

BAB 1

Pendahuluan

1.1. Latar Belakang Masalah

Sebagai bagian dari pembangunan nasional, pembangunan kesehatan memiliki tujuan meningkatkan kesadaran, kemauan serta kemampuan hidup sehat bagi setiap orang. Pada hakekatnya pembangunan kesehatan adalah upaya semua komponen, baik masyarakat, swasta maupun pemerintah.

Dalam melaksanakan pelayanan kesehatan yang optimal kepada masyarakat perlu didukung sarana kesehatan yang memadai dan memiliki kualitas pelayanan yang baik. Salah satu sarana kesehatan yang menyelenggarakan upaya kesehatan masyarakat dan perorangan adalah Pusat Kesehatan Masyarakat. Puskesmas sebagai unit pelayanan teknis Dinas Kesehatan Kabupaten/Kota memiliki otonomi dalam sinkronisasi dan harmonisasi dalam rangka mencapai tujuan pembangunan kesehatan daerah. Menurut Permenkes 43 tahun 2019 tentang Puskesmas, pelayanan umum diselenggarakan oleh Puskesmas disesuaikan dengan fungsi Puskesmas sebagai pemberi layanan kesehatan strata pertama, meliputi upaya promosi kesehatan, kesehatan lingkungan, pencegahan dan penanggulangan penyakit, kesehatan keluarga dan reproduksi, perbaikan gizi masyarakat, penyembuhan penyakit dan pelayanan Kesehatan. Sebagai organisasi, puskesmas bertugas dan berfungsi melaksanakan kebijakan kesehatan di wilayah kerjanya. Untuk mendukung kegiatannya tersebut, Puskesmas difasilitasi dengan Sumber Daya Manusia antara lain dokter layanan primer, dokter gigi, tenaga kesehatan lainnya (perawat, bidan, tenaga promosi kesehatan, tenaga sanitasi, nutrisisionis, apoteker/kefarmasian, ahli laboratorium medik) serta SDM non kesehatan. Menurut UU nomor 36 tahun 2014 tentang Tenaga Kesehatan, adalah setiap orang yang mengabdikan diri dalam bidang kesehatan serta mempunyai pengetahuan dan atau ketrampilan yang diperoleh melalui pendidikan dalam bidang Kesehatan.

Manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan aset yang sangat berharga bagi organisasi. Implementasi SDM memiliki tujuan mencapai keunggulan organisasi melalui kolaborasi pemenuhan kebutuhan tenaga kerja dan kebutuhan organisasi. Tenaga kerja merupakan bagian tidak terpisahkan dari proses produksi sekaligus menjadi tujuan produksi. Dengan kata lain manajemen SDM bertujuan untuk meningkatkan produktivitas serta meningkatkan kualitas hidup tenaga kerja (Ozkeser, 2019).

Pada awal tahun 2020, dunia digemparkan dengan ditemukannya Corona Virus Disease19 (Covid19), yang merupakan penyakit baru, penularannya sangat cepat dan mematikan serta belum ditemukan obatnya. Covid19 merupakan salah satu masalah kesehatan yang dialami hampir di seluruh negara termasuk Indonesia, disebabkan oleh *Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2*. Pada tanggal 20 Januari 2020, WHO menetapkan kejadian tersebut sebagai kedaruratan kesehatan masyarakat yang meresahkan dunia. Pada tanggal 11 Maret 2020, WHO menetapkan Covid19 sebagai pandemi, dan tidak berselang lama, pemerintah Republik Indonesia menetapkan Covid19 sebagai bencana non alam nasional. Indonesia melaporkan kasus pertama kali pada tanggal 2 Maret 2020. Kasus meningkat dan menyebar dengan cepat di seluruh wilayah Indonesia.

Covid19 dapat menyerang siapa saja, kapan saja dan dimana saja termasuk para tenaga kesehatan yang bertugas di fasilitas pelayanan Kesehatan. Tenaga kesehatan menjadi garda terdepan dalam upaya memutus rantai penularan Covid19. Tenaga kesehatan yang bekerja di fasilitas pelayanan kesehatan, mendapatkan tantangan dan beban yang sangat besar saat

menjalankan tugasnya di masa pandemi Covid19. Selain ancaman paparan infeksi Covid19 karena sering berhadapan dengan pasien dan masyarakat yang terkena Covid19, mereka dihadapkan pada kondisi kerja yang berpotensi membuat adanya tekanan psikologis, jam kerja menjadi lebih panjang, tingkat kelelahan yang tinggi, stigma akibat pekerjaan dan lain sebagainya.

Menurut (Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia, 2020), salah satu strategi untuk memutus rantai penularan Covid19 adalah melakukan pengamatan penyakit dan upaya penemuan kasus Covid19 secara aktif di masyarakat. Puskesmas menjadi salah satu pilar utama dalam implementasi strategi penanggulangan Covid19 di daerah. Puskesmas perlu didukung dengan SDM yang memadai. SDM memiliki peran yang sangat besar bagi keberhasilan pencapaian tujuan dan fungsi Puskesmas. Perannya akan terlihat pada kemampuan untuk bereaksi terhadap sasaran pelaksanaan pekerjaan serta adanya kemampuan untuk mencapai kepuasan kerja terhadap hasil kerjanya sehingga mampu memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Menurut (Silitonga, 2020), ketersediaan sumber daya yang dimiliki suatu organisasi tidak akan memberikan hasil yang maksimal jika tidak didukung dengan adanya SDM yang mempunyai kinerja yang baik.

