

**PENGARUH STRES KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA
PEGAWAI DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI INTERVENING****Muhammad Ramadhan¹⁾, Moch. Sarif Hasyim²⁾, Doni Mardiyanto³⁾**Program Magister Manajemen Universitas Trilogi Jakarta¹⁾Politeknik Ketenagakerjaan^{2,3)}Email : ramadhanalfarabi@gmail.com¹⁾, sarifhasyim@polteknaker.ac.id²⁾,
donimardiyanto@polteknaker.ac.id³⁾***Abstract***

In modern organizations, human resources, specifically the people within an organization, are one of the primary means of creating competitive advantage, as the way we manage people directly impacts their performance. One of the critical challenges facing leaders is how to improve employee performance. This study aims to determine the effect of work stress and work discipline on employee performance, using Employee Engagement as an intervention for employees at the Directorate of Binalemlatvok, Ministry of Manpower, using a sample of 60 employees. Data analysis methods used descriptive analysis and SEM-PLS analysis with the assistance of SmartPLS 4.0 software. The results of the hypothesis testing prove: Work stress does not affect employee performance. Work discipline has a positive and significant effect on employee performance. Work stress has a negative and significant effect on employee engagement. Work discipline has a positive and significant effect on employee engagement. Employee engagement has a positive and significant effect on employee performance. Work stress does not affect employee performance through employee engagement. Work discipline affects employee performance through employee engagement.

Keywords: Work Stress, Work Discipline, Employee Engagement, Employee Performance**1. PENDAHULUAN**

Dalam organisasi modern, sumber daya manusia (SDM) yaitu orang-orang di dalam suatu organisasi merupakan salah satu sarana utama untuk menciptakan keunggulan kompetitif, karena cara kita mengelola orang secara langsung memengaruhi kinerja mereka. Sebagian besar organisasi dengan ukuran dan cakupan yang sebanding dalam suatu industri umumnya memiliki akses ke sumber daya berbasis material dan fasilitas yang sama dengan yang mungkin dimiliki organisasi lain dalam industri tersebut, sehingga sangat sulit untuk menciptakan keunggulan kompetitif berdasarkan material, fasilitas, atau sumber daya berwujud lainnya. Hal ini seringkali menyisakan manusia sebagai aset organisasi yang paling berharga.

Jika organisasi dapat mengelola orang-orangnya lebih berhasil daripada pesaingnya, jika organisasi dapat melibatkan karyawannya dalam kesuksesan organisasi sehari-hari, dan jika organisasi dapat membuat mereka bertahan di dalam organisasi, maka organisasi tersebut memiliki peluang yang jauh lebih besar untuk meraih kesuksesan (produktif). Manajer bertanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan melalui karyawan, sehingga sumber daya manusia organisasi hampir selalu merupakan sumber daya yang paling berharga (Lussier & Hendon, 2020:85).

Dengan demikian Sumber daya manusia (SDM) sangat penting bagi organisasi karena sumber daya manusia adalah yang menggerakkan semua operasional dan pencapaian tujuan perusahaan. SDM yang kompeten dan terampil meningkatkan produktivitas, mendorong inovasi, dan memastikan kelangsungan serta keunggulan kompetitif organisasi melalui

manajemen yang efektif, termasuk rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan yang tepat sasaran sebagai upaya meningkatkan kinerja pegawai.

Kinerja pegawai sangat penting bagi organisasi pelayanan publik karena berdampak langsung pada kualitas pelayanan kepada masyarakat, pencapaian tujuan organisasi, dan efektivitas internal. Kinerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan publik, efisiensi kerja, dan akuntabilitas, serta menjadi dasar untuk pengembangan karier pegawai.

Kementerian Ketenagakerjaan melalui Direktorat Jenderal Pembinaan Pelatihan Vokasi dan Produktivitas sebagai lembaga pelayanan public telah melakukan beberapa langkah konkrit dalam mendukung pengembangan kompetensi sumber daya manusia yang salah satunya dari aspek kelembagaan pelatihan meliputi pengembangan revitalisasi lembaga pelatihan kerja melalui penyediaan sarana pelatihan kerja, pengembangan kemitraan dengan industri dan menjamin mutu Balai Latihan Kerja melalui akreditasi.

Salah satu permasalahan penting yang dihadapi oleh pimpinan adalah bagaimana meningkatkan kinerja pegawainya. Dengan kinerja pegawai yang baik diharapkan perusahaan dapat meraih tujuan yang telah ditetapkan, secara efektif dan efisien. Keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu pegawai. Setiap lembaga akan selalu berusaha meningkatkan kinerja pegawai dengan harapan apa yang menjadi tujuan Lembaga dapat tercapai. Banyak cara yang dilakukan oleh lembaga dalam meningkatkan kinerja pegawai yang handal dan professional, misal melaksanakan pendidikan, pelatihan, pemberian kompensasi yang layak, pemberian motivasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif (Irmawati dan Rudini, 2024).

