

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan salah satu elemen paling penting agar sebuah bisnis atau perusahaan dapat berjalan dengan baik. Tanpa adanya elemen tersebut atau kualitasnya yang kurang baik, perusahaan sulit untuk berjalan dan beroperasi dengan semestinya meski sumber daya yang lain telah terpenuhi. Keberhasilan sebuah organisasi sangat bergantung pada tenaga kerja yang dipekerjakan, jadi penting bahwa orang yang tepat dipekerjakan untuk peran yang tepat. Setiap organisasi memainkan peran penting dalam manajemen sumber daya manusia. Manajemen SDM mengelola strategi untuk memastikan organisasi mencapai tujuan perusahaan, serta berkontribusi secara signifikan terhadap proses pengambilan keputusan perusahaan, yang mencakup penilaian untuk pegawai saat ini dan prediksi untuk masa depan berdasarkan tuntutan bisnis. Manajemen SDM bekerja untuk mengurangi biaya, seperti dengan perekrutan dan retensi. Para profesional HR dilatih untuk melakukan negosiasi yang efisien dengan calon pegawai dan pegawai yang ada, serta memahami manfaat pegawai yang cenderung menarik kandidat berkualitas dan mempertahankan tenaga kerja yang ada. Karena manajer SDM berkontribusi secara signifikan pada program pelatihan dan pengembangan, mereka juga memainkan peran penting dalam memperkuat hubungan pemberi kerja-pegawai. Ini berkontribusi pada pertumbuhan pegawai di dalam perusahaan, sehingga meningkatkan kepuasan dan produktivitas pegawai. Manajemen SDM bertanggung jawab untuk melakukan aktivitas, acara, dan perayaan dalam organisasi yang membuka peluang untuk membangun tim. Selain itu, meningkatkan interaktivitas dalam pegawai dan menanamkan rasa kepercayaan dan rasa hormat di antara rekan kerja. Departemen yang dituju ketika konflik profesional muncul antara pegawai adalah HR. Mereka memastikan bahwa masalah dan konflik diselesaikan secara efektif, mendekati masalah dengan sikap yang tidak memihak dan mendorong komunikasi yang efektif untuk mencapai solusi. Selain itu, mereka membantu pegawai memahami berbagai cara untuk mengembangkan hubungan kerja yang efektif dan pentingnya tidak membiarkan penilaian pribadi memengaruhi perilaku mereka. Budaya kerja yang sehat sangat penting dalam menghasilkan pegawai terbaik. Manajer SDM berkontribusi secara signifikan dalam membangun budaya kerja yang sehat dan ramah, yang selanjutnya diterjemahkan ke dalam produktivitas yang lebih baik di antara pegawai. Profesional HR bekerja

untuk membuat organisasi mematuhi undang-undang ketenagakerjaan, serta memelihara catatan proses perekrutan dan catatan pelamar.

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses untuk mengelola bakat manusia untuk mencapai tujuan organisasi (Bohlander, 2010:4). Sedangkan, Westover (2014:1) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses strategis yang berhubungan dengan *staffing*, kompensasi, pelatihan, hukum dan kebijakan mengenai tenaga kerja, serta mempertahankan pegawai.

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah strategi, terpadu dan koheren untuk pekerjaan, pengembangan dan kesejahteraan bagi orang-orang yang bekerja dalam organisasi (Amstrong, 2014:1). Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses dimana manajemen membangun tenaga kerja dan mencoba untuk menciptakan kinerja pekerjaan yang dibutuhkan perusahaan (Boxall, 2016:7).

Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Wilton (2016:4) adalah istilah yang umumnya digunakan untuk menggambarkan semua aktivitas organisasi yang berhubungan dengan perekrutan dan pemilihan, merancang pekerjaan untuk, pelatihan dan pengembangan, menilai dan memberi penghargaan, mengarahkan serta memotivasi dan mengawasi para pekerja. Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Mathis dan Jackson (2016) adalah sistem formal yang dirancang dalam organisasi untuk mengelola bakat manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, berdasarkan uraian pengertian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses mengelola keahlian dan kemampuan yang dimiliki oleh manusia untuk mencapai tujuan, serta suatu proses yang berhubungan dengan *staffing*, kompensasi, pelatihan dan pengembangan pegawai.

#### **2.1.1.1. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Amstrong (2014:5) mengidentifikasi tujuan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

1. Memberikan dukungan pada organisasi dengan mendapatkan tujuan dengan mengembangkan dan mengimplementasikan strategi sumber daya manusia yang terintegrasi dengan strategi bisnis
2. Kontribusi terhadap pengembangan budaya yang memiliki performa yang tinggi.
3. Memastikan bahwa organisasi memiliki pegawai yang terampil, berkemampuan dan dibutuhkan.
4. Menciptakan hubungan kerja yang positif antara manajemen dan pegawai dan saling percaya.
5. Mendorong penerapan etika bisnis pada pegawai.

### 2.1.1.2. Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Robbins (2016:407) ada delapan aktivitas manajemen yang membentuk sebuah proses manajemen sumber daya manusia. Delapan aktivitas tersebut antara lain sebagai berikut:

1. *Human Resource Planning*, Perencanaan sumber daya manusia merupakan suatu proses di mana manajer memastikan bahwa mereka memiliki sejumlah pegawai yang ditempatkan pada posisi yang tepat di waktu yang tepat. Perencanaan sumber daya manusia meliputi dua aktivitas yaitu menilai sumber daya manusia saat ini dan memprediksi kebutuhan sumber daya manusia yang akan datang.
2. *Recruitment and Decruitment, Recruitment* adalah aktivitas menempatkan, mengidentifikasi, dan menarik calon pelamar kerja yang memiliki kapabilitas. Sedangkan *decruitment* adalah aktivitas mengurangi jumlah tenaga kerja yang berada di perusahaan karena jumlah pegawai yang sangat banyak.
3. *Selection*, Proses mengumpulkan pelamar kerja yang terbaik dan sesuai dengan persyaratan untuk dipekerjakan di perusahaan.
4. *Orientation*, Proses memperkenalkan pegawai baru kepada pekerjaan yang akan ia lakukan dan kepada perusahaan.
5. *Training*, Proses pelatihan menurut Westover (2014:2) adalah aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk memastikan bahwa pegawai tidak hanya terlatih untuk melakukan pekerjaannya, tetapi juga untuk terus berkembang dan mendapatkan keahlian baru dalam pekerjaan mereka.
6. *Performance Management*, Menetapkan standar kinerja yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pegawai.
7. *Compensation and Benefit*, Membuat dan mengembangkan sistem kompensasi yang efektif dan layak pada pegawai guna menarik dan mempertahankan pegawai yang kompeten serta berbakat yang telah membantu perusahaan mencapai misi dan tujuannya
8. *Career Development*, Menurut Westover (2014:114) pengembangan karier adalah proses untuk membantu pegawai dalam mengelola kariernya, belajar hal baru, dan mengambil langkah untuk meningkatkan kemampuan secara personal dan profesional.

### 2.1.2. Workload

Menpan (dalam Dhania, 2010), memberikan pemahaman beban kerja merupakan kumpulan atau lebih dari satu kegiatan yang semestinya dikerjakan oleh unit kerja tertentu dalam perusahaan atau oleh pemangku jabatan tertentu untuk suatu periode waktu tertentu. Sedangkan menurut Moekijat (2004) beban kerja adalah volume dari hasil kerja atau catatan tentang hasil pekerjaan yang dapat

menunjukkan volume yang dihasilkan oleh sejumlah pegawai dalam suatu bagian tertentu. Menurut Haryono (2004) beban kerja adalah sebagai berikut: “Jumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh seseorang ataupun sekelompok orang selama periode waktu tertentu dalam keadaan normal”.

