak yang ditimbulkan dapat berupa *destruktif* atau sifat yang merusak hingga berdampak buruk bagi pegawai ataupun perusahaan.

3. *Hyperstres*

Hyperstres yaitu stres dengan tingkat sangat tinggi dan berlebihan yang dialami akibat beban kerja yang jauh melebihi kapasitas yang dimiliki oleh pegawai. Stres kerja memang dapat berdampak positif atau pun negatif, meskipun demikian stres kerja dengan tingkat tinggi akan dapat menyebabkan *excessive stress due to fatigue* atau stress yang berlebihan akibat kelelahan hingga menyebabkan penurunan kesehatan fisik dan mental.

4. *Hypostres*

Hypostres merupakan stres yang dialami oleh seseorang dengan tingkat yang sangat rendah. Stres ini muncul karena kurangnya rangsangan, tantangan hingga memunculkan kebosanan, hilangnya motivasi, serta kurangnya pengembangan diri. Pekerjaan yang rutin dilakukan secara berulang setiap hari tanpa adanya variasi akan dapat menimbulkan *hypostress* (Suhardiman et al., 2022).

2.1.5.3 Dimensi Stres Kerja

Stres kerja meliputi tiga dimensi, diantaranya:

1. Beban Kerja

Beban kerja yang tentu saja membuat pegawai mengalami stres kerja. Pegawai akan sangat terbebani oleh pekerjaannya jika pekerjaan yang dibebankan tidak sesuai dengan peran dan harapan pegawai, sehingga pegawai akan kesulitan dan kemungkinan besar pekerjaannya tidak dapat diselesaikan dengan baik karena pegawai bekerja dalam keadaan stres. Pegawai juga akan merasa stres dalam bekerja jika sumber daya penunjang pekerjaan kurang memadai karena pegawai akan lebih terbebani dan kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan.

2. Konflik Peran

Konflik peran merujuk pada perbedaan konsep antara pegawai yang bersangkutan dengan atasannya maupun dengan pegawai lain mengenai tugas-tugas yang perlu di lakukan. Konflik peran secara umum dapat didefinisikan sebagai terjadinya dua atau lebih tekanan secara simultan sehingga pemenuhan terhadap salah satu tuntutan akan membuat pemenuhan terhadap tuntutan yang menjadi sulit. Konflik peran berkaitan dengan perbedaan konsep antara pegawai dan pimpinan mengenai pentingnya tugas-tugas – tugas pekerjaan yang di butuhkan, inilah yang menyebabkan konflik, adanya pertentangan antara komitmen terhadap beberapa pemimpin dan nilai – nilai individu yang saling berkaitan.

3. Ambiguitas

Ambiguitas berkaitan dengan adanya ketidakjelasan tugas-tugas yang harus dilaksanakan oleh seorang pegawai. Hal ini terjadi karena salah satunya *job description* tidak diberikan oleh atasan secara jelas, sehingga pegawai kurang mengetahui peran apa yang harus dia lakukan sehingga pegawai tidak dapat bekerja secara efektif karena tidak paham akan apa yang harus dikerjakan dan akhirnya pegawai mengabaikan pekerjaannya karena mengalami stres dalam bekerja Setiabudhi & Nugraha, 2024.

2.1.5.4 Teori – Teori Stres Kerja

Dalam menentukan tolak ukur pada stres kerja dibutuhkan teori-teori sebagai acuan yang dapat menjelaskan perilaku seorang pegawai dalam kepuasan kerja. Teori dapat dijadikan sebagai bahan dasar pertimbangan dalam menilai perilaku pegawai dalam kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pegawai gen z terlebih dalam stres kerja. Teori stres kerja ada 2 dimensi yaitu sebagai berikut :

1. *Job Demand*

Job demand (tuntutan pekerjaan) adalah tekanan atau beban yang di alami oleh pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja. *Job demand* dapat berupa :

A. Tuntutan Fisik

Tuntutan fisik yang terjadi seperti adanya beban kerja fisik yang berlebihan, seperti melaksanakan pekerjaan dalam jangka waktu yang lama tanpa adanya jeda, atau bekerja dalam lingkungan yang tidak nyaman.