Di sisi lain banyak pula faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai seperti stress kerja dan disiplin (Hidayat, dkk. (2023). Namun secara empiris terdapat hasil penelitian yang tidak konsisten terkait pengaruh stress kerja dan disiplin serta engagement terhadap kinerja pegawai. Sebagaimana hasil penelitian Lianasari, dkk (2017) bahwa stress kerja berpengaruh negative terhadap kinerja, tetapi penelitian Karyono (2021) membuktikan bahwa stress kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja. Kemudian terkait disiplin kerja pada penelitian Karyono (2021) membuktikan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, tetapi penelitian Lianasari, dkk (2017) membuktikan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Terkait pengaruh stress kerja terhadap *engagement*, penelitian Irmawati dan Rudini (2024) membuktikan bahwa stress kerja berpengaruh positif terhadap *employee engagement*, sedangkan Harmain dan Sunjaya (2022) membuktikan bahwa stress kerja berpengaruh negative terhadap *employee engagement*. Kemudian disiplin kerja terhadap *employee engagement* penelitian Irmawati dan Rudini (2024) membuktikan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap *employee engagement*, sedangkan penelitian Simatupang dan Safitri (2023) membuktikan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap *employee engagement*. Kemudian Badrianto dan Maryadi (2023) membuktikan bahwa *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja pegawai, tetapi penelitian Rahmadelina dan Asmanita (2020) membuktikan bahwa *Employee Engagement* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Goal-Setting Theory yang dikemukakan oleh Locke (1968) sebagai teori utama (*grand theory*). *Goal-Setting Theory* merupakan salah satu bentuk teori lingkungan kerja. *Goal-Setting Theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan

yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya (Astuti, dkk., 2023).

Goal setting theory menjelaskan bagaimana individu bertindak sesuai dengan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai (Locke & Latham, 2013). Teori tersebut pertama kali dikemukakan oleh Locke yang pada dasarnya menjelaskan bahwa individu yang memahami tujuan atau sasaran yang ditetapkan oleh suatu organisasi akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Dengan demikian adanya tujuan atau sasaran yang ditetapkan bagi individu dapat membantu individu untuk mengarahkan usaha dan mengarahkannya pada tujuan atau sasaran yang jelas dan pasti. Hal itu juga dikenal sebagai *goal setting theory*. Secara tidak langsung *goal setting theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan untuk kemudian dapat mempengaruhi kinerjanya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa adanya penetapan tujuan atau goal setting dapat mengarahkan individu dalam bertindak dan bekerja, dimana tujuan atau sasaran yang ditetapkan tersebut menggambarkan keadaan ideal yang ingin dicapai atau menunjukkan rencana untuk mencapai hasil yang diinginkan (Sutrisno dan Arsanti, 2023).

Kinerja Pegawai

Menurut Mangku Negara (2017:67) “kinerja SDM adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Menurut Priansa (2016: 269) kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam menegakan tugas dan pekerjaan yang berasal dari organisasi.

Soelistya, dkk. (2021:91) menjelaskan bahwa “kinerja karyawan adalah seberapa banyak para karyawan memberi kontribusi kepada perusahaan meliputi kuantitas output, kualitas output, jangka waktu, kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif”. Kinerja karyawan menunjukkan pada kemampuan pegawai dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Menurut Mangku Negara (2017:75), menyebutkan indikator dari kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- 1) Kualitas pekerjaan
Seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
- 2) Kuantitas Kerja
Seberapa lama seseorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.
- 3) Pelaksanaan Tugas
Seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
- 4) Tanggung Jawab
Keadaran akan kewajiban melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

Employee Engagement

Robinson, Perreman, & Hayday (2004) dalam Irmawati dan Ruidini (2024) mendefinisikan *employee engagement* sebagai suatu sikap positif yang dipegang oleh pegawai terhadap nilai organisasi dan perusahaannya. Pegawai yang terikat atau terlibat

seorang pemimpin sadar akan konteks bisnis, dan bekerja dengan rekan kerja untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan demi kepentingan organisasi.

Menurut Robbins & Judge (2024:120) mendefinisikan “ke terlibatan karyawan adalah tingkat antusiasme yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya”. Ke terlibatan karyawan, dalam banyak hal, merupakan kombinasi sikap (misalnya, kepuasan dan komitmen), tetapi lebih dari itu, yang berarti sesuatu seperti “dedikasi” atau mencurahkan “hati dan jiwa” untuk pekerjaan. Karyawan yang sangat terlibat memiliki hasrat terhadap pekerjaan mereka dan merasakan hubungannya yang mendalam dengan perusahaan mereka.

Scandura (2022:84) menyatakan bahwa ke terlibatan karyawan berkaitan dengan ke terlibatan kerja dan antusiasme terhadap pekerjaan yang dilakukan. Ke terlibatan didefinisikan sebagai “investasi seluruh diri individu dalam suatu peran.”

Schaufeli dan Bakker (2002) dalam Adi dan Fitriana (2018:4) menyatakan bahwa *engagement* adalah perasaan positif, bersemangat-semangat secara lahiriah dan batiniah, pekerjaan dilakukan dengan vigor, dedikasi, dan absorpsi.