Beban kerja menurut Astianto (2014) dapat didefinisikan sebagai suatu perbedaan antara kapasitas atau kemampuan pekerja dengan tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi. Mengingat kerja manusia bersifat mental dan fisik, maka masing-masing mempunyai tingkat pembebanan yang berbeda-beda. Tingkat pembebanan yang terlalu tinggi memungkinkan pemakaian energi yang berlebihan dan terjadi *overstress*, sebaliknya intensitas pembebanan yang terlalu rendah memungkinkan rasa bosan dan kejenuhan atau *understress*. Oleh karena itu perlu diupayakan tingkat intensitas pembebanan yang optimum yang ada diantara kedua batas yang ekstrem tadi dan tentunya berbeda antara individu yang satu dengan yang lainnya. *Work stress* (beban kerja) dapat dimaknai sebagai bentuk tanggung jawab tugas dan pekerjaan yang harus diselesaikan baik oleh individu maupun kelompok jabatan tertentu dalam situasi yang normal dan untuk periode tertentu.

Pendapat lain yang menyatakan bahwa tugas yang dituntut untuk dikerjakan oleh seorang individu menjadi tekanan pada beban kerja dijelaskan dalam buku Tarwaka *Beban Kerja (workload)*. Menurut Hart & Steveland dalam Tarwaka (2011) bahwa: “Beban kerja merupakan suatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan tugas-tugas lingkungan kerja dimana digunakan sebagai tempat kerja, keterampilan dan persepsi dari pekerja. Beban kerja kadang-kadang didefinisikan secara operasional pada faktor-faktor seperti tuntutan tugas atau upaya-upaya yang dilakukan untuk melakukan pekerjaan”. Menurut Heizer dan Render (1996:98), standar tenaga kerja adalah jumlah waktu yang diperlukan rata-rata tenaga kerja, untuk mengerjakan aktivitas kerja khusus dalam kondisi kerja yang normal, atau dengan kata lain standar tenaga kerja dapat digunakan untuk menetapkan jumlah personil, agar mampu menghasilkan produksi yang diharapkan perusahaan. Lebih jauh dikatakan, bahwa untuk menentukan standar tenaga kerja dapat dilakukan dalam empat cara, yakni berdasarkan pengalaman masa lalu, pengkajian waktu, standar waktu sebelum penentuan, dan pengambilan contoh kerja. Karasek dan Theorell (1990) menjelaskan bahwa beban kerja (*workload*), yaitu berat atau tidaknya pekerjaan yang dilakukan seseorang, dan apakah pekerjaan yang dilakukan berlebih, atau lebih banyak dari deskripsi kerja yang diberikan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja menurut Utomo (2008) adalah sebagai berikut:

- a. Banyaknya pekerjaan
- b. Target kerja

- c. Kebosanan
- d. Kelebihan beban
- e. Tekanan kerja

#### **2.1.2.1. Indikator Workload**

Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur beban kerja menurut (Wijaya, 2018) adalah sebagai berikut:

1. Persepsi akan kompleksitas tugas
2. Persepsi akan tanggung jawab
3. Persepsi akan lamanya waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas
4. Persepsi akan tenaga yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas

Dalam penelitian ini indikator beban kerja yang digunakan mengadopsi indikator beban kerja yang digunakan dalam penelitian yang telah dilakukan oleh Karasek (1998) dalam Mansour dan Tremblay (2015) yang meliputi antara lain:

1. Tuntutan Psikologi (*General psychological demands*), yaitu keadaan ketidakseimbangan antara persepsi individu terhadap tuntutan atas diri mereka yang berhubungan dengan pekerjaan dan kemampuan mereka untuk mengatasi tuntutan-tuntutan tersebut. Misalnya seorang pekerja merasa bahwa pekerjaan mereka menuntut dirinya untuk selalu bekerja keras, bekerja cepat, dan bekerja secara berlebihan demi menyelesaikan tugasnya sehingga membuat pekerja tersebut sangat sibuk.
2. Ambiguitas Peran (*Role ambiguity*), yaitu ketika seorang pekerja tidak mempunyai informasi maupun pengetahuan yang cukup jelas untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas. Hal ini dapat menghambat kinerja dari pekerja tersebut dalam mencapai tujuan perusahaan dimana pekerja tidak memiliki tugas dan tanggungjawab yang jelas.
3. Konsentrasi (*Concentration*), yaitu sumber kekuatan pikiran dan bekerja berdasarkan daya ingat dan lupa dimana pikiran tidak dapat bekerja untuk lupa dan ingat dalam waktu yang bersamaan. Apabila konsentrasi seseorang lemah, maka orang tersebut cenderung melupakan suatu hal. Sebaliknya, apabila konsentrasi seseorang kuat, maka orang tersebut akan dapat mengingat dalam waktu yang lama dimana seorang pekerja melakukan pekerjaan yang membutuhkan konsentrasi yang tinggi.
4. Gangguan Mental Kerja (*Mental work disruption*), yaitu perasaan seperti tertekan secara terus-menerus atau kehilangan minat berkegiatan yang diterima seseorang. Misalnya seorang pekerja sering mendapat gangguan dalam menyelesaikan tugasnya atau dapat menyelesaikan tugasnya apabila pekerjaan orang lain sudah selesai.

### 2.1.3. *Integrity*

Menurut Zahra (2011:123), *integrity* adalah komitmen untuk melakukan segala sesuatu sesuai dengan prinsip yang benar dan etis, sesuai dengan nilai dan norma dan ada konsistensi untuk tetap melakukan komitmen tersebut pada setiap situasi tanpa melihat adanya peluang atau paksaan untuk keluar dari prinsip. Menurut Zahra (2011:123) ada empat indikator integritas, yaitu:

1. Menurut Ma'mur (2011:36-37), Kejujuran didasarkan pada upaya menjadikan diri sebagai orang yang selalu dapat dipercaya. Hal ini diwujudkan pada perkataan, baik terhadap diri sendiri maupun pihak lain. Kejujuran juga merupakan perilaku yang didasarkan pada upaya menjadikan diri sebagai orang selalu dapat dipercaya, baik terhadap diri sendiri maupun orang lain. Sesuai pendapat ahli di atas maka diambil kesimpulan bahwa kejujuran adalah proses atau perbuatan untuk membentuk seseorang bertindak secara benar sehingga menjadi pribadi yang dapat dipercaya. Dengan membentuk diri sebagai manusia yang jujur bisa diterapkan kapanpun, dimanapun, dan dari berbagai aspek. Kejujuran Menurut kamus besar Bahasa Indonesia kejujuran berasal dari kata dasar "jujur" yang mendapat imbuhan ke-an, yang artinya "lurus hati, tidak berbohong, tidak curang, tulus atau ikhlas". Kata jujur adalah kata yang digunakan untuk menyatakan sikap seseorang. Orang yang memiliki sifat jujur senantiasa mengatakan segala sesuatu sesuai realitas yang ada.
2. Amanah, merupakan pesan yang ditiptikan kepada orang lain untuk disampaikan, keamanan, ketentraman, atau kepercayaan". Amanah merupakan salah satu indikator dari integritas pegawai yang memiliki sikap amanah akan senantiasa menjaga dan menjalankan pekerjaan yang dipercayakan kepadanya. Selain itu orang yang memiliki sifat amanah akan selalu menerima saran dan perintah dengan ikhlas.
3. Komitmen, merupakan orientasi nilai terhadap kerja yang menunjukkan bahwa individu sangat memikirkan pekerjaannya. Dimana pekerjaan memberikan kepuasan hidup, dan pekerjaan memberikan status bagi individu.
4. Konsistensi Menurut Dachlan (2009:47) merupakan sebuah sikap atau usaha yang diambil untuk mempertahankan sebuah pandangan atau opini terhadap suatu hal sehingga terbentuk sebuah perilaku yang stabil sesuai dengan prinsip yang telah dipegang. Konsistensi adalah sikap yang diambil sebagai pembuktian kestabilan atas suatu pendapat. Konsistensi merupakan indikasi orang memiliki integritas. Sikap konsisten itu penting, karena sifat konsisten seorang pegawai dapat dipercaya dan mempercayai orang lain.