Berdasarkan data yang diperoleh dari corona Jateng *cut off* tanggal 19 Juni 2022, jumlah kasus akumulasi terkonfirmasi Covid19 di Jawa Tengah sebanyak 628.038 orang, dan 85.677 orang (13,6%) diantaranya berasal dari Kota Semarang. Berdasarkan data profil kesehatan Kota Semarang tahun 2021, terdapat 56.040 kasus Covid19 yang tersebar pada 37 Puskesmas di Kota Semarang. Puskesmas Tlogosari Wetan, Puskesmas Kedungmundu dan Puskesmas Tlogosari Kulon merupakan Puskesmas yang tercatat memiliki kasus Covid19 terbanyak dengan jumlah kasus masing-masing 4636 kasus, 4604 kasus dan 2925 kasus. Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, ketiga Puskesmas tersebut didukung oleh tenaga kesehatan dengan jumlah dan kualifikasi sebagaimana pada table berikut.

Tabel 1.1. Jumlah Tenaga Kesehatan di 3 Puskesmas Tahun 2021

No	Jenis Tenaga Kesehatan	Puskesmas Tlogosari Wetan	Puskesmas Kedungmundu	Puskesmas Tlogosari Kulon
1	Dokter	3	4	6
2	Dokter gigi	1	-	1
3	Perawat	5	8	11
4	Bidan	6	6	3
5	Kesehatan Masyarakat	1	-	-
6	Kesehatan lingkungan	-	1	-
7	Gizi	2	2	1
8	Ahli laboratorium medik	2	3	3
9	Kefarmasian	2	2	-
10	Jumlah	22	26	25
Total		73		

Sumber: Data Profil Kesehatan Kota Semarang Tahun 2021

Hasil wawancara dengan para Kepala Tata Usaha pada ketiga Puskesmas terkait dampak pandemi Covid19 terhadap tugas para tenaga kesehatan, diperoleh informasi sebagai berikut:

- a. Tenaga kesehatan memiliki tanggung jawab yang berlebih saat menangani kasus Covid19. Penanganan segera terhadap penderita Covid19 sekaligus pencegahan penularan terhadap orang di sekitar penderita seringkali mengakibatkan ketegangan antara keluarga penderita dengan tenaga kesehatan;

- b. Sebagai penyakit baru yang belum diketahui secara pasti pengobatannya, penanganan penderita Covid19 membuat kecemasan tersendiri bagi para tenaga kesehatan karena terdapat resiko untuk tertular;
- c. Kebijakan percepatan pemberian vaksin Covid19 membuat tenaga Kesehatan harus bekerja *overtime*.

Kinerja sumber daya manusia dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut (Yasin & Jan, 2021) kinerja yang ditunjukkan oleh tenaga kerja dipengaruhi oleh ada tidaknya faktor stress kerja, sedangkan stress kerja dapat dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh (Saleem et al., 2021) menyatakan bahwa stres kerja karena Covid19 berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat yang bekerja di fasilitas pelayanan kesehatan. Budaya keselamatan menjadi variabel moderator pengaruh stress kerja karena Covid19 terhadap kinerja. Sehubungan dengan praktek manajemen SDM, (Pak et al., 2018) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara praktek manajemen SDM yaitu implementasi program keselamatan kesehatan kerja serta peningkatan kapasitas kerja dengan motivasi tenaga kerja. Sementara penelitian lain dikemukakan oleh (Rigby & Ryan, 2018), didapatkan informasi bahwa tenaga kerja akan termotivasi untuk melakukan tugasnya apabila sudah terpenuhi kebutuhan psikologi dasarnya antara lain meliputi terpenuhinya kebutuhan terkait otonomi pekerjaan, penghargaan diri dan pemenuhan kompetensi tenaga kerja. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Alabri et al., 2022) diperoleh informasi bahwa praktek manajemen SDM mempengaruhi kinerja tenaga kerja di Kementerian Kesehatan Negara Oman.

Penelitian ini mendasarkan fenomena yang ada di lapangan dan kajian terhadap penelitian sebelumnya. Penelitian disusun dalam rangka untuk melakukan analisis adanya pengaruh variabel praktek manajemen SDM, motivasi kerja, stress kerja terhadap kinerja tenaga kesehatan di Puskesmas wilayah kerja Kota Semarang.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan fakta dan fenomena pada latar belakang tersebut di atas dapat disusun rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh praktek Manajemen SDM terhadap Kinerja Pegawai ?
2. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai?
3. Bagaimana pengaruh praktek Manajemen SDM terhadap stress kerja?
4. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap stress kerja?
5. Bagaimana pengaruh stress kerja terhadap kinerja pegawai?
6. Bagaimana stress kerja memediasi hubungan antara praktek Manajemen SDM terhadap kinerja pegawai?
7. Bagaimana stress kerja memediasi hubungan antara motivasi dan kinerja pegawai?

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1. Tujuan

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

- a. Menganalisis pengaruh praktek manajemen SDM terhadap kinerja tenaga kesehatan di masa pandemi Covid-19.
- b. Menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai
- c. Menganalisis pengaruh praktek Manajemen SDM terhadap stress kerja

- d. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap stres kerja tenaga kesehatan di masa pandemi Covid-19.
- e. Menganalisis pengaruh stress kerja terhadap kinerja tenaga kesehatan di masa pandemi Covid-19.
- f. Menganalisis pengaruh stress kerja dalam memediasi hubungan antara praktek Manajemen SDM terhadap kinerja pegawai.
- g. Menganalisis pengaruh stres kerja dalam memediasi hubungan antara motivasi dan kinerja pegawai.