- 1) *Vigor* diartikan sebagai keinginan kuat untuk mengeluarkan energi besar dan kuat dalam mencapai tujuan organisasi.
- 2) *Dedication* adalah terlibat penuh dalam suatu pekerjaan.
- 3) *Absorption* adalah terlibat dalam suatu pekerjaan dan ketika dalam pelibatan tersebut merasa waktu berlalu dengan cepat”.

Stres Kerja

Robbins & Judge (2024:630) mengartikan “stres adalah persepsi dan penilaian yang umumnya tidak menyenangkan terhadap pemunculan stres”. Lalu, apa itu pemunculan stres? Pemunculan stres mengacu pada kondisi atau peristiwa yang dianggap menantang atau mengancam oleh seseorang. Intinya, pemunculan stres adalah antecipation dari pengalaman stres. Teenggat waktu proyek yang akan datang dapat dianggap sebagai pemunculan stres yang menantang atau mengancam bagi karyawan.

Griffin, et al. (2020:167) menyatakan bahwa “stres didefinisikan sebagai respons adaptif seseorang terhadap stimulus yang menimbulkan tuntutan psikologis atau fisik yang berlebihan”.

Indikator-indikator stres kerja menurut Scandura (2022:416) yaitu:

- 1) Fisiologis—tekanan darah tinggi, penyakit jantung koroner, kolestrol tinggi, tukak lambung, sistem kekebalan tubuh yang terganggu
- 2) Psikologis—kecemasan, kelelahan, kelelahan emosional, kelelahan, permusuhan, iritasi, ketegangan, kepercayaan diri dan harga diri yang lebih rendah
- 3) Perilaku—kecelakaan dan kesalahan, penggunaan alkohol, asupan kafein, penggunaan narkoba, merokok, penyimpangan di tempat kerja (misalnya, melakukan pekerjaan yang buruk dengan sengaja, mencuri, merusak properti).

Disiplin Kerja

Mangku Negara dan Octorend (2015) menjelaskan bahwa disiplin kerja adalah alat yang digunakan oleh para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan sehingga mereka bersedia untuk mengubah perilaku sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran tiap orang, dan kemauan untuk mematuhi semua peraturan dan norma-norma perusahaan yang berlaku sosial.

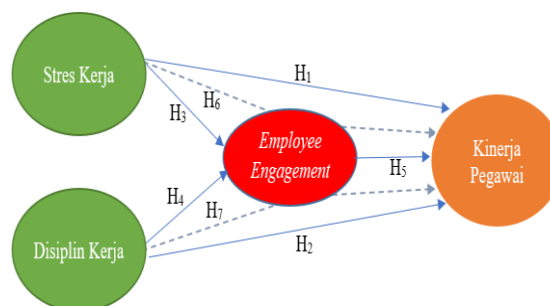
Menurut Sinambela (2016:335) disiplin kerja adalah “kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur tekin secara teruis-meineuis dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan”.

Rivai (2005) dalam Sinambela (2016:355) menjelaskan indikator-indikator disiplin kerja karyawan adalah sebagai berikut:

- 1) Kehadiran
Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya pegawai yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja.
- 2) Keitaatan pada peraturan kerja
Pegawai yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.
- 3) Keitaatan pada standar kerja
Hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawab pegawai terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya.
- 4) Tingkat kewaspadaan tinggi
Pegawai memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu hati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja, serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien.
- 5) Bekerja etis
Beberapa pegawai mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan ke pelanggan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Hal ini merupakan salah satu bentuk tindakan indiscipliner sehingga bekerja etis sebagai salah satu wujud dari disiplin kerja pegawai.

Model Penelitian

Berdasarkan kerangka teori dan beberapa temuan dari studi empiris sebelumnya maka dapat diilustrasikan gambar kerangka pemikiran sebagai berikut.



Gambar 1. Model Penelitian

Sumber: Irmawati dan Ruidini (2024), Hidayat, dkk. (2023), Pramudhita, dkk. (2024)