*Integrity* sering dipahami dalam konteks perilaku dan perilaku *integrity* pada umumnya dipahami dalam kaitannya dengan etika dan moral. Prinsip integritas mewajibkan setiap praktisi untuk tegas, jujur dan adil dalam hubungan profesional dan hubungan bisnisnya (Tarigan, 2011). Pelayanan dan kepercayaan publik tidak boleh dikalahkan oleh keuntungan pribadi. Integritas mengharuskan anggota untuk menaati baik bentuk maupun jiwa standar teknis dan etika (Khamainy, 2014).

Integritas merupakan kualitas yang melandasi kepercayaan publik dan merupakan patokan bagi anggota untuk menguji semua keputusannya. Integritas mengharuskan seseorang untuk bersikap jujur dan transparan, berani, bijaksana dan bertanggung jawab untuk melaksanakan pekerjaannya. Keempat unsur tersebut diperlukan untuk membangun kepercayaan dan memberikan dasar bagi pengambilan keputusan handal. Sedangkan menurut Rai (2008) menyebutkan bahwa integritas menguatkan kepercayaan dan karenanya menjadi dasar bagi penilaian atas kinerja mereka namun integritas merupakan suatu elemen karakter yang mendasari timbulnya pengakuan profesional.

Menurut Mulyadi (2002), integritas dapat menerima kesalahan yang tidak disengaja dan perbedaan pendapat yang jujur tetapi tidak dapat menerima kecurangan atau peniadaan prinsip. Dalam menghadapi aturan, standar, panduan khusus atau menghadapi pendapat yang bertentangan, anggota harus menguji keputusan atau perbuatannya dengan bertanya apakah anggota telah melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan apakah anggota telah menjaga integritas dirinya. Dimana integritas mengharuskan anggotanya untuk menaati standar teknis dan etika. Selain itu juga mengharuskan anggota untuk mengikuti prinsip objektivitas dan kehati-hatian profesional.

Welch menyatakan bahwa integritas adalah sebuah kata yang kabur (tidak jelas). Seseorang yang mempunyai integritas hanya akan mengungkapkan kejujuran dan orang-orang itu selalu memegang kata-kata mereka (Orchidia, 2014). Mereka dapat bertanggung jawab atas apa yang mereka lakukan dan mengakui kesalahan mereka lalu mengoreksinya. Integritas didefinisikan Rogers sebuah situasi yang berlangsung saat individu bisa menyetujui dan bertanggung jawab terhadap perasaan, niat, komitmen dan perilaku (Masitah, 2012).

Andreas Harefa dalam bukunya yang berjudul “Manusia Pembelajar” menjelaskan sebuah definisi integritas yaitu “*maintaining social, ethical and organizational norm, firmly adhering to code of conduct and ethical principle*”. Oleh sebab itu, terdapat beberapa tindakan yang dapat dilihat dari integritas. Tindakan tersebut ialah menunjukkan kejujuran (*demonstrate honesty*), memenuhi komitmen (*keeping commitment*) dan berperilaku secara konsisten (*behave consistently*).

Menurut Minner kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan mampu bertugas dan bersikap sesuai pada aturan tugas yang telah ditetapkan. Setiap impian tentang bagaimana seseorang harus bersikap dalam menjalankan tugas bermakna menunjukkan sebuah peran pada organisasi (Astuti, 2013). Di sisi lain Sutrisno mengatakan bahwa perilaku seseorang akan mempengaruhi sikapnya untuk menjalankan kehidupan dan kegiatan dalam organisasi bisnis ataupun publik, sehingga apabila seorang pegawai mempunyai integritas yang baik sehingga akan mempengaruhi kinerja seorang pegawai itu menjadi baik (Astuti, 2013).

#### **2.1.3.1. Indikator *Integrity***

Berikut adalah beberapa indikator yang menentukan *integrity* menurut Rachman dalam Supriyanto (2006) sebagai berikut:

1. Kode etik profesional, setinggi apa kode etik ini dijunjung terutama oleh pemimpin perusahaan yang akan dicontoh oleh bawahannya.
2. Bagaimana mengatasi *conflict of interest*, dalam hal ini sejauh mana ketentuan yang telah ditetapkan dan disepakati dapat dipegang teguh.
3. Wewenang, sebaik apa wewenang yang diberikan dapat dimanfaatkan.
4. Akuntabilitas dan tanggung jawab, jika mengalami masalah, apa yang akan dilakukan apakah berlari atau menghadapinya.

#### **2.1.4. Supervisor Support**

*Supervisor support* diartikan sebagai sejauh mana para pemimpin menghargai kontribusi pegawai mereka dan peduli tentang kesejahteraan mereka (Bhate, 2013). *Supervisor* dianggap sebagai perwakilan dari organisasi dan memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja bawahan yang mana pegawai akan melihat hal tersebut sebagai indikasi dukungan organisasi (Eisenberger *et.al.*, 2002).

Menurut Karasek (1998) dalam Mansour dan Tremblay (2015), dukungan supervisor dapat dilihat dari dua dimensi yaitu:

1. *Socioemotional*
2. *Instrumental*

##### **2.1.4.1. Indikator *Supervisor Support***

Menurut House (1980), beberapa hal yang mengindikasikan *supervisor support* antara lain:

1. Kesiediaan memberikan bantuan, Dalam menghadapi pekerjaannya, terkadang seorang pegawai akan menemukan kesulitan untuk menyelesaikan tugas-tugasnya. Supervisor memegang peran sebagai seseorang yang diandalkan bagi



- pegawai ketika pegawai menemukan kesulitan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.
2. Kesiediaan mendengarkan, Seseorang pegawai terkadang memiliki permasalahan pribadi yang kerap mengganggu pekerjaannya. Supervisor memegang peran sebagai seseorang yang dianggap mampu sebagai seseorang yang dapat mendengarkan permasalahan pegawai yang mengganggu pekerjaannya.
  3. Perasaan peduli, Kesejahteraan pegawai merupakan objek untuk perasaan peduli seorang supervisor. Supervisor memegang peran sebagai seseorang yang dituntut untuk mempunyai perasaan peduli terhadap kesejahteraan pegawai.

### **2.1.5. Work Stress**

*Work stress* menurut Mangkunegara (2008:157) adalah sebuah perasaan tertekan yang dialami pegawai dalam menghadapi pekerjaan. *Work stress* ini tampak dari sikap, antara lain emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan, tidak bisa rileks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat dan mengalami gangguan pencernaan. Kemudian menurut Robbins dalam Benyamin Molan (2006:796) menyatakan stres kerja adalah kondisi yang muncul dari interaksi antara manusia dan pekerjaan serta dikarakteristikan oleh perubahan manusia yang memaksa mereka untuk menyimpang dari fungsi normal mereka.

*Work stress* oleh Salleh, Bakar dan Keong (2008) dimaknai sebagai suatu tekanan, kekuatan atau suatu kecenderungan maupun suatu upaya mental yang dilakukan seseorang terhadap pekerjaannya. Menurut (Robbins, Judge, Odendaal & Roodt, 2016), terdapat tiga kategori gejala yang dimunculkan seorang yang mengalami stress kerja yaitu gejala fisiologis, gejala psikologis dan gejala perilaku. Gejala yang paling awal muncul ketika seorang pegawai mengalami stres kerja adalah gejala fisiologis yang berupa munculnya gangguan medis. Gangguan medis yang seringkali muncul pada gejala fisiologis adalah munculnya gangguan metabolisme tubuh, pernafasan dan detak jantung yang meningkat demikian juga tekanan darah, munculnya gangguan sakit kepala bahkan yang paling ekstrim adalah munculnya serangan jantung.

Upaya mental selanjutnya yang menunjukkan terjadinya *work stress* adalah adanya gangguan psikologis. Gangguan psikologis yang sering muncul adanya perasaan ketidakpuasan. Ketidakpuasan ini menjadi gejala yang paling jelas dan yang paling sederhana dari gangguan psikologis. Namun, tidak menutup kemungkinan munculnya gejala psikologis lainnya seperti munculnya kecemasan yang berlebihan, sering merasa tegang, individu menjadi mudah marah, lebih mudah

bosan dan senang untuk menunda-nunda pekerjaan. Pekerjaan yang memiliki banyak tuntutan terhadap pegawainya, aktifitas pekerjaan yang saling bertentangan atau mungkin juga tugas, tanggung jawab ataupun wewenang yang tidak jelas menjadi faktor pemicu yang mendorong terjadinya ketidakpuasan yang menjadi awal terjadinya *work stress*.