1.3.2. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain:

- a. Manfaat teoritis
Hasil penelitian diharapkan dapat dimanfaatkan untuk menambah dan menguatkan teori terkait implementasi manajemen sumber daya manusia dan factor determinan yang mempengaruhi kinerja tenaga kesehatan.
- b. Manfaat praktis
 - 1) Dapat digunakan sebagai bahan evaluasi implementasi manajemen SDM di Puskesmas dalam meningkatkan kinerja tenaga kesehatan di masa pandemi Covid19.
 - 2) Dapat digunakan sebagai titik awal pelaksanaan penelitian lanjutan di waktu yang akan datang.

BAB 2

Telaah Pustaka

2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Kualitas SDM akan mempengaruhi keberhasilan dan keunggulan kompetitif suatu organisasi. Peningkatan kapasitas kerja melalui pelatihan bagi tenaga kerja memiliki peran yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi. Pelatihan merupakan salah satu implementasi fungsi manajemen SDM yang menjadi sarana fasilitasi adaptasi terhadap kondisi dan lingkungan yang baru. Keikutsertaan tenaga kerja dalam suatu program pelatihan peningkatan pengetahuan dan ketrampilan yang dibiayai organisasi, akan menjadi faktor pemicu peningkatan motivasi kerja (Ozkeser, 2019).

SDM yang unggul dan berkualitas memiliki nilai ekonomis yang lebih tinggi dari semua aset organisasi. Setiap kemampuan yang melekat pada diri karyawan seperti pengetahuan, keahlian, kemampuan, perilaku dan pengalaman akan hilang ketika yang bersangkutan sudah tidak lagi menjadi karyawan di pada organisasi tersebut. Kehilangan SDM yang berkualitas sama artinya dengan kehilangan aset yang berharga dalam suatu organisasi. SDM merupakan aset yang tidak akan pernah tergantikan, atau tidak dapat diimitasi dengan sempurna. Beberapa praktek manajemen SDM antara lain berhubungan dengan penempatan karyawan, sistem penggajian/kompensasi dan kesejahteraan, pelatihan dan pengembangan karyawan, upaya kesehatan dan keselamatan kerja serta pengembangan organisasi (Arianto Budi Nugroho, 2020).

Kompensasi merupakan salah satu unsur penting dalam praktek manajemen SDM. Menurut (Sudaryo, Yoyo et al., 2018) terdapat beberapa jenis kompensasi antara lain kompensasi finansial (upah, gaji, komisi, bonus, tunjangan) dan kompensasi tidak langsung yang berupa rasa puas yang didapatkan pegawai dari pekerjaan itu sendiri. Kompensasi yang diterima pegawai akan sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja. Kompensasi yang telah ditetapkan organisasi dengan mempertimbangkan standar kehidupan normal, akan mendorong pegawai untuk bekerja dengan penuh motivasi. Hal ini dapat dipahami karena motivasi kerja pegawai dipengaruhi oleh tercukupi atau tidaknya kebutuhan minimal kehidupan pegawai dan keluarganya.

Pengembangan kemampuan kerja dapat dilakukan dengan program pendidikan dan pelatihan (Diklat). Menurut (Sutrisno, 2016) manajemen SDM merancang program diklat berdasarkan Analisa kebutuhan diklat antara lain meliputi materi yang akan diberikan, metode, media, dll. Terdapat beberapa metode diklat yang dapat dilakukan antara lain:

a. Metode *on the job training*

Metode diklat dimana peserta diklat diberi kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya di bawah pengawasan rekan sejawatnya.

b. Metode *on site training*

Metode diklat dimana peserta diklat melakukan proses pembelajaran di luar jam kerja, namun tetap memperhatikan situasi kerja yang sesungguhnya.

c. Metode *off the job training*

Metode diklat yang bersifat konseptual dan impersonal, dilakukan dengan cara antara lain simulasi, studi kasus dan role playing. Metode ini menjadi alternatif metode diklat ketika metode *on the job training* dan metode *on site training* tidak mungkin dilakukan.

Program kesehatan dan keselamatan kerja merupakan salah satu bagian dari praktek manajemen SDM di suatu organisasi. Program ini bertujuan untuk melindungi tenaga kerja dan orang lain yang berada di sekitar tempat kerja dari bahaya yang mungkin dihasilkan oleh suatu tempat kerja termasuk pencegahan penyakit akibat kerja dan kecelakaan kerja. Terciptanya tempat kerja yang sehat dan aman menjadi salah satu tanggung jawab pihak manajemen organisasi. Ketidakhadiran tenaga kerja karena sakit tidak semata-mata menjadi beban bagi tenaga kerja dan keluarganya, akan tetapi juga menjadi kerugian bagi organisasi (C. Chen et al., 2012)

2.2. Stres Kerja

Stres merupakan suatu kondisi alami dari manusia. Menurut *Mountain State Centers for Independent Living* dalam (Saleh, Lalu Muhammad et al., 2020) stress didefinisikan sebagai mekanisme tubuh untuk merespon setiap jenis perubahan, peristiwa dan situasi dalam kehidupan, ketika seseorang mengalami stress maka tubuh akan bereaksi melepaskan suatu zat kimia di dalam darah. Terdapat beberapa sumber stres antara lain stress akibat ketakutan akan sesuatu yang dapat melukai secara fisik, stress akibat kekuatiran akan sesuatu yang tidak dapat dikendalikan, stress karena faktor lingkungan termasuk lingkungan pekerjaan atau keluarga serta stress yang dikarenakan faktor kelelahan. Seseorang yang mengalami stress akan mengalami beberapa tanda dan gejala antara lain gejala kognitif, gejala emosional, gejala fisik dan gejala perilaku.