B. Tuntutan Mental

Tuntutan mental yang terjadi dikarenakan beban kerja mental yang berlebihan seperti memecahkan masalah yang terlalu kompleks, membuat keputusan-keputusan yang sulit, ataupun menghadapi tekanan waktu.

C. Tuntutan Emosional

Tuntutan emosional juga dikarenakan adanya beban kerja emosional yang berlebihan, seperti menghadapi konflik dengan rekan kerja.

2. *Control Support*

Control support yaitu kemampuan individu untuk mengatur dan mengontrol tugas, waktu, dan lingkungan kerjanya. *Control support* dapat berupa :

2. Otonomi

Kemampuan pegawai untuk membuat keputusan dan mengatur tugasnya sendiri.

3. Kontrol waktu

Kemampuan pegawai untuk mengatur waktu kerjanya dan membuat jadwal yang lebih fleksibel.

4. Kontrol lingkungan

Kemampuan pegawai untuk mengatur lingkungan kerjanya, seperti pengaturan suhu, cahaya, dan kebisingan.

5. Dukungan sosial

Dukungan dari rekan kerja, atasan, atau keluarga yang dapat membantu pegawai dalam mengatasi stres yang di alami, mengatur tugas dan waktu kerja nya secara efektif dan efisien (Harjati & Nelsi, 2026).

2.1.5.5 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Stres Kerja

Adapun indikator yang bisa dijadikan sebagai acuan dari faktor – faktor stres kerja menurut (Maghfirah, 2023):

1. Faktor Individu

Faktor ini mengacu pada kehidupan pribadi pegawai terutama pada faktor persoalan keluarga, masalah ekonomi, karakteristik bawaan.

A. Persoalan/ Masalah Keluarga

Tuntutan peran pekerjaan dan keluarga saling bertentangan (konflik pekerjaan-keluarga) yang dapat menimbulkan tekanan psikologis, kelelahan emosional, kecemasan, hingga penurunan kinerja dan kepuasan kerja, karena pegawai dapat kesulitan untuk menyeimbangkan kedua peran antara permasalahan keluarga dan di dalam dunia kerja juga.

B. Masalah Ekonomi

Permasalahan ekonomi yang sering dialami pegawai memang dapat mengakibatkan stres kerja. Tekanan finansial sering kali mengganggu konsentrasi, motivasi, dan kesejahteraan mental pegawai, yang pada akhirnya berdampak negatif pada kinerja dan lingkungan kerja pegawai secara keseluruhan.

C. Karakteristik Kepribadian Bawaan

Karakteristik kepribadian bawaan memang dapat memengaruhi cara pegawai menghadapi situasi di tempat kerja, yang berpotensi menyebabkan stress, yang dapat juga disebabkan oleh keadaan *moodbooster* oleh si pegawai.

2. Faktor Organisasi

Stres kerja yang dapat disebabkan oleh berbagai hal di perusahaan. Beban kerja yang terlalu berat, atasan yang banyak tuntutan dan tidak peka, tekanan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat atau tanpa kesalahan, dan rekan kerja yang tidak bersahabat. Tuntutan tugas merupakan faktor yang terkait dengan tuntutan atau tekanan untuk melaksanakan tugasnya secara baik dan benar. Tuntutan peran yang mengacu pada tekanan yang diberikan kepada seseorang karena peran yang spesifik yang dimainkan oleh organisasi. Konflik peran yang menghasilkan ekspektasi yang sulit untuk dipenuhi. Ketika pegawai diminta untuk melakukan lebih banyak tugas daripada waktu yang dimiliki, maka akan memunculkan kelebihan peran. Ketika pegawai tidak yakin dengan apa yang harus mereka selesaikan dengan persyaratan peran tidak jelas, maka akan muncul ambiguitas peran oleh pegawai.

Tekanan yang di timbulkan oleh rekan kerja disebut sebagai tuntutan *interpersonal*. Interaksi *interpersonal* yang buruk dan kurangnya dukungan rekan kerja dapat menimbulkan stres kerja atau pegawai merasa mendapatkan lingkungan kerja yang *toxic* terutama bagi pegawai dengan tuntutan sosial yang tinggi. Adapun struktur organisasi menentukan divisi didalam perusahaan, beratnya aturan dan

regulasi, dan lokasi pengambilan keputusan. Faktor pemicu stres termasuk peraturan yang terlalu ketat dan kurangnya masukan dari pegawai dengan atasan dalam pengambilan keputusan – keputusan yang penting.