3. METODE

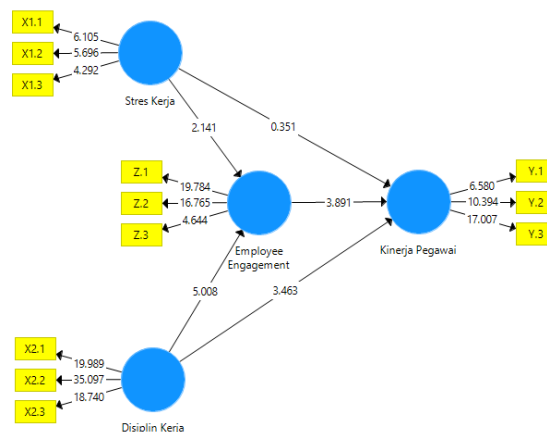
Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif. Teknik analisis data kuantitatif di dalam penelitian kuantitatif yaitu menggunakan statistik. Dalam penelitian yang dilakukan penulis terdiri variabel independen (stress kerja dan disiplin kerja), variabel dependen (kinerja pegawai) dan variabel intervening (*employee engagement*). Adapun Teknik analisis data menggunakan analisis SEM-PLS.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian tesis ini dilakukan dengan objek pada pegawai Direktorat Bina Keseimbangan Pelatihan dan Vokasi dengan menggunakan sampel pegawai sebanyak 60 orang. Direktorat Bina Keseimbangan Pelatihan Vokasi adalah bagian dari Direktorat Jenderal Pembinaan Pelatihan Vokasi dan Produktivitas (Ditjen Binalavotas) di bawah Kementerian Ketenagakerjaan (Kemnaker) yang fokus pada penguatan institusi pelatihan vokasi, standarisasi kompetensi, dan peningkatan kualitas SDM melalui program seperti transformasi BLK menjadi BPVP, pemagangan, serta program pemberdayaan komunitas untuk mencetak tenaga kerja kompeten, produktif, dan siap kerja.

Pengujian Hipotesis Statistik

Setelah melakukan pengujian outer model dan inner model yang terbukti mempunyai data yang valid dan reliabel serta terbukti mempunyai model yang baik, maka langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian hipotesis pada penelitian ini berdasarkan pada nilai yang terdapat pada analisa SEM-PLS dengan batas nilai pengujian hipotesis. Berikut hasil pengujian model lengkap dan hipotesis penelitian ini:



Gambar 2. Standardized Output – Bootstrapping

Sumber: Lampiran (diolah, 2025)

Nilai signifikansi yang digunakan adalah 1.96 (significance level = 5% atau 0,05) (Ghozali dan Latan, 2015:80). Sehingga konstruk yang memiliki $t_{hitung} > 1.96$ dinyatakan berpengaruh signifikan. Adapun hasil path coefficient dan uji signifikansi adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh Langsung

Dalam penelitian ini ada lima pengaruh langsung sebagaimana dapat dijelaskan pada tabel berikut ini.

Tabel 1. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Hipotesis	Variabel	Path coefficient	T-Statistics	P-Value	Keterangan
H1	Stres Kerja -> Kinerja Pegawai	0,030	0,351	0,726	Tidak Signifikan
H2	Disiplin Kerja -> Kinerja Pegawai	0,466	3,463	0,001	Berpengaruh
H3	Stres Kerja -> Employee Engagement	-0,291	2,141	0,033	Berpengaruh
H4	Disiplin Kerja -> Employee Engagement	0,490	5,008	0,000	Berpengaruh
H5	Employee Engagement -> Kinerja Pegawai	0,455	3,891	0,000	Berpengaruh

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung pada tabel 4.11, maka dapat dijelaskan sebagai berikut :

H1: Pengaruh stres kerja terhadap kinerja pegawai

Hipotesis 1 menjelaskan pengaruh stres kerja terhadap kinerja pegawai. Dengan melihat hasil dari pengolahan data pada tabel di atas diperoleh *path coefficient* sebesar 0,030 dengan nilai t statistik sebesar 0,351 < 1,96 dan *p-value* sebesar 0,726 > 0,05 sehingga **H1 ditolak**, hal ini berarti stres kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

H2: Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai

Hipotesis 2 menjelaskan pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Dengan melihat hasil dari pengolahan data pada tabel di atas diperoleh *path coefficient* sebesar 0,466 dengan nilai t statistik sebesar 3,463 > 1,96 dan *p-value* sebesar 0,001 < 0,05 sehingga **H2 diterima**, hal ini berarti disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

H3: Pengaruh stres kerja terhadap *employee engagement*

Hipotesis 3 menjelaskan pengaruh stres kerja terhadap *employee engagement*. Dengan melihat hasil dari pengolahan data pada tabel di atas diperoleh *path coefficient* sebesar -0,291 dengan nilai t statistik sebesar 2,141 > 1,96 dan *p-value* sebesar 0,033 < 0,05 sehingga **H3 diterima**, hal ini berarti stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

H4: Pengaruh disiplin kerja terhadap *employee engagement*

Hipotesis 4 menjelaskan pengaruh disiplin kerja terhadap *employee engagement*. Dengan melihat hasil dari pengolahan data pada tabel di atas diperoleh *path coefficient* sebesar 0,490 dengan nilai t statistik sebesar 5,008 > 1,96 dan *p-value* sebesar 0,000 < 0,05 sehingga **H4 diterima**, hal ini berarti disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

H5 : Pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai

Hipotesis 5 menjelaskan pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai. Dengan melihat hasil dari pengolahan data pada tabel di atas diperoleh *path coefficient* sebesar 0,455 dengan nilai t statistik sebesar 3,891 > 1,96 dan *p-value* sebesar 0,000 < 0,05 sehingga **H5 diterima**, hal ini berarti *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2. Pengaruh Tidak Langsung

Dalam penelitian ini ada dua pengaruh tidak langsung sebagaimana dapat dijelaskan pada tabel berikut ini.