2.3. Motivasi Kerja

Motivasi kerja pada hakekatnya merupakan suatu energi yang mampu memberikan kekuatan dan mengarahkan terbentuknya suatu perilaku di tempat kerja. Orang akan termotivasi ketika ada suatu tindakan yang mampu memuaskan kebutuhan dan keinginan yang bersangkutan. Menurut (C. Chen et al., 2012) terdapat dua tipe motivasi yaitu motivasi intrinsik dan ekstrinsik.

a. Motivasi intrinsik

Motivasi intrinsik merupakan motivasi yang timbul dalam diri seseorang apabila yang bersangkutan merasakan bahwa pekerjaan yang ia lakukan merupakan pekerjaan yang penting, menarik, ada tantangan, ada kebebasan untuk mengambil Tindakan, ada kesempatan untuk membuat suatu kemajuan serta ada peluang untuk mengembangkan kemampuan dan ketrampilan.

b. Motivasi ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik merupakan motivasi yang akan muncul jika terdapat tindakan yang diberikan kepada seseorang. Tindakan tersebut dapat berupa penghargaan seperti kenaikan gaji, pemberian insentif, pujian, promosi, dapat juga berupa hukuman karena Tindakan disipliner, pemotongan gaji dan kritikan. Motivator ekstrinsik memiliki efek langsung dan kuat, tetapi tidak mampu bertahan lama.

Sebuah organisasi dapat meningkatkan kinerjanya dengan cara memastikan bahwa tenaga kerjanya memiliki kemampuan dan motivasi. Motivasi merupakan suatu konsep yang sangat luas yang dapat diterapkan dalam konteks motivasi dalam bekerja. Pengetahuan, sikap dan perilaku tenaga kerja yang diarahkan pada pencapaian hasil kerja akan membentuk motivasi kerja (Pak et al., 2018). Menurut Aldefer dalam (Kakkos & Trivellas, 2017), tingkatan motivasi seseorang dapat dilihat dengan pendekatan hirarki kebutuhan Maslow yang dikategorikan menjadi tiga kelompok yaitu *Existence, Relatedness and Growth* (ERG). Kebutuhan fisiologis dan kebutuhan akan rasa aman

termasuk dalam kategori kelompok *Excistence*. Kebutuhan akan cinta / kasih sayang dan kebutuhan akan penghargaan diri termasuk dalam kategori kelompok *Relatedness*, sedangkan kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri dimasukkan dalam kategori kelompok *Growth*.

2.4. Penilaian Kinerja

Kinerja merupakan salah satu unsur penting dalam manajemen sumber daya manusia. Efisiensi dan efektivitas dalam pencapaian tujuan organisasi sangat ditentukan oleh kinerja pegawai. Oleh sebab itu setiap organisasi berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawainya. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu terkait dengan tugas pokok dan fungsinya yang telah ditetapkan dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi. Dukungan dari lingkungan internal dan eksternal organisasi akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dukungan tersebut harus sesuai dengan kebutuhan pegawai. Semakin sesuai dukungan tersebut maka semakin meningkat kinerja pegawai (Warella, 2021).

Menurut Bernandin dan Russell (Silitonga, 2020), terdapat beberapa kriteria yang dapat digunakan untuk menilai kinerja pegawai, antara lain:

- a. Kuantitas kerja, yaitu banyaknya pekerjaan yang dilakukan dalam periode tertentu;
- b. Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan persyaratan tertentu;
- c. Pengetahuan pekerjaan yaitu luasnya pengetahuan yang dimiliki pegawai terkait pekerjaan dan skil yang dimiliki;
- d. Kreativitas, merupakan gagasan dan tindakan yang dimunculkan untuk menyelesaikan permasalahan dalam pekerjaan;
- e. Kerja sama, merupakan kesediaan untuk bekerja sama dengan pegawai lain atau dengan orang lain;
- f. Ketergantungan, merupakan kesadaran untuk memperoleh kepercayaan terkait kehadiran dan penyelesaian pekerjaan;
- g. Inisiatif, merupakan suatu bentuk semangat untuk melakukan tugas pekerjaan yang baru
- h. Kualitas personal antara lain menyangkut praktek kepemimpinan, kepribadian, komunikasi dan integritas pribadi.

Kinerja pegawai dapat dinilai dari berbagai dimensi. (Koopmans et al., 2012) telah mengembangkan instrument untuk menilai kinerja pegawai yang terdiri dari empat dimensi yaitu kinerja tugas, kinerja kontekstual, kinerja adaptif dan kinerja terkait perilaku kerja yang kontraproduktif. Kinerja tugas mencakup indikator-indikator yang dapat mengukur perencanaan dan pengorganisasian pekerjaan, pekerjaan yang berorientasi pada hasil, penentuan skala prioritas pekerjaan, serta bagaimana melakukan pekerjaan secara efisien. Kinerja kontekstual terdiri dari indikator-indikator yang dapat mengukur inisiatif pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, keberanian mengambil resiko pekerjaan. Kinerja adaptif berkaitan dengan kemampuan pegawai untuk *update* pengetahuan dan ketrampilan yang berkaitan dengan pekerjaan, serta upaya inovatif kreatif dalam memecahkan masalah dalam pekerjaan. Perilaku kerja kontraproduktif merupakan salah satu dimensi penilaian kinerja untuk melihat perilaku pegawai yang merugikan organisasi.