3. Faktor Lingkungan

Faktor lingkungan menyebabkan stres kerja karena dapat menciptakan ketidaknyamanan bagi pegawai seperti kebisingan, suhu udara yang panas atau dingin maupun keadaan psikologis yang kurang mendukung seperti adanya komunikasi yang buruk antara sesama pegawai atau pegawai dengan atasan, memiliki atasan yang otoriter, kurang mendapatkan dukungan, budaya kerja yang *toxic* hingga beban kerja yang tidak seimbang sehingga dapat mengganggu konsentrasi pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dan dapat juga menyebabkan pegawai merasa tertekan dan menimbulkan kecemasan yang dapat berpengaruh pada hasil kinerja pegawai.

Stres kerja dipengaruhi oleh 3 faktor utama. Pertama, faktor individu berkaitan dengan persoalan/ masalah keluarga, masalah ekonomi, karakteristik kepribadian bawaan. Kedua, faktor organisasi melibatkan dengan situasi yang berasal dari dalam perusahaan. Ketiga, faktor lingkungan melibatkan dengan situasi yang berasal dari luar perusahaan. Ketiga faktor utama ini bersama-sama dapat mempengaruhi stres kerja pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab masing-masing (Maghfirah, 2023).

2.1.5.6 Indikator Stres Kerja

Indikator stres kerja sangat berpengaruh penting bagi pegawai, karena secara langsung memengaruhi kinerja, produktivitas, kesehatan fisik dan mental pegawai, serta tujuan perusahaan dalam mencapai visi dan misi. Stres kerja yang berlebihan dapat juga membuat kinerja pegawai menurun karena menyebabkan ketidakfokusan dan berbagai kesalahan dalam bekerja. Indikator stres kerja ada beberapa aspek yaitu:

1. Tuntutan Tugas

Tuntutan tugas menjadi indikator stres kerja dikarenakan ketika tuntutan tugas yang diberikan melebihi kapasitas pegawai, jumlah pekerjaan yang banyak dan waktu penyelesaian yang mendesak membuat pegawai merasa kewalahan, tidak

mampu menyelesaikan tugas yang telah diberikan, tugas yang terlalu sulit atau beragam dapat juga menguras mental dan fisik hingga dapat menimbulkan perasaan tidak kompeten dan frustrasi. Tuntutan tugas yang saling bertentangan misalnya adanya tuntutan tugas untuk mencapai target yang tinggi mungkin tidak *realistis* atau pegawai merasa kurangnya dukungan dari pimpinan, atau kurangnya ketersediaan waktu, peralatan, atau dukungan fasilitas untuk menyelesaikan tugas dan dapat meningkatkan stres kerja bagi pegawai. Maka hal itu dapat menciptakan tekanan emosional yang berlebihan, adanya ketidakmampuan dalam memenuhi ekspektasi yang telah diharapkan dari seorang pegawai, sehingga pegawai di penuhi dengan perasaan tertekan atau cemas yang berlebihan.

2. Tuntutan Peran

Tuntutan peran dapat menjadi indikator stres kerja bagi pegawai karena peran atau jabatan yang dimiliki oleh pegawai dapat menentukan tanggung jawab dan ekspektasi yang harus di penuhi di tempat kerja. Ketika adanya tuntutan yang melebihi kapasitas atau sumber daya yang dimiliki pegawai maka hal ini dapat menyebabkan tekanan stres kerja. Tuntutan peran juga dapat terjadi ketika adanya ambiguitas peran atau ketidakjelasan dalam mengerjakan tugas, ketidakjelasan ini dapat menyebabkan kebingungan, kecemasan dan rasa tidak aman, karena pegawai merasa tidak mampu memenuhi tuntutan tugas yang tidak dapat di pahami dengan baik, sehingga terjadinya konflik peran yang muncul juga ketika seorang pegawai menghadapi tuntutan yang bertentangan atau tidak sesuai dengan berbagai pihak, atau ketika tuntutan peran bertentangan dengan nilai-nilai pribadi mereka. Tuntutan peran juga terjadi ketika pegawai merasa tidak memiliki kendali atas bagaimana atau kapan dalam menyelesaikan tugas atau pegawai merasa tidak di hargai dalam memberikan suara atau masukan dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan mereka, sehingga tuntutan peran terasa lebih menekan kondisi fisik dan mental pegawai.