Gejala selanjutnya dari manifestasi *work stress* adalah gejala perilaku. Gejala perilaku lebih mudah diamati dibandingkan dua gejala sebelumnya karena terefleksi dari perilaku individu yang mengalami *work stress*. Gejala perilaku dari adanya *work stress* meliputi tingkat produktivitas yang cenderung mengalami penurunan serta tingkat kemangkiran bahkan meningkatnya tingkat *resign*.

Menurut Lemyre dan Tessier (2003) dalam Mansour dan Tremblay menyatakan ada 2 penyebab *work stress*, yaitu:

1. Lingkungan, adanya lingkungan sosial turut berpengaruh terhadap *work stress*. Dimana adanya dukungan sosial berperan dalam mendorong seseorang dalam pekerjaannya, apabila tidak adanya faktor lingkungan sosial yang mendukung maka tingkat *work stress* pegawai akan tinggi.
2. Individu, adanya faktor individu berperan juga dalam faktor individu kepribadian seseorang lebih berpengaruh terhadap stres pada pegawai. Dimana kepribadian seseorang akan menentukan seseorang tersebut mudah mengalami stress atau tidak.

#### **2.1.5.1. Indikator *Work Stress***

Indikator Stres Kerja menurut Robbins (2006) yaitu:

- 1) Tuntutan tugas, merupakan faktor yang dikaitkan pada pekerjaan seseorang seperti kondisi kerja, tata kerja letak fisik.
- 2) Tuntutan peran, berhubungan dengan tekanan yang diberikan pada seseorang sebagai suatu fungsi dari peran tertentu yang dimainkan dalam suatu organisasi.
- 3) Tuntutan antar pribadi, merupakan tekanan yang diciptakan oleh pegawai.
- 4) Struktur organisasi, merupakan pengakuan organisasi akan adanya kebutuhan untuk mengkoordinasikan pola interaksi para anggota organisasi secara formal.
- 5) Kepemimpinan organisasi, yaitu memotivasi, memimpin, dan tindakan-tindakan lainnya yang melibatkan interaksi dengan orang lain.

#### **2.1.6. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Menurut Organ (1988) dalam Soegandhi (2013), OCB adalah sebuah perilaku individu yang tidak terikat (bebas), yang tidak secara langsung diakui oleh sistem pemberian penghargaan atau dapat dikatakan bahwa OCB merupakan perilaku pegawai yang melebihi peran yang diwajibkan kepadanya. OCB mencakup perilaku-perilaku yang meliputi solidaritas antar pegawai, menjadi *volunteer* untuk tugas-

tugas ekstra, patuh pada aturan dan prosedur yang ada di tempat kerja. Perilaku ini dapat menambah nilai lebih pada individu dalam hal perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna.

Organisasi tidak menuntut pegawai untuk menunjukkan perilaku OCB tetapi sangat membantu jika mereka memilikinya karena mendukung keefektifan dan kelangsungan hidup organisasi, khususnya dalam lingkungan bisnis yang persaingannya semakin tajam. Seseorang yang memiliki OCB diatas rata-rata tidak akan dibayar dalam bentuk gaji atau bonus tertentu, namun OCB merupakan perilaku sosial individu untuk bekerja melebihi yang ditentukan dalam prosedur bekerja, seperti toleransi pada situasi yang kurang ideal di tempat kerja, memberi saran yang membangun di tempat kerja, serta tidak membuang-buang waktu di tempat kerja.

Keberhasilan suatu organisasi apabila anggotanya tidak hanya mengerjakan tugas utamanya saja, akan tetapi juga mau melakukan tugas ekstra, seperti kemauan untuk bekerjasama, saling membantu, memberi masukan, berperan aktif, memberi pelayanan ekstra, serta mau memanfaatkan waktu kerjanya secara efektif (Robbins & Judge, 2013). Lebih lanjut, Turnipseed dan Rassuli (2005) mengungkapkan bahwa OCB sebagai perilaku ekstra dari seseorang yang menguntungkan bagi organisasi. OCB juga merupakan aspek yang unik dari aktivitas individu dalam bekerja (Hui, Lam & Law, 2000) dan merupakan kebiasaan atau perilaku yang dilakukan secara sukarela, tidak merupakan bagian dari pekerjaan formal, serta secara tidak langsung dikenali oleh sistem *reward*. Oleh karena itu, OCB dikenal dapat meningkatkan efektivitas, efisiensi dan performa suatu organisasi (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000).

#### **2.1.6.1. Indikator *Organizational Citizenship Behavior***

Terdapat lima dimensi OCB yaitu (Organ & Lingl, 1995; Organ, 2015):

1. *Altruism*, perilaku membantu rekan kerja yang menghadapi kesulitan yang berkaitan erat dengan tugas operasional organisasi tanpa ada paksaan.
2. *Conscientiousness*, perilaku yang ditunjukkan melebihi syarat minimal yang dikehendaki perusahaan, seperti hadir lebih awal, memanfaatkan waktu kerja dengan maksimal.
3. *Sportmanship*, perilaku positif terhadap organisasi, dengan memberikan toleransi atau tidak mengeluh ataupun menuntut terhadap kondisi yang kurang ideal dalam organisasi.
4. *Courtesy*, perilaku menjaga hubungan baik dengan sesama rekan kerja, mencegah konflik supaya terhindar dari masalah interpersonal.

5. *Civic Virtue*, perilaku yang mencerminkan turut serta bertanggung jawab dan berpartisipasi pada keberlangsungan organisasi.

### **2.1.7. Kinerja Pegawai**

Kinerja merupakan suatu hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati yang dinyatakan oleh Rivai dan Basri dalam Runtuwene dkk (2016:270).

Menurut Mangkunegara (2013:67) kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Priansa (2017:48) kinerja pegawai merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata atau merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang berasal dari perusahaan.

Dapat disimpulkan dari beberapa pengertian diatas bahwa kinerja pegawai yaitu dimana pegawai bekerja untuk menghasilkan *input* atau *output* dan dapat disebut pula hasil kerja secara kuantitas dan kualitas untuk mencapai target yang ditentukan perusahaan agar kinerja di perusahaan tersebut dapat mencapai kesuksesan.

#### **2.1.7.1. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Menurut Mathis dan Jackson (2006:113) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai sebagai berikut:

1. Kemampuan individual, Mencakup bakat, minat dan faktor kepribadian. Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan, pemahaman, kemampuan, kecakapan interpersonal dan kecakapan teknis. Dengan demikian, kemungkinan seseorang pegawai mempunyai kinerja yang baik, jika kinerja pegawai tersebut memiliki tingkat keterampilan baik, pegawai tersebut memiliki tingkat keterampilan baik, pegawai tersebut akan menghasilkan yang baik pula.
2. Usaha yang dicurahkan, Usaha yang dicurahkan bagi pegawai adalah ketika kerja, kehadiran dan motivasinya. Tingkat usaha merupakan gambaran motivasi yang diperlihatkan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Oleh karena itu, jika pegawai memiliki tingkat keterampilan untuk mengerjakan pekerjaan, ia tidak bekerja dengan baik jika hanya dengan sedikit upaya. Hal ini berkaitan dengan perbedaan tingkat keterampilan dan tingkat upaya. Tingkat keterampilan merupakan cerminan dari kemampuan yang dilakukan, sedangkan tingkat upaya merupakan cermin dari sesuatu yang dilakukan

3. Lingkungan organisasional, di lingkungan organisasional, perusahaan menyediakan fasilitas bagi pegawai yang meliputi pelatihan dan pengembangan, peralatan, teknologi dan manajemen.