2.5. *Resource Base Value* sebagai Grand Theory

Teori *Resource Base Value* (RBV) merupakan salah satu teori manajemen strategis yang menjelaskan bahwa kinerja suatu organisasi dipengaruhi oleh sumber daya internal. Menurut

Barney dalam (Dewantoro, A.D.; Ellitan, 2021) sumber daya dikelompokkan menjadi dua kategori yaitu sumber daya berwujud dan sumber daya tak berwujud. Menurut Hit et al dalam (Rahman et al., 2022) menjelaskan bahwa indikator sumber daya internal organisasi antara lain sebagai berikut:

- a. Sumber daya berwujud, merupakan sumber daya yang dapat dilihat dan diukur yang dimiliki oleh suatu organisasi, terdiri dari:
 - 1) Sumber daya finansial
 - 2) Sumber daya fisik
 - 3) Sumber daya teknologi
- b. Sumber daya tidak berwujud, merupakan sumber daya yang tidak terlihat dan tidak mudah untuk diukur, terdiri dari:
 - 1) Sumber daya manusia
 - 2) Sumber daya inovasi
 - 3) Sumber daya reputasi

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Gibson dalam (Mangkunegara, 2011) terdapat tiga faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

- a. Faktor individu
Kinerja individu merupakan hasil kerja pegawai yang meliputi aspek kualitas dan kuantitas yang didasarkan pada standar kerja yang berlaku. Faktor individu antara lain dipengaruhi oleh latar belakang pegawai, kemampuan pegawai, aspek demografi dan lain sebagainya.
- b. Faktor psikologi
Faktor psikologi antara lain terdiri dari sikap dan persepsi terhadap pekerjaan yang dilaksanakan, adanya aspek pembelajaran dalam pekerjaan dan motivasi dalam melaksanakan pekerjaan.
- c. Faktor organisasi
Faktor organisasi antara lain terdiri dari kepemimpinan, ada tidaknya sistem *reward* dalam pekerjaan, hubungan antara pimpinan dan pegawai, jenis dan desain pekerjaan, dan lain lain



Gambar 2.1. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Berdasarkan Teori *Resource Base Value*

2.6. Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Variabel	Alat analisis	Hasil
1	(Yasin & Jan, 2021)	Pemadaman listrik, Ketidaksopanan Pasien, Stres Kerja, Kinerja Layanan Proaktif	<i>Structural equation modeling (SEM)</i>	Pemadaman listrik berpengaruh positif dan signifikan terhadap ketidaksopanan pasien. Ketidaksopanan pasien berpengaruh positif dan signifikan terhadap stress kerja. Stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja layanan proaktif. Pemadaman listrik berpengaruh terhadap stress kerja melalui ketidaksopanan pasien. Ketidaksopanan pasien berpengaruh terhadap kinerja layanan proaktif melalui stress kerja. Stres kerja berpengaruh terhadap kinerja layanan proaktif melalui ketidaksopanan pasien
2	(Ozkeser, 2019)	Motivasi kerja, perencanaan SDM, rekrutmen SDM, pelatihan, manajemen upah, manajemen karir, program keselamatan Kesehatan kerja, hubungan industry, penilaian kinerja.	Uji t, Uji F	Praktek manajemen SDM (perencanaan SDM, rekrutmen SDM, pelatihan dan manajemen karir, manajemen upah, program keselamatan kesehatan kerja, hubungan industry, penilaian kinerja) berpengaruh positif terhadap peningkatan motivasi kerja.
3	(Rigby & Ryan, 2018)	Motivasi kerja, otonomi pekerjaan, penghargaan diri, kompetensi pegawai.	<i>Peer review literature</i>	Pelatihan manajerial yang berfokus pada dukungan kebutuhan dasar (otonomi pekerjaan, penghargaan diri, kompetensi pegawai) meningkatkan kualitas motivasi dan berkontribusi pada keterlibatan karyawan yang lebih kuat.
4	(Pak et al., 2018)	Praktek manajemen SDM, kemampuan kerja, motivasi kerja, perpanjangan masa kerja	<i>Standardized Index of Convergence (SIC)</i>	Praktek manajemen SDM mempunyai hubungan yang signifikan dengan kemampuan kerja, motivasi kerja, perpanjangan masa kerja.
5	(Saleem et al., 2021)	Stres kerja, budaya keselamatan, kinerja	<i>Anova</i>	Stres kerja karena Covid19 berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (tugas, kontekstual adaptif). Budaya keselamatan menjadi variabel moderator pengaruh stress kerja karena Covid19 terhadap kinerja (tugas, kontekstual, adaptif)
6	(Pancasila et al., 2020)	Motivasi kerja, kepuasan kerja, kepemimpinan, kinerja.	<i>Structural equation modeling (SEM)</i>	Kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Motivasi kerja, kepuasan kerja dan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja.