3. Tuntutan Antar Pribadi

Tuntutan antar pribadi dapat menimbulkan stres dalam bekerja hal ini di karenakan adanya tekanan dari rekan kerja atau atasan yang menciptakan stres kerja dalam lingkungan pekerjaan, seperti adanya hubungan yang tidak harmonis antara sesama pegawai ataupun antara pegawai dengan atasan, kurangnya dukungan sosial,

adanya persaingan yang tidak sehat yang membuat pegawai merasa tidak nyaman, terbebani, frustrasi, hingga tidak termotivasi dan berdampak pada penurunan kinerja yang dikarenakan adanya hubungan interpersonal yang buruk.

4. Struktur Organisasi

Struktur organisasi dapat menjadi indikator stres kerja dikarenakan adanya struktur organisasi yang dapat mempengaruhi cara pegawai dalam melakukan interaksi sosial, semakin bertambahnya beban kerja dari perusahaan kepada pegawai yang dimana pegawai merasa bahwa tugas tersebut semakin bertambah yang melebihi kapasitas kemampuan kinerja pegawai. Struktur organisasi juga menentukan cara kerja pegawai, struktur yang tidak efektif dan efisien yang dirasakan oleh pegawai dapat menyebabkan distribusi beban kerja yang tidak merata, dengan beberapa pegawai mengalami kelebihan beban kerja yang kronis atau di luar kemampuan, yang merupakan pemicu stres kerja.

5. Kepemimpinan Organisasi

Kepemimpinan organisasi dapat menjadi indikator stres kerja dikarenakan adanya gaya kepemimpinan atasan secara langsung kepada pegawai yang dapat membuat pegawai stress dalam bekerja seperti: adanya gaya kerja yang *otoriter*, kurangnya dukungan dari atasan tapi selalu diuntut lebih tanpa adanya arahan dalam melaksanakan pekerjaan, sering terjadinya komunikasi yang buruk, sikap ketidakadilan dari pimpinan, beban kerja yang tidak realistis atau beban kerja yang di berikan kepada pegawai di luar batas kemampuan pegawai sehingga menciptakan lingkungan kerja yang penuh dengan tekanan, ketakutan, dan sering menimbulkan konflik, dan adanya sikap atasan yang sering memaksa pegawainya bekerja sampai merasa kewalahan dan kecapean, sehingga dapat memicu kecemasan bagi pegawai dan terciptanya penurunan kinerja melalui stres kerja yang diakibatkan oleh pimpinan atau atasan (Pongoh et al., 2021).

2.2 Review Penelitian Terdahulu

Sebelum penelitian ini dilakukan sudah ada yang meneliti terlebih dahulu tentang Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Stres Kerja terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut akan dikemukakan berikut ini:

1. Penelitian yang dilakukan oleh (Solekhan, 2022) dengan judul “Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Mandiri Agung *Transport* Jakarta Utara”. Sampel yang di gunakan dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan *purposive sampling*, yaitu teknik penentuan sampel jika semua anggota populasi dijadikan sampel dengan jumlah responden sebanyak 96 orang. Dengan metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda dengan hasil penelitian secara simultan disiplin kerja dan stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan secara parsial motivasi kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Penelitian yang dilakukan oleh (Prayogi, 2024) dengan judul “Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja *Operator Harbour Mobile Crane* Pada PT. PELINDO MULTI TERMINAL BRANCH JAMRUD”. Sampel yang digunakan pada penelitian ini yaitu dengan menggunakan *Non-Probability Sampling* dengan menggunakan teknik sampel jenuh yaitu penentuan sampel yang menjadikan semua anggota populasi sebagai sampel dengan jumlah responden sebanyak 30 orang. Dengan metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda dan *dummy variable* dengan hasil penelitian motivasi, disiplin kerja, dan stres kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan.
3. Penelitian yang dilakukan oleh (Siroj, 2022) dengan judul “Pengaruh Disiplin Kerja, Stres Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV.TIRTA PANDAWA WONOSOBO”. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan sampel jenuh yaitu dengan menggunakan seluruh populasi penelitian dijadikan sampel penelitian dengan jumlah responden sebanyak 65 karyawan. Dengan metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode analisis yang digunakan adalah analisis penelitian *eksplanatori (explanatory research)* yaitu penelitian yang menyoroti hubungan antara variabel penelitian dan menguji hipotesis orientasinya mengandung deskripsi tetapi fokusnya terletak pada gabungan dan pengaruh antar variabel dengan hasil penelitian secara simultan bahwa