Menurut Mangkunegara (2013:67), faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

1. Faktor kemampuan, secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality*. Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
2. Faktor motivasi, motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap mental, maupun secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai maupun dimanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

#### **2.1.7.2. Indikator-indikator Kinerja Pegawai**

Menurut Makunegara (2013:75) mengemukakan indikator kinerja pegawai sebagai berikut:

1. Kualitas kerja, menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.
2. Kuantitas kerja, menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.
3. Tanggung jawab, menunjukkan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.
4. Kerjasama, kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.
5. Inisiatif, inisiatif dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa mengganggu perintah dari

atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang pegawai.

### 2.1.7.3. Penilaian Kinerja Pegawai

Dalam organisasi yang modern penilaian kinerja memberikan kontribusi penting bagi perusahaan untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar-standar kinerja dan memotivasi individu di waktu yang akan datang. Untuk mengetahui kinerja seorang pegawai diperlukan penilaian kinerja. Adapun penilaian kinerja pegawai menurut para ahli sebagai berikut:

1. Penilaian kinerja pegawai merupakan salah satu tugas penting untuk mengetahui level kinerja pegawainya (Priansa, 2017:60).
2. Penilaian kinerja merupakan hasil kerja dalam lingkup tanggung jawabnya. Di dunia usaha yang berkompetensi dalam tataran global, pegawai memerlukan kinerja yang tinggi. (Rivai dan Sagala dalam Priansa, 2017:60)

Dari pendapat ahli diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa penelitian kinerja pegawai adalah penelitian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan pegawai dan kinerja organisasi. Disamping itu juga, untuk menentukan kebutuhan pelatihan secara cepat dan tepat, memberi tanggung jawab yang sesuai kepada pegawai sehingga dapat melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik di masa mendatang serta sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan ataupun penentuan imbal jasa.

## 2.2. Penelitian Terdahulu

Terdapat perbedaan terdahulu antara penelitian terdahulu dengan yang sedang diteliti saat ini. Terdapat beberapa studi-studi sebelumnya yang penulis temukan yaitu sebagai berikut:

1. Andriyani Prawitasari (2020) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh *Workload* Terhadap Kinerja Dengan Dimediasi Stres pegawai Ojk Regional Bengkulu”. Metode penelitian *Quantitative*. Teknik Analisa penelitian PLS dan SEM. Persamaan pengaruh *workload* terhadap *workstress* berdampak signifikan.
2. Sofia Prima Dewi, Merry Susanti, Sufiyati, Cokki (2021) dalam penelitiannya yang berjudul “*Effect of Work Overload on Job Satisfaction through Burnout*”. Jurnal Manajemen/Volume XXV, No. 01, February 2021: 56-75 DOI: <http://dx.doi.org/10.24912/jm.v25i1.703>. Penelitian ini mengusulkan untuk mencari hubungan antara kelebihan beban kerja, *burnout*, dan kepuasan kerja bagi dosen. Temuan membuktikan bahwa kelebihan beban kerja berpengaruh positif terhadap *burnout*, tetapi kelebihan beban kerja dan *burnout* tidak berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.

3. Eti Rusmiati, Dikdik Harjadi, Lili Karmela Fitriani, (2021) dalam penelitiannya yang berjudul “*Analysis of The Impact of Risk and Workload on Motivation and Impact on Employee Performance*”. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR) Peer Reviewed*–International. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh risiko dan beban kerja terhadap motivasi dan kinerja pegawai, serta menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian membuktikan bahwa risiko kerja tidak berpengaruh terhadap motivasi atau kinerja, beban kerja berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja pegawai. Motivasi kerja mempengaruhi kinerja pegawai.
4. A K M Mominul Haque Talukder dan Maria Carmen Galang, (2021) dalam penelitiannya yang berjudul “*Supervisor Support for Employee Performance in Australia: Mediating Role of Work-Life Balance, Job, and Life Attitude*”. *Journal of employment counseling* • March 2021 • Volume 58. DOI: 10.1002/joec.12154. Tujuan dari penelitian ini untuk menyelidiki hubungan antara dukungan supervisor dan kinerja pegawai dan efek mediasi keseimbangan kehidupan kerja (WLB), kepuasan kerja dan kehidupan, dan komitmen organisasi dalam sampel 305 pegawai sektor keuangan di Sydney, Australia. Hasil penelitian membuktikan bahwa dukungan supervisor berhubungan positif dengan kinerja pegawai, WLB, kepuasan kerja dan kehidupan, dan komitmen organisasi. Pada gilirannya, WLB, kepuasan kerja dan hidup, dan komitmen organisasi secara positif terkait dengan kinerja pegawai. Temuan menunjukkan mediasi yang signifikan antara dukungan supervisor dan kinerja pegawai hanya melalui WLB dan komitmen organisasi.
5. Dhini Rama Dhanika (2020) dengan judul penelitian “Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja (Studi pada Medical Representatif di Kota Kudus)”. Metode penelitian kuantitatif Teknik Analisa penelitian SPSS dan Amos. Persamaan penelitian Pengaruh *Workload* terhadap *Work stress* berdampak signifikan.
6. Ratu Mira Ferial, Syamsir. (2021), dalam penelitiannya yang berjudul “*The Influence of Integrity on Employee Performance*”. *Asian Journal of Behavioural Sciences* e-ISSN: 2710-5865 | Vol. 3, No. 1, 97-104, 2021 <http://myjms.mohe.gov.my/index.php/ajbs>. Penelitian ini mencoba menganalisis pengaruh integritas terhadap kinerja pegawai rumah sakit di Rumah Sakit X Kota Padang, Indonesia. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa integritas mempengaruhi kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan pendapat dan kesimpulan sebagian besar peneliti terdahulu bahwa integritas dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Faktor psikologis, dalam hal ini

integritas, merupakan salah satu penentu prestasi kerja seseorang. Seseorang dikatakan memiliki prestasi kerja apabila memiliki integritas yang tinggi baik secara psikis maupun spiritual. Dengan integritas yang tinggi, individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik.

7. Hyo Sun Jung, Kyung Hwa Seo, dan Hye Hyun Yoon. (2021). dalam penelitiannya yang berjudul “*The Importance of Leader Integrity on Family Restaurant Employees’ Engagement and Organizational Citizenship Behaviors: Exploring Sustainability of Employees’ Generational Differences*”. *Sustainability* 2020, 12, 2504; doi: 10.3390/su12062504 [www.mdpi.com/journal/sustainability](http://www.mdpi.com/journal/sustainability). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki bagaimana persepsi pegawai *foodservice* tentang integritas pemimpin mereka mempengaruhi keterlibatan kerja dan perilaku kewarganegaraan organisasi mereka, dengan tujuan memoderasi bukti empiris perbedaan generasi. Hasil penelitian membuktikan bahwa integritas pemimpin berpengaruh positif signifikan terhadap keterikatan kerja pegawai, dan perilaku kewarganegaraan organisasi, sedangkan keterikatan pegawai yang diinduksi oleh integritas pemimpin meningkatkan perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB). Juga, hasil menemukan bahwa efek integritas pemimpin pada OCB lebih kuat untuk pekerja Generasi Y daripada pekerja Generasi X.
8. Jialin Fan, Andre P. Smith, (2021), dalam penelitiannya yang berjudul “*The Impact of Workload and Fatigue on Performance. Communications in Computer and Information Science*”. *Springer International*. Beban kerja dan kelelahan merusak kinerja, dan beban kerja yang tinggi dapat menyebabkan peningkatan kelelahan. Makalah ini melaporkan dua studi mengenai beban kerja dan kelelahan, dan dampaknya terhadap kinerja. Hipotesis memperkirakan bahwa kinerja objektif atau kelelahan subjektif akan berkurang pada akhir hari kerja karena beban kerja, dan pengurangan akan lebih besar dengan beban kerja yang lebih tinggi. Hasil penelitian membuktikan bahwa pengaruh beban kerja secara signifikan terkait dengan perubahan kelelahan yang lebih besar, tetapi tidak ada efek utama beban kerja atau interaksi antara beban kerja dan kelelahan yang ditemukan.
9. Retno Sri Purwanti, S. Martono, Vini Wiratno Putri, Angga Pandu Wijaya, (2020), dalam penelitiannya yang berjudul “*Factors for enhancing OCB (Organizational Citizenship Behavior)*”. *Al Tijarah: vol. 6 No. 3 (Special Issue)*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh kelebihan beban kerja dan ketahanan diri pada OCB melalui komitmen organisasional sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian membuktikan bahwa kelebihan beban kerja mempunyai pengaruh tidak signifikan pada komitmen organisasional dan