7	(Hamouche, 2020)	Kesehatan mental, persepsi keamanan, persepsi adanya ancaman, resiko penularan, karantina, stigma, pengucilan social, kerugian finansial, pekerjaan yang tidak aman	<i>Review Literature</i>	Kesehatan mental tenaga kerja di masa pandemic Covid19 dipengaruhi oleh beberapa stressor antara lain persepsi keamanan, persepsi adanya ancaman, resiko penularan, karantina, stigma, pengucilan social, kerugian finansial dan pekerjaan yang tidak aman.
8	(T. Chen et al., 2012)	Motivasi kerja, stress kerja, kepuasan kerja	Analisis regresi	Terdapat perbedaan yang signifikan di antara dua daerah yang berbeda di Taiwan terkait motivasi kerja, stress kerja dan kepuasan kerja. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap stress kerja pada tenaga kerja. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
9	(Barney & Elias, 2010)	Stress kerja, motivasi kerja, waktu kerja yang fleksibel	Anova	Terdapat hubungan yang negatif dan signifikan antara stress kerja, motivasi kerja yang dimediasi oleh variabel waktu kerja yang fleksibel
10	(Kakkos & Trivellas, 2017)	Motivasi kerja, Stress kerja, kinerja pegawai	Regresi	Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja dan kinerja pegawai yang dimediasi oleh stress kerja

2.7. Pengembangan Hipotesis

1. Pengaruh praktek manajemen SDM terhadap kinerja

Manajemen SDM merupakan salah satu hal penting dalam suatu organisasi. Menurut (Yasin & Jan, 2021), praktek manajemen SDM yang kurang baik seperti sering terjadinya listrik padam dalam suatu rumah sakit yang tidak diantisipasi dengan baik, mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja layanan tenaga kesehatan. Penelitian lain dilakukan oleh (Pak et al., 2018) dengan responden pegawai perusahaan yang berusia 45 tahun ke atas, hasilnya terdapat pengaruh praktek manajemen SDM yang terdiri dari tuntutan pekerjaan, beban kerja dan kebijakan organisasi terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H1: Praktek manajemen SDM berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi kerja dapat diartikan sebagai suatu energi yang dapat membangkitkan dorongan dalam diri seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Motivasi kerja seorang pegawai bersifat dinamis, artinya suatu saat akan mengalami naik dan turun saat menghadapi pekerjaan sehari-hari. Akibat naik turunnya motivasi kerja tersebut akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai baik yang bekerja di instansi pemerintah maupun swasta (Taruh, 2020). Hal ini senada dengan hasil penelitian (Pancasila et al., 2020) yang menjelaskan bahwa motivasi kerja, kepuasan kerja dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H2: Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

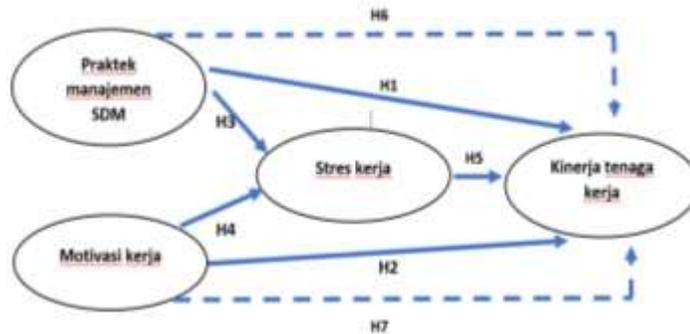
3. Pengaruh Manajemen SDM terhadap Stress Kerja
 Pandemi Covid19 membawa dampak yang meluas antara lain kesehatan mental tenaga kerja. Kesehatan mental tenaga kerja di masa pandemic Covid19 dipengaruhi oleh beberapa stressor antara lain persepsi keamanan, persepsi adanya ancaman, resiko penularan, karantina, stigma, pengucilan social, kerugian finansial dan praktek manajemen SDM yang tidak baik (Hamouche, 2020). Dengan demikian penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:
 H3: Praktek manajemen SDM berpengaruh positif signifikan terhadap stress kerja pegawai.
4. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Stress Kerja
 Penelitian yang dilakukan oleh (Barney & Elias, 2010) menjelaskan terdapat hubungan negative dan signifikan antara stress kerja dengan motivasi kerja (intrinsic dan ekstrinsik) pada karyawan di tiga negara yaitu Rusia, Arab dan Kanada. Hubungan tersebut dimediasi oleh variabel waktu kerja yang fleksibel. Dengan demikian penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:
 H4: Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap stress kerja pegawai.
5. Pengaruh stress kerja terhadap kinerja
 Stres kerja merupakan suatu kondisi yang tidak jarang dialami oleh pegawai. Keadaan stress dapat mempengaruhi kondisi psikologis, perilaku dan fisiologis. Penelitian yang dilakukan oleh (Yasin & Jan, 2021) menunjukkan bahwa stress kerja yang dialami oleh tenaga kesehatan di rumah sakit karena ketidakpuasan atas pelayanan rumah sakit yang sudah diterima pasien akan berpengaruh terhadap kinerja layanan tenaga Kesehatan. Sedangkan menurut (Saleem et al., 2021) kinerja pegawai dapat dilihat melalui respon terhadap pelaksanaan tugas dan tanggung jawab pekerjaan, Kinerja dapat dilihat dari tiga dimensi yaitu kinerja tugas, kontekstual dan adaptif. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa stress kerja karena kondisi pandemic Covid19 berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian lain dilakukan oleh (Hamouche, 2020), dijelaskan bahwa beberapa sumber stressor yang berkaitan dengan masa pandemic Covid19 antara lain persepsi keamanan, persepsi adanya ancaman, resiko penularan, karantina, stigma, pengucilan social, kerugian finansial dan pekerjaan yang tidak aman berpengaruh terhadap kesehatan mental dan kinerja pegawai. Dengan demikian penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:
 H5 : Stres kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja pegawai
6. Peran stres kerja sebagai variabel mediasi pengaruh praktek manajemen SDM terhadap kinerja.
 Keselamatan dan kesehatan pasien menjadi substansi penting yang harus diperhatikan manajemen fasilitas kesehatan. Penelitian yang dilakukan oleh (Yasin & Jan, 2021) menjelaskan bahwa praktek manajemen SDM yang baik di rumah sakit akan berpengaruh signifikan terhadap kinerja layanan yang diberikan tenaga kesehatan yang bekerja di rumah sakit tersebut melalui ada tidaknya stress kerja yang dialami tenaga Kesehatan. Dengan demikian penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:
 H6: Stres kerja menjadi variabel mediasi pengaruh praktek manajemen SDM terhadap kinerja pegawai
7. Peran stres kerja sebagai variabel mediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja.
 Penelitian dilakukan oleh (Kakkos & Trivellas, 2017) dengan responden pegawai bank swasta dan pegawai bank pemerintah, dijelaskan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh

persepsi pegawai terhadap motivasi kerja dan stress kerja. Untuk mengetahui tingkatan motivasi, digunakan pendekatan teori *Excistence, Relatedness and Growth* (ERG) yang dikembangkan oleh Aldefefer. Dengan demikian penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H7: Stres kerja menjadi variabel mediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

2.8. Model Penelitian

Terdapat empat variabel dalam penelitian ini yaitu kondisi kerja, stress kerja, motivasi kerja dan kinerja. Berdasarkan keempat variabel penelitian tersebut, maka dapat disusun tujuh hipotesis dengan model penelitian sebagai berikut:



2.9. Definisi Konsep

1. **Praktek manajemen SDM**
Praktek manajemen SDM merupakan bentuk implementasi manajemen SDM yang berhubungan dengan penempatan karyawan, sistem penggajian dan kesejahteraan, pelatihan dan pengembangan karyawan, upaya kesehatan dan keselamatan kerja serta pengembangan organisasi (Arianto Budi Nugroho, 2020).
2. **Stres kerja**
Stres kerja merupakan suatu mekanisme tubuh dalam merespon setiap perubahan, peristiwa dan situasi di lingkungan kerja yang ditandai dengan gejala/tanda stress pada pegawai (Yasin & Jan, 2021).
3. **Motivasi kerja**
Motivasi kerja adalah suatu energi yang mampu memberikan kekuatan dan mengarahkan terbentuknya suatu perilaku di tempat kerja, terdiri dari motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik (Kakkos & Trivellas, 2017).
4. **Kinerja**
Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu terkait dengan tugas pokok dan fungsinya yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi (Koopmans et al., 2012).

3. Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan salah satu unsur penting dalam suatu penelitian karena akan menjadi pedoman dalam penyusunan instrument penelitian. Definisi operasional variabel penelitian ini dapat dilihat pada table berikut:

No	Variabel	Indikator	Skala
1	Praktek manajemen SDM	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penempatan pegawai 2. Pemberian tunjangan pekerjaan 3. Pelatihan pengembangan ketrampilan 4. Ketersediaan alat perlindungan diri 5. Peraturan kepegawaian yang mendukung prestasi 6. Hubungan antara pimpinan dan staf <p>(Arianto Budi Nugroho, 2020)</p>	Skala Likert 1-5 (sangat tidak setuju-sangat setuju)
2	Stres kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Merasa tegang saat bekerja 2. Merasa pekerjaan yang melebihi kemampuan 3. Merasa cemas saat melakukan pekerjaan 4. Merasa adanya tanggung jawab yang berlebih 5. Tidak cukup waktu dalam penyelesaian tugas 6. Terburu-buru saat melaksanakan tugas 7. Merasa dituntut mengambil keputusan yang cepat <p>(Yasin & Jan, 2021)</p>	Skala Likert 1-5 (sangat tidak setuju-sangat setuju)
3	Motivasi kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah penghasilan cukup 2. Gaji yang diterima mengalami kenaikan periodic 3. Program keselamatan kerja yang menjamin keselamatan dalam bekerja 4. Mampu bekerja sama dengan rekan kerja 5. Hubungan yang dekat dengan rekan kerja 6. Pimpinan menghargai hasil kerja 7. Hubungan dekat dengan pimpinan 8. Budaya kerja dapat mengakrabkan hubungan antar rekan kerja 9. Bangga dengan tugas yang dipercayakan. <p>(Kakkos & Trivellas, 2017)</p>	Skala Likert 1-5 (sangat tidak setuju-sangat setuju)
4	Kinerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penyelesaian pekerjaan tepat waktu 2. Kemampuan dalam memprioritaskan pekerjaan 3. Mendapatkan apresiasi 4. Upaya mencari informasi terbaru 5. Kemampuan mengatasi kesulitan 6. Melakukan pekerjaan di luar jam kerja 7. Kehadiran pegawai <p>(Koopmans et al., 2012)</p>	Skala Likert 1-5 (sangat tidak setuju-sangat setuju)

BAB 3

Metode Penelitian

3.1. Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini termasuk jenis penelitian kuantitatif dengan pendekatan *cross sectional survey*. Menurut (Hermawan, 2009) penelitian kuantitatif merupakan suatu jenis penelitian bersifat obyektif, mencakup kegiatan pengumpulan data, analisis data kuantitatif, serta menggunakan metode pengujian statistik. (Morissan, 2017) menjelaskan bahwa pendekatan *cross sectional survey* merupakan pendekatan penelitian yang menggambarkan dan menjelaskan dua atau lebih variabel untuk menguji hipotesis penelitian.