Tabel 2. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Hipotesis	Variabel	Path coefficient	T-Statistics	P-Value	Keterangan
H6	Stres Kerja -> Employee Engagement -> Kinerja Pegawai	-0,133	1,824	0,069	Tidak Signifikan
H7	Disiplin Kerja -> Employee Engagement -> Kinerja Pegawai	0,223	3,119	0,002	Berperngaruh

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung pada tabel 4.2, maka dapat dijelaskan sebagai berikut :

H6: Pengaruh stres kerja terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement*

Hipotesis 6 menjelaskan pengaruh tidak langsung stres kerja terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement* diperoleh *path coefficient* sebesar -0,133 dengan nilai t statistik sebesar $1,824 < 1,96$ dan *p-value* sebesar $0,069 > 0,05$ sehingga **H6 ditolak**, hal ini berarti variabel stres kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement*. Dengan demikian *employee engagement* tidak berhasil menjadi interveining antara stres kerja dengan kinerja pegawai.

H7 : Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement*

Hipotesis 7 menjelaskan pengaruh tidak langsung disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement* diperoleh *path coefficient* sebesar 0,223 dengan nilai t statistik sebesar $3,119 > 1,96$ dan *p-value* sebesar $0,002 < 0,05$, sehingga **H7 diterima**, hal ini berarti variabel disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement*. Dengan demikian *employee engagement* berhasil menjadi interveining antara disiplin kerja dengan kinerja pegawai.

PEMBAHASAN

1. Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa stres kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Karyawan dengan ketahanan diri (resiliensi) yang tinggi atau yang memiliki mekanisme coping yang kuat dapat mengelola tekanan kerja secara efektif. Mereka mungkin menggunakan teknik manajemen stres, mencari dukungan sosial, atau memprioritaskan tugas, sehingga mencegah stres mengganggu kinerja mereka.

Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Karyono (2021) yang membuktikan bahwa stress kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Demikian pula penelitian Valencia (2024) yang membuktikan bahwa stress kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian Tannady, dkk (2022), Pramudhita, dkk (2024) yang membuktikan bahwa stress kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil analisis deskriptif diperoleh tanggapan tertinggi dari responden pada indikator “semakin merasa kehilangan konsentrasi ketika banyak pekerjaan menumpuk”. Banyaknya beban kerja akan membuat karyawan kehilangan konsentrasi dan mengakibatkan terjadinya stress kerja. Mengelola stres akibat beban kerja yang menumpuk dan kehilangan konsentrasi melibatkan pendekatan terstruktur terhadap pekerjaan dan perawatan diri. Tumpukan pekerjaan yang besar bisa terasa menakutkan. Bagi proyek besar menjadi tugas-tugas kecil yang dapat dikelola. Menyelesaikan satu bagian kecil dapat memberikan dorongan motivasi.

Lingkungan kerja yang suportif dengan manajemen yang peduli, beban kerja yang

adil, dan sumber daya yang memadai dapat memitigasi efek negatif stres. Ketika karyawan merasa didukung oleh atasan dan rekan kerja, mereka lebih mampu menghadapi tantangan tanpa penurunan kinerja. Ketika peran dan tanggung jawab pekerjaan didefinisikan dengan jelas, karyawan mengalami lebih sedikit ambiguitas peran, yang merupakan sumber stres utama. Kejelasan ini memungkinkan mereka untuk fokus pada tugas dan mempertahankan kinerja

2. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian ini berhasil membuktikan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dikarenakan disiplin kerja akan meningkatkan tanggung jawab, semangat, kualitas, dan kuantitas pekerjaan, memastikan tujuan organisasi tercapai lebih cepat, serta menciptakan ketertiban dan kelancaran dalam proses kerja. Karyawan yang disiplin cenderung lebih taat aturan, datang tepat waktu, dan menyelesaikan tugas dengan baik, yang berdampak langsung pada peningkatan produktivitas dan hasil kerja yang optimal.

Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Astuti, dkk. (2023) dimana hasil peneliti tersebut menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Demikian pula Karyono (2021) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hal ini didukung oleh analisis deskriptif disiplin kerja dimana diperoleh tanggapan tertinggi dari responden pada kepatuhannya untuk selalu hadir di kantor tepat waktu sesuai jadwal kerja. Direktorat Binalembatvok menerapkan sistem absensi elektronik (e-absensi) untuk memonitor kehadiran secara akurat, termasuk waktu masuk dan pulang kerja. Hal ini memastikan pencatatan yang objektif terhadap keterlambatan atau ketidakhadiran. Disiplin waktu kerja yang baik bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas kinerja individu serta organisasi secara keseluruhan.

Disiplin kerja sangat berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, karena kedisiplinan meningkatkan semangat, gairah dan tanggung jawab, yang menghasilkan kualitas dan kuantitas pekerjaan lebih baik, penyelesaian tugas tepat waktu, dan pencapaian tujuan organisasi yang lebih cepat, sementara kurangnya disiplin justru menjadi penghambat. Disiplin membuat pegawai patuh aturan dan fokus pada tugas, meningkatkan motivasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang teratur dan menyenangkan.