- OCB. Ketahanan diri memiliki pengaruh signifikan pada komitmen organisasional dan OCB. Komitmen organisasional juga memiliki pengaruh signifikan pada OCB. Sementara itu, komitmen organisasional memiliki pengaruh tidak signifikan dalam memediasi hubungan kelebihan beban kerja pada OCB. Kemudian komitmen organisasional memiliki pengaruh signifikan dalam memediasi hubungan ketahanan diri pada OCB. Saran teoritis untuk penelitian selanjutnya agar dapat memperluas sampel seperti pada pegawai perusahaan manufaktur yang berorientasi pada *profit oriented*. Kemudian saran praktis untuk pegawai dan perguruan tinggi agar dapat memaknai OCB sebagai perilaku positif dan mendorong pelaksanaan OCB di tempat kerja untuk meningkatkan efektivitas organisasi.
10. Tuti Rosyati, Saprudin, Ahmad Syukron (2020), dalam penelitiannya yang berjudul “Kinerja OCB pada guru PAUD ditinjau dari *Educational leadership* dan integritas”. *Jurnal Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini* Vol. 5 Issue 1. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja OCB (perilaku warga organisasi) dalam hal kepemimpinan pendidikan, dan integritas pada guru anak usia dini di Kabupaten Bogor. *Educational leadership* tidak sendirian mempengaruhi kinerja *organizational citizenship behavior* (OCB), tetapi juga tergantung pada integritas guru PAUD. Terdapat hubungan signifikan antara *Educational leadership* dan integritas guru PAUD dengan kinerja *organizational citizenship behavior* (OCB)
  11. Sutrisno, Muatiara Indriasari, (2020) dalam penelitiannya yang berjudul “*The effects of workload on organizational citizenship behavior (OCB) with work motivation in Islamic perspective as a mediating variable*”. *Al Tijarah*: Vol. 6 No. 1. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung beban kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan peran mediasi motivasi kerja Islam pada pengaruh beban kerja terhadap OCB. Hasil penelitian membuktikan bahwa secara langsung beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB yang artinya peningkatan beban kerja pegawai seiring dengan peningkatan perilaku OCB pada pegawai. Selain hal tersebut motivasi kerja dalam perspektif Islam memediasi secara *competitive partial mediation* yang artinya motivasi kerja Islam memediasi secara sebagian hubungan antara beban kerja terhadap OCB.
  12. Charles Bohlen Purba, Heru Prasetyo, 2020. Dalam penelitiannya yang berjudul “*How Is the Impact of Employee Performance Influenced by Organizational Commitment, Integrity and Leadership*”. *Academy of Entrepreneurship Journal Volume 26, Special Issue 4, 2020. Organization, and Behaviour Family Business* 1 1528-2686-26-S4-437. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis

pengaruh kepemimpinan dan integritas terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening*. Hasil penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan dan integritas berpengaruh signifikan dan signifikan terhadap komitmen organisasional dan juga terhadap kinerja pegawai. Dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan dalam penelitian ini ternyata faktor yang paling dominan berpengaruh terhadap komitmen organisasi adalah integritas, sedangkan kepemimpinan paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

13. Yuanyuan Mo, Lan Deng, Liyan Zhang, Quiyan Lang, Chunyan Liao, Nannan Wang, Mingqin, Huiqioa Huang, (2020), dalam penelitiannya yang berjudul “*Work Stress ampng Chinese Nurses to Support Wuhan in Fighting Against COVID-19 Epidemic. Journal Nurse Management. Wiley*”. Untuk menyelidiki stres kerja di antara perawat Tiongkok yang mendukung Wuhan dalam memerangi infeksi Penyakit Coronavirus 2019 (COVID-19) dan untuk mengeksplorasi faktor-faktor pengaruh yang relevan. Penelitian ini menyelidiki stres kerja di antara perawat yang mendukung Wuhan dalam memerangi infeksi COVID-19 dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi, dan berbagi dan mengusulkan beberapa metode untuk menghilangkan stres, yang dapat memberikan referensi bagi perawat di negara lain dalam pemeliharaan kesehatan mental.
14. Dita Febrina, Syamsir (2020) dalam penelitiannya yang berjudul “*The Influence of Integrity and Commitment Organizational on Employee Performance*”. Ijrar March 2020, Volume 7, Issue 1 [www.ijrar.org](http://www.ijrar.org) (E-ISSN 2348-1269, P- ISSN 2349-5138). IJRAR2001822 International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh integritas dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini membuktikan sumber daya: 1) Integritas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. 2) Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. 3) Integritas dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.
15. Maartje Paais, Jozef R. Pattiruhu (2020), dalam penelitiannya yang berjudul “*Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance*”. Journal of Asian Finance, Economics and Business Vol 7 No 8 (2020) 577–588. Studi ini menyelidiki dengan metode empiris pengaruh motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, dan kinerja pegawai di Wahana Resources Ltd Kecamatan Seram Utara, Kabupaten Maluku Tengah, Indonesia. Ujian ini dimaksudkan untuk menjadi ulasan kritis bagi akademisi yang meneliti bidang manajemen

- sumber daya manusia (HRM). Hasil analisis data membuktikan bahwa motivasi kerja dan organisasi budaya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Sedangkan kepemimpinan berdampak besar terhadap kepuasan kerja pegawai, tidak mempengaruhi kinerja. Hasil pengujian koefisien determinasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi sebesar 57,4% oleh variabel motivasi, kepemimpinan, dan budaya, sedangkan variabel kinerja pegawai dipengaruhi sebesar 73,5% oleh variabel motivasi, kepemimpinan, budaya, dan kepuasan kerja. Faktor lain di luar penelitian ini mempengaruhi sisanya. Motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi pegawai perlu ditingkatkan untuk meningkatkan kepuasan kerja. Selalu, jika pegawai kepuasan kerja meningkat, kinerja pegawai juga meningkat.
16. Sih Darmi Astuti, Ali Shodikin, Maaz Ud-din (2020), dalam penelitiannya yang berjudul “*Islamic Leadership, Islamic Work Culture, and Employee Performance: The Mediating Role of Work Motivation and Job Satisfaction*”. *Journal of Asian Finance*. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan Islam dan budaya kerja Islami terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja dan kepuasan kerja. Hasilnya mengungkap bahwa dari delapan hipotesis yang diajukan, enam hipotesis diterima. Kepemimpinan Islam dan budaya kerja Islam ditemukan tidak memiliki pengaruh langsung tentang kinerja pegawai. Disamping itu motivasi kerja dan kepuasan kerja menjadi faktor penting yang memediasi kepemimpinan Islam dan budaya kerja Islami terhadap kinerja pegawai. Nilai-nilai spiritual dalam kepemimpinan menginspirasi pegawai untuk membangun visi organisasi dan menciptakan lapangan kerja kepuasan, yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja pegawai.
  17. Shamala Kumar, F. Hansiya Abdul Rauf, Hasara Rathnasekara, (2019) dalam penelitiannya yang berjudul “*Working to Help or Helping to Work? Work-Ovrload and Allocentrism as Predictors of Organizational Citizenship Behavior*”. *The International Journal of Human Resource Management*. Routledge Taylor & Francis Group. Peneliti menguji prediksi bahwa beban kerja yang berlebihan memiliki hubungan yang berbeda dengan perilaku kewargaan organisasi (OCB) tergantung pada siapa yang terutama diuntungkan dari perilaku tersebut dan sejauh mana individu bersifat *allocentric*. Studi ini didasarkan pada model kontrol permintaan pekerjaan dan penelitian yang menunjukkan bahwa meskipun kelebihan beban kerja dan OCB tampaknya tidak terkait, hubungan tersebut kemungkinan tergantung pada faktor lain. Hasil membuktikan beban kerja yang lebih besar dikaitkan dengan OCBI yang lebih rendah tetapi OCB yang lebih tinggi dan bahwa *alocentrisme* memoderasi

hubungan kelebihan beban-OCB. Implikasi terhadap kesejahteraan pegawai dan konseptualisasi OCB dibahas.