Adapun sumber data penelitian diperoleh dari sumber data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari kuesioner yang telah disebar dan dijawab oleh responden penelitian. Data sekunder diperoleh dari berbagai literasi, artikel penelitian, dan jurnal penelitian.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah generalisasi dari obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu untuk dipelajari dan ditarik menjadi suatu kesimpulan. Sedangkan teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu pengambilan sampel dimana anggota sampel ditentukan sendiri oleh peneliti sesuai dengan tujuan penelitian (Sumargo, 2020)

Populasi dalam penelitian ini adalah tenaga kesehatan yang bekerja pada Puskesmas wilayah kerja Kota Semarang yaitu sebanyak 812 orang. Sedangkan sampel penelitian ini adalah semua tenaga kesehatan yang bertugas di Puskesmas Tlogosari Wetan, Puskesmas Kedungmundu, dan Puskesmas Tlogosari Kulon yaitu sebanyak 73 orang.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Data pada penelitian ini dikumpulkan menggunakan instrument penelitian berupa kuesioner. Setiap responden yang memenuhi kriteria, diminta untuk menjawab sejumlah pertanyaan dengan cara memilih salah satu jawaban yang sesuai dengan persepsinya. Pilihan jawaban dalam kuesioner disajikan dengan menggunakan skala Likert.

3.4. Analisis Data

Analisa data dilakukan secara univariat dan analisa *Parsial Least Square* (PLS)

1. Analisa univariat adalah analisis yang menyajikan metode statistik untuk menganalisis satu variabel penelitian dalam waktu tertentu. (Hermawan, 2009) Analisa univariat dilakukan untuk menggambarkan responden penelitian secara deskriptif dalam bentuk distribusi frekuensi antara lain karakteristik responden (jenis tenaga kesehatan, umur, jenis kelamin, masa kerja), praktek manajemen SDM, stress kerja, motivasi kerja dan kinerja tenaga Kesehatan. Analisa univariat dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan program SPSS versi 22.
2. Analisa *Parsial Least Square* (PLS) merupakan suatu teknik analisis yang menggabungkan pendekatan struktural, pendekatan analisis faktor dan analisis jalur. Analisis PLS dapat mengakomodir sampel berukuran kecil serta dapat digunakan untuk

mengembangkan suatu model penelitian, karena tujuan penggunaan analisis ini lebih ke arah eksploratori (Musyaffi, A.M et al, 2021). Langkah-langkah melakukan analisis PLS adalah sebagai berikut:

a. Merancang *Inner Model*

Rancangan *inner model* dilakukan dengan mendasarkan pada teori yang mendasari, hasil riset empiris yang terdahulu, regulasi, rasionalisasi serta proses eksplorasi hubungan antar variabel. Model struktur dapat diketahui dari nilai R Square. Perubahan nilai square dapat digunakan untuk menilai adanya pengaruh variabel laten *independent* terhadap variabel *dependen*.

b. Merancang *Outer model*

Rancangan *outer model* dapat bersifat reflektif dan formatif. Pada bagian ini harus diperhatikan arah panah dan sifat dari indikator. Pengujian PLS dimulai dengan melakukan uji validitas konstruk dan reliabilitas instrument. Uji validitas dilakukan untuk mengukur apakah instrument penelitian dapat mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji validitas dilakukan melalui uji *convergent validity*, *deskriminat validity*, dan *Average Varians Extracted (AVE)*.

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur konsep. Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan *composite reliability* atau *cronbach's alpha*.

c. Uji Goodness of Fit

Pada tahap ini akan dilakukan pengujian kesesuaian model melalui berbagai penentuan *goodness-of-fit*.

1) *Outer model* dengan indikator reflektif dievaluasi dengan *convergent*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*. Nilai *convergent* dianggap cukup jika berkisar antara 0,5-0,6 dengan jumlah variabel laten 3 sampai 7. Nilai *deskriminant validity* dapat diterima jika nilai AVE >0,5 sedangkan nilai *composite reliability* dapat diterima jika bernilai >0,7.

2) *Outer model* dengan indicator formatif dievaluasi berdasarkan pada *substantive content* - nya

3) *Inner model* dievaluasi dengan *Q square predictive relevance*

d. Pengujian hipotesis

Pengujian hipotesis pada penelitian ini menggunakan tingkat signifikansi sebesar 5%. Dasar pengujian hipotesis yaitu apabila nilai Signifikansi < 0,05 maka hipotesis statistik diterima, sedangkan jika nilai Signifikansi > 0,05 maka hipotesis statistik ditolak. Apabila dihasilkan *outer model* bernilai signifikan (nilai signifikansi < 0,05) maka indikator bersifat valid, dan jika diperoleh hasil *inner model* bernilai signifikan (nilai signifikansi < 0,05) maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan.

Proses analisa PLS akan dilakukan dengan menggunakan fasilitas program / *software* Smart PLS versi 4.0