disiplin kerja, stress kerja, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Penelitian yang dilakukan oleh (Farkhan, 2022) dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Terapis Dan Tenaga Kesehatan Di Pusat Layanan Autis Provinsi Riau”. Sampel yang di gunakan dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan metode *purposive sampling* dengan jumlah responden sebanyak 44 pegawai. Dengan metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode analisis regresi linier berganda dengan hasil penelitian motivasi kerja, disiplin kerja, dan stres kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai bagian terapis dan tenaga kesehatan pada pusat pelayanan autis Provinsi Riau.

5. Penelitian yang dilakukan oleh (Apriyani, 2020) dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Kekayaan Intelektual”. Sampel yang di gunakan dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan metode *purposive sampling* dengan jumlah responden sebanyak 122 orang. Dengan metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu deskriptif dan metode analisis regresi linier berganda dengan hasil penelitian motivasi kerja, dan disiplin kerja pada Direktorat Jenderal Kekayaan Intelektual secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

6. Penelitian yang dilakukan oleh (Sitorus et al., 2023) dengan judul “Pengaruh Disiplin Kerja, Stres Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Yang Menggunakan Transportasi *Commuter Line* Di Stasiun Manggarai”. Sampel yang di gunakan dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan metode *sampling incidental* teknik pengambilan sampel *non-probabilitas* dengan jumlah responden sebanyak 96 orang. Dengan metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode analisis deskriptif (*mean score* dan *overall mean score*), uji asumsi klasik (uji multikolonieritas dan uji heteroskedastisitas), uji t, uji regresi linier berganda, uji koefisien determinasi (*adjusted r square*) dengan hasil penelitian secara simultan variabel disiplin kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan sedangkan variabel stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

7. Penelitian yang dilakukan oleh (Al Khowash et al., 2021) dengan judul “Motivasi Kerja, Stres Kerja, Dan Disiplin Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Universitas Islam Malang”. Sampel yang di gunakan dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan sampel jenuh dengan jumlah populasi sebanyak 80 orang. Dengan metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode kuantitatif asosiatif yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dengan hasil penelitian bahwa secara simultan motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan secara parsial stres kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

8. Penelitian yang dilakukan oleh (Pratama, 2021) dengan judul “Pengaruh motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pemuda Dan Olahraga Kota Semarang”. Sampel yang di gunakan dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan sampel jenuh dengan jumlah populasi yaitu sebanyak 55 pegawai. Dengan metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode analisis regresi linier berganda dengan hasil penelitian secara simultan disiplin kerja dan motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Semarang, sedangkan parsial variabel stres kerja berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

9. Penelitian yang dilakukan oleh (Rahmadan, 2021) dengan judul “Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. TRIDIAKSI INDONESIA”. Sampel yang di gunakan dalam penelitian ini yaitu dengan teknik pengambilan sampel jenuh dengan jumlah populasi yaitu sebanyak 50 orang. Dengan metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode penelitian asosiatif dengan hasil penelitian secara simultan disiplin kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

10. Penelitian yang dilakukan oleh (Annisa, 2021) dengan judul “Pengaruh Stres Kerja, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Chaya *Interfreight* Cargo Jakarta”. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan teknik *random sampling* dengan teknik populasi diambil

secara acak tanpa memperhatikan srata populasi. Dengan metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan uji kualitas data, uji asumsi klasik, uji deksriptif dan analisis regresi berganda dengan hasil penelitian stres kerja dan motivasi kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan sedangkan lingkungan kerja tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.