18. Andreanus Pungkas Rubiyandono, (2019), dalam penelitiannya yang berjudul “Analisis Efek *Organizational Citizenship Behavior* dan Komunikasi Organisasi Terhadap Stres Kerja”. *Jurnal Akuntansi Bisnis*, Vol. 17 No. 1. Pada dasarnya Komunikasi Organisasi seharusnya memiliki efek terhadap stress kerja, namun dari hasil riset terdahulu tidak konsisten dengan konsep yang ada. Maka dari itu penelitian ini melakukan penambahan variabel mediasi yang mengkaji hubungan antara komunikasi organisasi dengan stress kerja yaitu *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang ditinjau Persepsi Kualitas Interaksi Atasan–Bawahan. Organisasi dengan pegawai yang memiliki OCB yang baik, memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. Peneliti tertarik untuk meneliti pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Stres Kerja pada perusahaan manufaktur di Kota Semarang dengan peran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang ditinjau Persepsi Kualitas Interaksi Atasan dan Bawahan sebagai mediator. Hasilnya membuktikan komunikasi organisasi merupakan persepsi individu terhadap komunikasi yang dilakukan oleh atasan dalam deskripsi pekerjaan, komitmen maupun koordinasi kepada bawahan tidak berpengaruh terhadap persepsi individu tentang hubungan interpersonal dalam hal kerelaan membantu tanpa adanya paksaan diantara atasan dan bawahan. Hal tersebut terjadi dikarenakan perusahaan sudah memiliki budaya yang secara langsung membuat pegawai atau pegawai dalam lingkungan kerja tersebut bersikap rela membantu, bukan sikap rela membantu yang dikarenakan proses interaksi dalam lingkungan tersebut. Pada dasarnya komunikasi Organisasi seharusnya memiliki efek terhadap stress kerja, namun dari hasil riset terdahulu tidak konsisten dengan konsep yang ada. Maka dari itu peran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang ditinjau Persepsi Kualitas Interaksi Atasan–Bawahan belum menjadi mediator dalam hubungan Komunikasi Organisasi terhadap Stres Kerja.
19. Grace Lina Situmorang, Rahmat Hidayat, (2019) dalam penelitiannya yang berjudul “*Analysis of the Effect of Workload on Employee Performance of the Production Operator in Pem Plant Pt. Schneider Electric Manufacturing Batam*”. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, volume 377. 1 st International Conference on Applied Economics and Social Science 2019 (ICAESS 2019). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai operator produksi pada PEM Plant PT. Schneider Electric Manufacturing Batam. Dari hasil regresi linier berganda membuktikan bahwa secara parsial terdapat pengaruh variabel beban

- kerja eksternal terhadap kinerja pegawai dan tidak terdapat pengaruh variabel beban kerja internal terhadap kinerja pegawai. Secara simultan terdapat pengaruh variabel beban kerja eksternal dan beban kerja internal terhadap kinerja pegawai.
20. Afrina Susiarty, Lalu Suparman, Mukmin Suryatni. (2019), dalam penelitiannya yang berjudul "*The Effect of Workload and Work Environment on Job Stress and its Impact on The Performance of Nurse Inpatient Rooms at Mataram City General Hospita'l*". Scientific Research Journal (SCIRJ), Volume VII, Issue VI, June 2019. ISSN 2201-2796. [www.scirj.org](http://www.scirj.org) © 2019, Scientific ResearchScientific Research Journal. Tujuan penelitian ini sebagai berikut untuk mengkaji dan menganalisis pengaruh beban kerja dan lingkungan kerja terhadap stres kerja serta dampaknya terhadap kinerja perawat ruang rawat inap di RSUD Kota Mataram. Hasil penelitian membuktikan bahwa (1) Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Stres Kerja. (2) Lingkungan Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Stres Kerja. (3) Beban kerja berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja. (4) Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. (5) Stres Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja.
  21. Rosalendro Eddy Nugroho (2019) dalam penelitiannya yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Stres Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Kontrak Proyek", *Mix: Jurnal Ilmiah Manajemen*, Volume 9, No. 2, Juni 2019. Penelitian ini bertujuan mengetahui Pengaruh Stres Kerja, Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Kontrak Proyek di PT. Jaya Konstruksi MP. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan tiga variabel bebas tersebut memiliki pengaruh sebesar 35,1%, Dari hasil uji parsial didapatkan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh lemah, stres kerja berpengaruh moderat dan gaya kepemimpinan berpengaruh kuat.
  22. Gamaliel Bilhan Hartanto, Abdul Rivai, and Suharto. (2019). dalam penelitiannya yang berjudul "*Effect of Knowledge Management and Integrity on Organizational Performance through Organizational Commitment Pt. Bhinneka Mentari Dimensi*". *East African Scholars Journal of Economics, Business and Management Abbreviated Key Title: East African Scholars J Econ Bus Manage Published By East African Scholars Publisher*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *knowledge management* dan integritas terhadap kinerja organisasi secara simultan, mengetahui pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja organisasi secara parsial, mengetahui pengaruh integritas terhadap kinerja organisasi secara parsial, mengetahui pengaruh

komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi secara parsial, mengetahui pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi melalui komitmen organisasi, mengetahui pengaruh terhadap kinerja organisasi melalui variabel komitmen organisasi.

23. Menurut Sofia Prima Dewi, Merry Susanti, Sufiyati, Cokki (2021) judul penelitiannya "*Effect of Workload on Job Satisfaction*". Tujuan penelitian ini mengusulkan untuk mencari hubungan antara kelebihan beban kerja, *burnout*, dan kepuasan kerja bagi dosen. Metode penelitian kuantitatif sedangkan Teknik Analisa PLS dan SEM. Persamaan penelitian *Workload* sangat berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
24. Fatwa Tentama, Pusparina Arum Rahmawati, Pipih Muhopilah, (2019), dalam penelitiannya yang berjudul "*The Effect and Implications of Work Stress and Workload on Job Satisfaction*". *International Journal Of Scientific & Technology Research* Volume 8, Issue 11, November 2019. Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh stres kerja dan beban kerja terhadap kepuasan kerja pegawai. Hasil analisis data membuktikan bahwa stres kerja dan beban kerja secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan diperoleh nilai  $F=12.274$  dan signifikansi  $p=.000$  ( $p<.01$ ). Terdapat pengaruh yang sangat signifikan antara stres kerja terhadap kepuasan kerja dengan nilai  $t = 4,307$  dan signifikansi  $p = .000$  ( $p <.01$ ). Terdapat pula pengaruh beban kerja yang sangat signifikan terhadap kepuasan kerja, dimana diperoleh nilai  $t = 4,656$  dan signifikansi  $p=.000$  ( $p <.01$ ). Stres kerja dan beban kerja memberikan kontribusi sebesar 39,9% terhadap kepuasan kerja dengan sisanya sebesar 61% dipengaruhi oleh variabel lain.
25. Indragini, Laila N dan Suharnomo (2018) dengan judul "*Analisis Pengaruh Job Demand, Work-Family Conflict dan Supervisor Support terhadap Kinerja Karyawan dengan Employee Engagement sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Perawat Rumah Sakit Pku Muhammadiyah Temanggung)*". Hasil penelitian *supervisor support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, *supervisor support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan *job demand* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu diketahui bahwa *employee engagement* terbukti memediasi hubungan antara *job demand*, *work-family conflict* dan *supervisor support* terhadap kinerja karyawan.
26. Zaneta Devina Viona Dondokambey, David P.E. Saerang, Merinda H. Ch. Pandowo, (2018), dalam penelitiannya yang berjudul "*The Effect of Workload and Work Environment on Job Burnout (Case Study at Eye Hospital Sulawesi*