3. Pengaruh Stres Kerja Terhadap *Employee Engagement*

Hasil penelitian ini berhasil membuktikan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hal ini dikarenakan stres kerja mengurangi energi fisik dan mental karyawan, menurunkan fokus, motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen, yang pada akhirnya menyebabkan penurunan produktivitas, peningkatan absensi, dan risiko *turnover*, karena karyawan merasa tertekan, kewalahan, dan tidak mampu berkontribusi optimal.

Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Harmain dan Sujaya (2022) yang membuktikan bahwa stress kerja berpengaruh negatif terhadap *employee engagement*. Namun penelitian Irmawati dan Ruidini (2024) membuktikan bahwa stress kerja berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.

Stres mengurangi energi mental, membuat karyawan merasa lelah dan tidak termotivasi untuk memberikan upaya terbaiknya, yang merupakan inti dari *engagement*. Selain itu ketegangan pikiran akibat stres mengganggu konsentrasi dan kreativitas, sehingga

karyawan tidak dapat bekerja secara optimal. Karyawan yang stres cenderung menarik diri, menjadi pemarah, atau bahkan tidak hadir (absensi tinggi), yang semuanya berlawanan dengan perilaku *engageid* (proaktif, kolaboratif). Stres yang dibiarkan dapat meningkatkan keinginan untuk keluar (*turnover intention*), yang sangat bertentangan dengan tujuan *employeei engageimeint* untuk mempertahankan karyawan.

4. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap *Employee Engagement*

Hasil penelitian ini berhasil membuktikan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employeei engageimeint*. Hal ini dikarenakan disiplin kerja menciptakan lingkungan yang teratur, meningkatkan produktivitas, menimbulkan akuntabilitas, dan rasa aman, yang semuanya membuat karyawan merasa lebih terlibat secara emosional, berkomitmen, dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaiknya bagi organisasi, sehingga meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Irmawati dan Ruidini (2024) yang membuktikan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap *employeei engageimeint*. Demikian pula Syafitri dan Iryanti (2022) membuktikan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap *employeei engageimeint*.

Disiplin memastikan karyawan bekerja secara konsisten dan efisien, yang mengarah pada pencapaian target. Ketika karyawan melihat hasil kerjanya dihargai dan berkontribusi nyata, rasa bangga dan keterikatan mereka meningkat. Disiplin menanamkan rasa tanggung jawab. Karyawan yang disiplin merasa memiliki pekerjaan mereka, bukan hanya sekadar melaksanakannya, yang memperkuat komitmen dan keterlibatan. Karyawan yang disiplin cenderung lebih puas karena mereka merasa mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan merasa dihargai, yang merupakan kunci *employeei engageimeint*.

5. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian ini berhasil membuktikan bahwa *employeei engageimeint* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. *Employeei engageimeint* (keterlibatan karyawan) berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena karyawan yang terlibat secara emosional, kognitif, dan fisik akan lebih termotivasi, proaktif, dan bersemangat (Vigor) untuk memberikan usaha maksimal, meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, serta memberikan kontribusi lebih, yang berdampak langsung pada pencapaian tujuan organisasi dan keunggulan kompetitif.

Temuan penelitian ini sesuai dengan penelitian oleh Syafitri dan Iryanti (2022) membuktikan bahwa *employeei engageimeint* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Demikian pula penelitian Pramudhita, dkk. (2024) dan Badrianto & Maryadi (2023) membuktikan bahwa *employeei engageimeint* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Sesuai temuan pada hasil analisis deskriptif memperlihatkan keterlibatan karyawan ditandai dengan kebanggaannya pada pekerjaan yang dilakukan sebagai ASN dan selalu bersemangat bekerja setiap hari. SN yang terlibat merasa bangga dan puas ketika dapat memberikan pelayanan yang efektif dan berdampak positif bagi Masyarakat. Mereka secara proaktif mencari cara untuk meningkatkan proses kerja, berinovasi, dan berkontribusi lebih dari sekadar deskripsi pekerjaan formal mereka.

Karyawan yang terlibat akan bekerja lebih efisien dan efektif, menghasilkan output lebih banyak dengan kualitas lebih baik, bahkan melebihi ekspektasi. *Engageimeint* akan

meimunculkan dorongan dari dalam diri untuk berinisiatif, menunjukkan semangat tinggi, dan berkontribusi lebih, bukan sekadar memenuhi tugas rutin.

6. Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Employee Engagement*

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa stres kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement*. Dengan demikian *employee engagement* tidak berhasil menjadi interveining pengaruh stres kerja terhadap kinerja pegawai. *Employee engagement* tidak selalu berhasil menjadi *intervening* (perantara) antara stres kerja dan kinerja karena hubungan tersebut kompleks; stres kerja bisa langsung merusak kinerja tanpa melalui *engagement* (karena menurunkan fokus dan produktivitas), atau faktor lain (seperti *coping mechanism*, dukungan atasan, budaya kerja, atau kompetensi) dapat lebih kuat memengaruhi *engagement* atau kinerja secara langsung sehingga hubungan perantaranya terputus. Terkadang, *engagement* itu sendiri tidak terbentuk atau bahkan menurun karena stres, sehingga *engagement* tidak menjadi jembatan, melainkan terpengaruh langsung oleh stres, dan keduanya sama-sama berdampak negatif pada kinerja.

Hal ini sebagaimana diketahui pula bahwa stres kerja pun tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai. Sebagaimana dinyatakan Karyono (2021) bahwa stress kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian Sawir, dkk (2020) membuktikan pula bahwa stress kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement*.

Stres kerja yang parah bisa langsung menurunkan produktivitas, kreativitas, dan fokus, serta meningkatkan absensi tanpa perlu "melewati" *engagement*. Karyawan yang stres berat mungkin berhenti peduli (*engagement*) dan langsung kinerjanya menurun. Stres kerja bisa menyebabkan perasaan negatif, frustrasi, dan kelelahan, yang justru menurunkan motivasi dan keterikatan emosional (*engagement*). Dalam kasus ini, stres tidak memperkuat *engagement*, tetapi melemahkan, sehingga *engagement* tidak bisa jadi perantara yang positif.

Stres kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement* sebagai *intervening* (perantara) karena bisa jadi faktor lain lebih dominan, seperti motivasi internal, lingkungan kerja, dukungan manajemen, atau persepsi individu yang membuat karyawan tetap puas meski beban berat (misal, karena merasa tertantang atau mendapat imbalan), sehingga mengabaikan dampak negatif stres kerja berat terhadap kepuasan, atau bahkan kepuasan itu sendiri tidak sepenuhnya menurunkan kinerja jika ada faktor pendukung lain, jadi hubungannya tidak langsung atau terputus.

7. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja pegawai Melalui *Employee Engagement*

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa secara disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement*. *Employee Engagement* berperan sebagai "Partial Mediation", karena Disiplin berpengaruh langsung terhadap Kinerja, dengan demikian *employee engagement* berhasil menjadi interveining pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Disiplin kerja memengaruhi kinerja pegawai melalui *employee engagement* (keterikatan karyawan) dengan cara menciptakan dasar perilaku positif yang kemudian meningkatkan keterlibatan emosional dan fisik karyawan, sehingga mereka lebih termotivasi, berkomitmen, dan berkontribusi lebih tinggi untuk mencapai tujuan perusahaan. Ketika disiplin kuat, semangat kerja meningkat, yang mengarah pada *engagement* yang lebih baik, lalu mendorong kinerja lebih optimal.

Temuan penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Syafitri dan Iryanti (2022) yang membuktikan bahwa *employee engagement* mediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Karyawan yang disiplin cenderung lebih bertanggung jawab dan patuh pada aturan, yang menciptakan rasa kepatuhan dan profesionalisme. Hal ini membuat mereka merasa menjadi bagian penting dari sistem, yang meningkatkan rasa kepemilikan dan keterikatan emosional pada perusahaan. Karyawan yang *engaged* merasa "terikat" secara emosional dan kognitif, sehingga memiliki motivasi tinggi untuk bekerja keras. Mereka bersedia melakukan lebih dari yang diminta (di luar *job requirement*) dan memberikan kontribusi maksimal untuk kesuksesan organisasi. Disiplin kerja juga berpengaruh langsung terhadap kinerja, namun *employee engagement* bertindak sebagai variabel mediasi (penghubung), memperkuat pengaruh tersebut.

5. KESIMPULAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat disampaikan beberapa kesimpulan penelitian sebagai berikut:

1. Stres kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
2. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
3. Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *employee engagement*.
4. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.
5. *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
6. Stres kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement*.
7. Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement*.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat khususnya bagi Direktorat Bina Kelembagaan Pelatihan Vokasi (Dit. Bina Lemlatvok) Kementerian Ketenagakerjaan RI dalam meningkatkan kinerja pegawainya. Terbukti disiplin kerja dan *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja para pegawainya. Sehingga sudah selayaknya pimpinan dapat memperhatikan tingkat disiplin para pegawai dan juga tingkat keterlibatan pegawai dalam organisasi agar mampu memberikan dampak yang lebih positif kepada pencapaian tujuan organisasi. Perlu ditingkatkan disiplin kerja secara konsisten, penegakkan aturan selain bersifat kontrol, tetapi juga dikaitkan dengan pemberian teladan pimpinan, sistem penghargaan dan sanksi yang adil. Disiplin kerja dapat diintegrasikan untuk meningkatkan engagement dan system penilaian kinerja.

REFERENSI

- Adi, A.N., dan Fithriana, N. (2018). *Employee Engagement Pada Sektor Bisnis dan Publik*. Malang : Penerbit CV. IRDH (Research & Publishing).
- Astuti, A.A.S.R., Rihayana, I.G., dan Putra, B.N.K. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Yayasan Jembatan Budaya. *VALUES*. 4 (1).