Tabel 2. 1 Review Penelitian Terdahulu

No.	Nama	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
1.	Ifan Aji Solekhan (2022)	Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Mandiri Agung Transport Jakarta Utara.	X1 : Disiplin Kerja X2 : Motivasi Kerja X3 : Stres Kerja Y : Kinerja Karyawan	1. Secara simultan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Secara simultan stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Secara parsial Motivasi kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2.	Moch Luthfi Prayogi (2024)	Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Operator Mobile Crane Pada PT. PELINDO MULTI TERMINAL BRANCH JAMBRUD.	X1 : Motivasi X2 : Disiplin Kerja X3 : Stres Kerja Y : Kinerja Karyawan	1. Secara simultan motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Secara parsial stres kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3.	Agil Siroj (2022)	Pengaruh Disiplin Kerja, Stres Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV.TIRTA PANDAWA WONOSOBO.	X1 : Disiplin Kerja X2 : Stres Kerja X3 : Motivasi Kerja Y : Kinerja Karyawan	1. Secara parsial disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Secara simultan motivasi kerja dan stress kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
4.	Muhammad Farkhan (2022)	Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Terapis Dan Tenaga Kesehatan Di Pusat Layanan Autis	X1 : Motivasi Kerja X2 : Disiplin Kerja X3 : Stres Kerja Y : Kinerja Pegawai	1. Secara parsial stres kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai bagian terapis dan tenaga kesehatan pada pusat pelayanan autis Provinsi Riau.

		Provinsi Riau.		2. Secara simultan disiplin kerja dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
Lanjutan Tabel 2.1				
5.	Rina Apriyani (2020)	Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Kekayaan Intelektual.	X1 : Motivasi Kerja X2 : Disiplin Kerja Y : Kinerja Pegawai	1. Secara parsial motivasi kerja pada direktorat jenderal kekayaan intelektual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 2. Secara simultan disiplin kerja dan motivasi kerja pada direktorat jenderal kekayaan intelektual tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
6.	Sitorus et al., (2023)	Pengaruh Disiplin Kerja, Stres Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Yang Menggunakan Transportasi <i>Commuter Line</i> Di Stasiun Manggarai.	X1 : Disiplin Kerja X2 : Stres Kerja X3 : Motivasi Kerja Y : Produktivitas Kerja Karyawan	1. Secara simultan disiplin kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan 2. Secara parsial stres kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.
7.	Mochamad Mauludin Al Khowash, Hadi Sunaryo, M. Khoirul (2021)	Motivasi Kerja, Stres Kerja, Dan Disiplin Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Universitas Islam Malang.	X1 : Motivasi Kerja X2 : Stres Kerja X3 : Disiplin Kerja Y : Kinerja Karyawan	1. Secara simultan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Secara simultan stres kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Secara parsial disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

				Lanjutan tabel 2.1
8.	Aldhino Jerry Pratama (2021)	Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pemuda Dan Olahraga Kota Semarang.	X1 : Motivasi Kerja X2 : Disiplin Kerja X3 : Stres Kerja Y : Kinerja Pegawai	1. Secara simultan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Semarang. 2. Secara simultan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Semarang. 3. Secara parsial stres kerja berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Semarang.
9.	Widodo Rahmadan (2021)	Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. TRIDIAKSI INDONESIA.	X1 : Disiplin Kerja X2 : Motivasi Kerja Y : Kinerja Karyawan	1. Secara parsial disiplin kerja dan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. 2. Secara simultan motivasi kerja dan stress kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.
10.	Tiara Nanda Annisa (2021)	Pengaruh Stres Kerja, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT.Chaya Interfreight Cargo Jakarta	X1 : Stres Kerja X2 : Motivasi Kerja X3 : Lingkungan Kerja Y : Kinerja Karyawan	1. Secara parsial stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 2. Secara simultan motivasi kerja dan lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dalam penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara disiplin kerja, motivasi kerja, dan stress kerja terhadap kinerja pegawai gen z sebagai variabel moderasi pada Dinas Kesehatan Kabupaten Nias Barat. Berikut adalah penjelasan dari masing-masing variabel dan hubungannya:

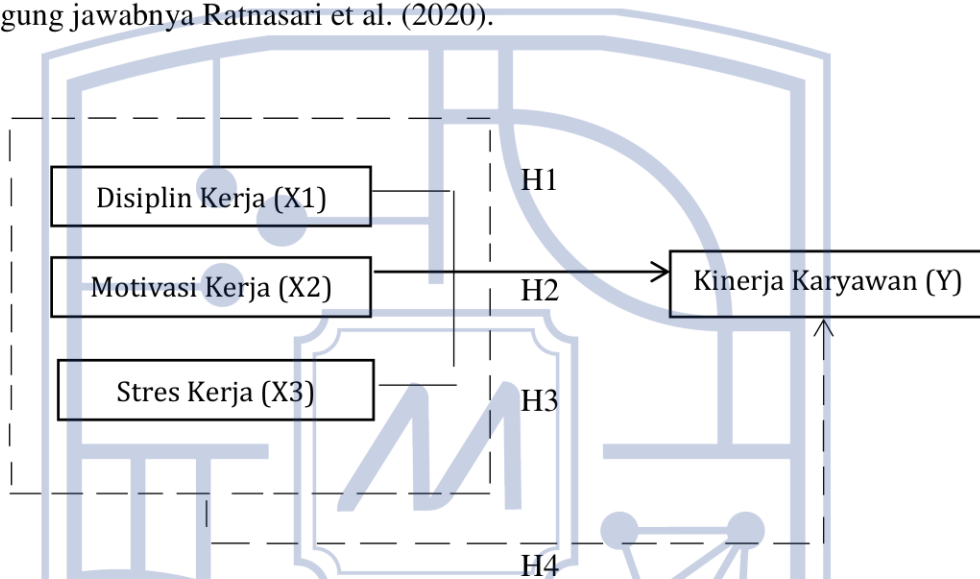
Disiplin kerja merupakan kesadaran dan kesediaan pegawai untuk mematuhi segala peraturan dan norma yang berlaku di perusahaan, baik yang tertulis maupun yang tidak. Faktor ini meliputi kepatuhan terhadap aturan, seperti datang dan pulang tepat waktu, serta melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik, adanya tanggung jawab dalam pekerjaan. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja sangat berpengaruh terhadap hasil kinerja pegawai.

Motivasi kerja merujuk pada suatu dorongan yang baik secara *ekstrinsik* dan *intrinsik* yang mendorong pegawai untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan penuh semangat, gairah, dan komitmen atau kegigihan untuk mencapai tujuan. Faktor ini meliputi adanya apresiasi terhadap suatu pencapaian. Dalam penelitian ini motivasi kerja juga diharapkan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Semangat kerja pegawai sangat dibutuhkan dalam rangka meningkatkan kinerjanya. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi *ekstrinsik* dan *intrinsik* dari pegawai maka semakin baik juga hasil kinerja yang di hasilkan oleh pegawai.

Stres kerja merujuk pada suatu respon atau emosional negatif terhadap adanya tuntutan pekerjaan yang tidak sesuai dengan kemampuan kondisi fisik dan mental pegawai. Beban kerja yang dapat menyebabkan kelelahan fisik dan kelelahan mental yang dimana jumlah pekerjaan dan tuntutan kerja yang berlebihan akan dapat menyebabkan pegawai mengalami stres kerja yang berimbas kepada kinerja pegawai saat bekerja. Stres kerja yang menurun harus segera diatasi karena akan menyebabkan juga berkurangnya motivasi saat bekerja yang akan menimbulkan ketidakpuasan perusahaan terhadap hasil kinerja pegawai bahkan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai tidak sesuai dengan target atau ekspektasi yang diinginkan. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi beban kerja maka akan semakin tinggi juga tingkat stres kerja yang dimiliki pegawai.

Kinerja pegawai merupakan suatu hasil atau prestasi yang ditunjukkan oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas serta tanggung jawabnya di lingkungan kerja. Kinerja juga merupakan suatu pencapaian yang di peroleh dari hasil kerja oleh pegawai atau sekumpulan organisasi yang sesuai dengan wewenang serta tanggung jawab sebagai upaya untuk mencapai tujuan organisasi yang sesuai dengan moral serta etika yang berlaku. Kinerja pegawai memiliki ketertarikan hubungan yang erat

dengan sumber daya manusia karena hal tersebut termasuk dalam indikator untuk menentukan bagaimana suatu usaha yang dicapai untuk meningkatkan hasil kinerja pegawai yang tinggi dalam suatu organisasi. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai berdasarkan dengan kualitas kerja (*quality of work*) dan kuantitas kerja (*quantity of work*) yang di capai dalam melaksanakan tugas tugas dan tanggung jawabnya Ratnasari et al. (2020).



Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual

2.4 Pengembangan Hipotesis

Mengembangkan hipotesis penelitian merupakan langkah penting dalam perencanaan penelitian yang memungkinkan peneliti untuk merumuskan ekspektasi atau prediksi yang akan diuji melalui penelitian. Hipotesis adalah suatu dugaan cerdas atau kesimpulan sementara yang disusun untuk menjadi landasan dalam melakukan penelitian lanjutan. Tujuan utama hipotesis adalah memberikan arah atau fokus bagi penelitian, sehingga penelitian dapat dilaksanakan dengan lebih terarah dan tujuan yang jelas serta untuk memperkirakan atau mengukur nilai dari satu variabel (Halimah & Duskri, 2025).

2.4.1 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Gen Z

Disiplin Kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mentaati semua peraturan yang ada diperusahaan. Disiplin sangat penting untuk meningkatkan kinerja pegawai. Disiplin kerja berpengaruh terhadap ketaatan, kesadaran diri,

efektivitas pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab (Cecarrio et al., 2025). Penjelasan tersebut di perkuat dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Mozin et al., 2026).

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat di rumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Terdapat pengaruh signifikan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai gen z pada Dinas Kesehatan Kabupaten Nias barat.

2.4.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Gen Z

Motivasi kerja adalah dorongan *internal* atau *eksternal* yang membuat seseorang bergairah dalam mencapai target yang telah di tentukan. Motivasi sangat penting untuk meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi berpengaruh terhadap semangat, dedikasi, dan efektivitas pegawai dalam bekerja sehingga mampu mempengaruhi kinerja pegawai. Dengan demikian pegawai yang termotivasi cenderung tinggi akan lebih inovatif dalam bekerja, serta berkontribusi dalam kemajuan perusahaan (Zain et al., 2024). Penjelasan tersebut di perkuat dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat di rumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Terdapat pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai gen z pada Dinas Kesehatan Kabupaten Nias Barat.

2.4.3 Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Gen Z

Stres kerja adalah keadaan emosional akibat ketidaksesuaian beban atau lingkungan kerja dengan kemampuan pekerja. Stres kerja berpengaruh terhadap kecemasan, depresi, kurang konsentrasi dan penurunan kinerja dalam bekerja sehingga mampu mempengaruhi kinerja pegawai. Dengan demikian stres kerja yang tidak dapat ditangani akan dapat memicu masalah kesehatan yang serius bagi pegawai, menurun nya kinerja pegawai dan berdampak buruk juga pada perusahaan secara keseluruhan. Penjelasan tersebut di perkuat dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa stres kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Buulolo et al.,2021).

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat di rumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Terdapat pengaruh signifikan stres kerja terhadap kinerja pegawai gen z pada Dinas Kesehatan Kabupaten Nias Barat

2.4.4 Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Gen Z

Faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai antara lain disiplin kerja, motivasi kerja, dan stres kerja. Disiplin kerja merupakan adanya ketaatan pegawai dalam menjalankan tata tertib yang ada di perusahaan. Melalui disiplin kerja, perusahaan dapat meningkatkan kemampuan kinerja yang baik kepada pegawai dengan membina pegawai ke arah yang lebih baik. Selain disiplin kerja, motivasi kerja merupakan dorongan bagi pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam bekerja untuk memenuhi berbagai kebutuhan, sehingga hal tersebut dapat mendorong pegawai untuk bekerja dengan lebih giat. Selain disiplin kerja dan juga motivasi kerja terdapat juga stres kerja yang merupakan tekanan yang di rasakan oleh pegawai dalam bekerja respon negatif yang timbul apabila tuntutan dalam suatu pekerjaan tidak sesuai dengan kemampuan pegawai. Penjelasan tersebut di perkuat dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa disiplin kerja, motivasi kerja, dan stres kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Aditya et al., 2023).