- Utara*)”. Jurnal EMBA Vol.6 No.4 September 2018, Hal. 3118–3127. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh beban kerja dan lingkungan kerja terhadap kelelahan kerja. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kausal dengan pendekatan kuantitatif. Hasil temuan menunjukkan bahwa nilai uji koefisien determinasi adalah 78,5%. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel beban kerja dan lingkungan kerja secara simultan mempengaruhi *job burnout*, beban kerja berpengaruh parsial terhadap *job burnout*, sedangkan lingkungan kerja tidak berpengaruh parsial terhadap *job burnout*.
27. Marlinang Irene CM, Akhmad Sodikin, Guswandi. (2018). dalam penelitiannya yang berjudul “*Effect of Self Efficacy and Integrity to Organizational Performance through Commitment Organization in PT Rekayasa Engineering Jakarta*”. Scholars Journal of Economics, Business and Management (SJEEM) © SAS Publishers (Scholars Academic and Scientific Publishers) A Unit of Scholars Academic and Scientific Society, India. Mengetahui dan menganalisis pengaruh efikasi diri dan integritas terhadap kinerja organisasi melalui variabel komitmen organisasi. Berdasarkan hasil survei diketahui bahwa variabel efikasi diri dan integritas berpengaruh terhadap kinerja organisasi melalui komitmen organisasi. Pengaruh langsung efikasi diri dan integritas terhadap kinerja organisasi lebih kecil dibandingkan pengaruh tidak langsung sehingga dapat dikatakan variabel komitmen organisasi sebagai variabel intervening.
28. Jeky K R Rolos, Sofia A P Sambul, Wehelmina Rumawas. (2018). dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Manado Kota”. Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 6 No. 4 Tahun 2018. Permasalahan yang ingin dijawab dalam penelitian ini yaitu tentang apakah beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Asuransi Jiwasraya Cabang Manado. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Manado Kota, hal ini menjelaskan bahwa jika beban kerja meningkat maka akan mengurangi potensi kinerja karyawan dan jika sebaliknya beban kerja menurun maka akan meningkatkan potensi kinerja karyawan, dengan adanya beban kerja seperti sistem pencapaian target, membuat brosur penjualan sendiri, memberi bimbingan dan pembinaan terhadap calon agen baru sehingga dapat mengurangi potensi kinerja karyawan. Adapun variabel dari beban kerja ini berpengaruh sebesar 17,1% terhadap kinerja karyawan dan ada variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian yang berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan pada PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Manado Kota.

29. Aris Munandar, Said Musnadi, Sulaiman. 2018. dalam penelitiannya yang berjudul “*The Effect of Work Stress, Work Load and Work Environment on Job Satisfaction And It’s Implication on The Employee Performance of Aceh Investment And One Stop Services Agency*”. IGC 2018, October 03-05. Tujuan dari penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh stres kerja, beban kerja dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap kinerja pegawai DPMPTSP Aceh. Hasil penelitian menemukan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Sebaliknya beban kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Selanjutnya kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Adanya kepuasan kerja memediasi pengaruh beban kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, variabel tersebut tidak memediasi pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan.
30. Rachel Natalya Massie, William A. Areros, Wehelmina Rumawas. (2018), dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pengelola IT Center Manado”. Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 6 No. 2 Tahun 2018. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan di Kantor Pengelola IT Center Manado. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa stres kerja terhadap kerja karyawan menunjukkan pengaruh negatif, karena nilai koefisien regresi bertanda negatif yaitu 0,34. Efek negatif ini berarti stres kerja semakin berkurang mempengaruhi peningkatan kerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis data yang dikelola, dapat disimpulkan bahwa pengaruh stres kerja terhadap kerja karyawan berada pada tahap korelasi yang cukup yaitu 0,152, secara rata-rata pengaruh stres kerja terhadap karyawan yang bekerja adalah 15,2% sedangkan 84,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.
31. Endang Sri Rahayu (2017) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Budaya Kerja, Integritas dan Kepercayaan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Dosen Universitas Negeri Jakarta”. *Econo Sains* Vol. XV, No. 1. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh informasi mengenai pengaruh budaya kerja, integritas, dan kepercayaan terhadap perilaku kewargaan organisasi guru. Hasil analisis disimpulkan bahwa (1) terdapat pengaruh langsung positif budaya kerja terhadap perilaku kewargaan organisasi; (2) terdapat pengaruh langsung positif integritas terhadap perilaku kewargaan organisasi; (3) terdapat pengaruh langsung positif kepercayaan terhadap organisasi perilaku kewarganegaraan; (4) ada pengaruh langsung positif budaya kerja terhadap kepercayaan; (5) ada pengaruh langsung positif



- integritas terhadap kepercayaan, dan ada pengaruh langsung positif pekerjaan terhadap integritas budaya.
32. Alisyah Pitri, (2017) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Guru Di SMP Negeri 3 Batusangkar”. JMKSP Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan. Volume 2, No. 1, Januari-Juni 2017. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama Negeri 3 Batusangkar. Hasil uji linier sederhana diperoleh nilai konstanta sebesar 100.008 dan nilai koefisien kompensasi sebesar 0,378 hal ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama Negeri 3 Batusangkar. Hasil dari koefisien determinasi dapat diketahui bahwa variabel keterlibatan kompensasi terhadap kinerja guru sebesar 17,1%.
  33. Arie Fajriana, Dovy Septiari, (2016) dalam penelitiannya yang berjudul “*Workload on Employee Performance with Burnout. Journal of Applied Accounting and Taxation*”. Vol. 1, No. 1, March 2016, 9-14. Penelitian ini dilatar belakangi oleh banyaknya penelitian sebelumnya yang meneliti tentang beban kerja dan kinerja pegawai, namun tidak dimediasi oleh *burnout* pegawai, sehingga tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis apakah *burnout* memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai. Untuk menguji pengaruh perilaku sehat, keterlibatan kerja dan motivasi terhadap kinerja individu bank syariah di Kota Batam. Berdasarkan hasil pengujian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Voice behavior* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja individu. *Work engagement* tidak berpengaruh terhadap kinerja individu (karyawan). Keterlibatan kerja disini berarti manajemen bank tidak serta merta melibatkan karyawannya dalam setiap kegiatan perusahaan, hanya karyawan tertentu saja yang terlibat. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dengan semangat kerja yang tinggi (motivasi yang tinggi), karyawan dapat mengeluarkan kemampuannya semaksimal mungkin guna mewujudkan tujuan bersama.
  34. Ishak Awaludin, La Ode Bahana Adam, Sri Wiyati Mahrani. (2016) dalam penelitiannya yang berjudul “*The Effect of Job Satisfaction, Integrity and Motivation on Performance*”. The International Journal Of Engineering And Science (IJES) || Volume || 5 || Issue || 1 || Pages || PP -47-52|| 2016. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja, Integritas dan Motivasi terhadap Kinerja. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa; 1) secara simultan kepuasan kerja, integritas dan motivasi petugas kesehatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja petugas kesehatan,

- 2) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja petugas kesehatan di Rumah Sakit Pemerintah Kota Kendari, 3) Integritas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja petugas kesehatan di Rumah Sakit Pemerintah Kota Kendari, 4) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja petugas kesehatan di Rumah Sakit Pemerintah Kota Kendari.
35. Indah Ayu Johanda Putri, Djohan Mashudi (2016), dalam penelitiannya yang berjudul “Analisis Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Dosen Politeknik Pelayaran Surabaya Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening*”. JADE17 Jurnal Doktor Ekonomi, Hal 99–116 Volume 1, Nomor 1, Oktober 2016. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pendidikan dan pelatihan, pengaruh pendidikan dan pelatihan melalui motivasi kerja, terhadap kinerja dosen pada Politeknik Pelayaran Surabaya. Hasil penelitian membuktikan bahwa pendidikan dan pelatihan (X) berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja dosen (Y) dengan koefisien jalur sebesar 0,275. Pendidikan dan pelatihan (X) melalui motivasi (Z) berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja dosen (Y) dengan koefisien jalur sebesar 0,423.