- Badrianto, Y. dan Maryadi, A. (2023). Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *SEIKO : Journal of Management & Business*. Volume 6 Issue 2 . Pages 498 – 505.
- Ghozali, I. dan Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Griffin, R.W., Phillips, J.M., and Gully, S.M. (2020). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. Thirteenth Edition. Canada : Cengage.
- Harmen, H. dan Sunjaya, W. (2022). Stres Kerja Dan Ability Of Employees Pengaruhnya Terhadap Employee Engagement. *NIAGAWAN*. Vol 11 No 2 Juli
- Hidayat, B.S., Luthfi, A.M., dan Dewi, N.P. (2023). Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN Batam. *Zona Manajerial: Program Studi Manajemen (S1) Universitas Batam*. Volume 13 (3), P:148-161. DOI:<https://doi.org/10.37776/manajer.v13i3.1539>.
- Irmawati, M. dan Rudini, A. (2024). Pengaruh Stres Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Employee Engagement Tenaga Kontrak Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Timur. *E-Jurnal Profit (Jurnal Penerapan Ilmu Manajemen dan Kewirausahaan)*. Vol. 9/No. 1/12-25.
- Karyono. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Sankei Gohsyu Industries (Departemen Press Forging 1). *Jurnal JDM*, Vol. 4 No. 1. Hal 54 – 67. DOI: <http://dx.doi.org/10.22441/jdm.v4i1.12123>.
- Lianasari, Wardoyo, P., dan Santoso, D. (2017). Pengaruh Stres Kerja, Employee Engagment, Dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan CV. Karya Manunggal Semarang. *NEO-BIS*. Volume 11, No.2, Desember.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2013). *New Developments In Goal Setting And Task Performance*.
- Lussier, R.N., and Hendon, J.R. (2020). *Fundamentals of Human Resource Management Functions, Applications, Skill Development*. Second Edition. USA : SAGE Publications, Inc.
- Mangkunegara dan Octorend. (2015). Effect of work Discipline, Work Motivation and Job satisfaction on Employee Organizational Commitment in the Company (Case Study in PT. Dada Indonesia). *Universitas Journal of Management* vol. 3, no.8.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Evaluasi Kinerja SDM*. (Redaksi Refika, Ed.) (Kedelapan). Bandung: PT Refika Aditama.
- Pramudhita, F., Nadifah salsabila, & Anggita Fitri Anggraeni. (2024). Pengaruh Employee Engagement Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. XYZ. *Musytari : Jurnal Manajemen, Akuntansi, Dan Ekonomi*, 7(8), 31–40. <https://doi.org/10.8734/musytari.v7i8.5145>.
- Priansa, D. J. (2016). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. (D. A. Garnida, Ed.) (Kedua). Bandung: CV ALFABETA.
- Rahmadalena, T., & Asmanita, A. (2020). Pengaruh Employee Engagement, Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bukit Asam, TBK Unit Dermaga

- Kertapati Palembang. *Jurnal Ilmiah Bina Manajemen*, 3(2), 68–76.
<https://doi.org/10.33557/jibm.v3i2.1094>
- Robbin S.P., Judge. (2014). *Organizational Behavior*. Prentice Hall.
- Sawir, M., Yasri & Abror. (2020). The Effect of Stress, Work Environment and Work Engagement on Employee Performance. *Advances in Economics, Business and Management Research*, volume 179. Atlantis Press. DOI : [10.2991/aebmr.k.210616.093](https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210616.093).
- Scandura, T.A. (2023). *Essentials of Organizational Behavior An Evidence-Based Approach*. Third Edition. USA : SAGE Publications, Inc.
- Simatupang, Y.C., Safitri, W. (2023). Pengaruh Servant Leadership Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Employee Engagement Sebagai Mediasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*. 6 (2).
- Sinambela. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soelistya, D., Desembrianita, E., dan Tafrihi, W. (2021). *Strong Point Kinerja Karyawan : Motivasi Kunci Implementasi Kompensasi dan Lingkungan Kerja*. Cetakan Pertama. Sidoarjo : Nizamia Learning Center.
- Syafitri, R. A. ., & Iryanti, E. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja Melalui Work Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pos Cabang Utama Surabaya 60000. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 3(5), 2620–2627.
<https://doi.org/10.37385/msej.v3i4.969>.
- Tannady, H. (2022). Peran Disiplin dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Perdagangan Oli dan Pipa Nasional *Jurnal Kewarganegaraan*. 6 (2). DOI:<https://doi.org/10.31316/jk.v6i2.3712>
- Universitas Trilogi. (2025). *Pedoman Tugas Akhir Fakultas Ekonomi Bisnis dan Humaniora*. Jakarta : Universitas Trilogi.
- Valencia, A. (2024). Pengaruh Work Overload Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan AUTO2000. *Jurnal Manajemen Dan Profesional*, 5(1), 74–86.
<https://doi.org/10.32815/jpro.v5i1.2109>