

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Setiap organisasi pasti memiliki target tertentu yang harus dicapai. Dalam pencapaian targetnya dibutuhkan sumber daya manusia atau pegawai yang handal. Dari hal tersebut manajemen harus mampu mengelola pegawai sebaik mungkin dengan harapan tujuan organisasi akan tercapai dengan efektif dan efisien. Hal ini dikarenakan pegawai memiliki peran yang strategis dalam organisasi yaitu sebagai perencana, pelaksana, pengendali dan evaluasi untuk keberhasilan organisasi (Archie & Koleangan, 2019). Oleh karena itu organisasi membutuhkan kinerja pegawai yang berkualitas dengan memperlihatkan kemampuannya secara penuh, terlibat dalam setiap pekerjaan dan berkomitmen tinggi pada standar kualitas kinerja yang sudah ditetapkan oleh organisasi. (Karakoc & Ozer, 2016).

Kinerja pegawai merupakan hasil kombinasi dari kemampuan, motivasi, dan lingkungan kerja pegawai serta teknologi yang mendukung pekerjaan. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh individu sesuai dengan perannya dalam organisasi (Rivai, 2018). Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Untuk itu kinerja dari para pegawai harus mendapat perhatian dari para atasan dalam organisasi, sebab menurunnya kinerja dari pegawai dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) dr Gunawan Mangunkusumo adalah salah satu rumah sakit yang berada di Kabupaten Semarang, yang memberikan pelayanan

kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan dan gawat darurat. Dengan visi menjadi rumah sakit yang berkualitas, terpercaya dan kebanggaan bagi masyarakat diharapkan mampu memberikan kepuasan kepada pelanggan *internal* dan *external*. Oleh karena itu pegawai harus serba bisa, mempunyai kreativitas tinggi, memiliki wawasan yang luas dan perilaku yang sopan santun terhadap pasien dengan demikian akan terciptanya kinerja yang baik.

Dalam pencapaian visi tersebut maka diharapkan kinerja pegawai dapat terus meningkat, akan tetapi pada kenyataannya kinerja pegawai pada RSUD dr Gunawan Mangunkusumo mengalami pasang surut. Berdasarkan observasi awal pada pegawai RSUD dr Gunawan Mangunkusumo ditemukan beberapa fenomena kinerja pegawai sebagai berikut: (1) pasien yang lama menunggu untuk mendapatkan pelayanan, (2) banyaknya pekerjaan yang tidak selesai tepat waktu, (3) dokter yang datang terlambat, (4) kurang terampil nya tenaga medis dalam berkomunikasi dengan pasien, dan (5) beberapa pegawai terlihat sibuk dengan aktivitas yang tidak langsung kepada pasien seperti menjemput obat ke apotik.

Oleh karena itu keberhasilan rumah sakit diukur dari kemampuan menghasilkan produk layanan dengan efektif dan efisien dengan angka BOR, LOS, TOI, dan BTO harus sesuai dengan standar yang ditetapkan. Berikut disajikan pencapaian kinerja RSUD dr Gunawan Mangunkusumo tahun 2022:

**Tabel 1.1 Capaian Kinerja  
RSUD dr. Gunawan Mangunkusumo  
Kabupaten Semarang Tahun 2020-2022**

No	Uraian Indikator Kinerja	Capaian			Pedoman (Angka Standar)
		2020	2021	2022	Juknis SIRS 2011 Permenkes No 1171/Menkes/Per VI/2011 Tanggal 1 Juli 2011
1	<i>Bed Occupancy Rate</i> (BOR)	49.6%	39.6%	63.8%	60 - 85 %
2	<i>Average Length of Stay</i> (AvLOS)	5.1 hr	5.7 hr	4.7 hr	6-9 hari
3	<i>Turn Over Internal</i> (TOI)	3.9 hr	6.3 hr	2 hr	1-3 hari
4	<i>Bed Turn Over</i> (BTO)	48 kali	35 kali	67 kali	40-50 kali
5	<i>Net Death Rate</i> (NDR)	31.52 <sup>0</sup> / <sub>100</sub>	51.16 <sup>0</sup> / <sub>100</sub>	24.49 <sup>0</sup> / <sub>100</sub>	≤ 25 0/00
6	<i>Gross Death Rate</i> (GDR)	58.03 <sup>0</sup> / <sub>100</sub>	86.19 <sup>0</sup> / <sub>100</sub>	42.92 <sup>0</sup> / <sub>100</sub>	≤ 45 0/00

Sumber: Sub.Bag Perc & Keu RSUD dr Gunawan Mangunkusumo,2023

Dari tabel diatas dapat dilihat capaian kinerja RSUD dr Gunawan Mangunkusumo pencapaian pelayanan salah satunya adalah tingkat hunian rumah sakit / *Bed Occupancy Rate* (BOR) pada tahun 2020 sebesar 49.6%, tahun 2021 turun menjadi 39,6% dan tahun 2022 naik kembali menjadi 63.8%, dimana angka perolehan ini jauh dari nilai ideal menurut standar Permenkes yaitu 60-85%. Tingkat tidak ter isinya tempat tidur / TOI pada tahun 2020 yaitu 5,1 hari sedangkan di tahun 2021 selama 5,7 hari dan 4,7 hari di tahun 2022, hal ini tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan yaitu 6-9 hari. Tingginya TOI menunjukkan belum efisien nya pelayanan di RSUD dr Gunawan Mangukusumo. Selain itu didukung dengan hasil survei indeks kepuasan masyarakat RSUD dr Gunawan Mangunkusumo di tahun 2022 disajikan berikut ini

**Tabel 1.2 Survei Kepuasan Masyarakat  
RSUD dr. Gunawan Mangunkusumo  
Kabupaten Semarang Tahun 2022**

SURVEI KEPUASAN MASYARAKAT	NILAI RATA - RATA	KATEGORI
SEMESTER 1	90.5	SANGAT BAIK
SEMESTER 2	87.75	BAIK

Sumber:Bid.Pelayanan RSUD dr Gunawan Mangukusumo,2023

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa survai kepuasan masyarakat yang dilakukan pada tahun 2022 dengan berdasarkan PERMENPAN RB No 14 Tahun 2017 di semester 1 memperoleh nilai rata-rata sebesar 90,5% (sangat baik) dan semester 2 nilai rata-rata mengalami penurunan menjadi 87,75% (baik). Hal ini menimbulkan dugaan bahwasanya beban kerja yang ditetapkan oleh perusahaan dianggap terlalu tinggi (*over capacity*)

Hasil wawancara pada beberapa pegawai menunjukkan bahwa pegawai merasa target kerja yang ditentukan perusahaan terlalu tinggi sedangkan tidak didukung dengan jumlah tenaga kerja yang sesuai ataupun fasilitas kerja yang memadai dan perusahaan perlu memperhatikan pegawai yang berprestasi. Sedangkan hasil wawancara dengan Direktur RSUD dr Gunawan Mangunkusumo diperoleh informasi bahwa terdapat beberapa kendala terkait dengan kinerja pegawai: 1) pekerjaan yang tidak terselesaikan dan harus dikerjakan oleh pegawai lain, sehingga menyebabkan beban pekerjaan bertambah, 2) pegawai yang bekerja dan menjalankan tugas hanya sebagai formalitas bekerja. Hal ini dapat dikatakan bahwa tidak stabil nya pencapaian target kerja yang terjadi pada RSUD dr Gunawan Mangunkusumo akan memberikan dampak buruk bagi perusahaan, maka upaya peningkatan kinerja melalui motivasi agar pegawai makin giat menjalankan tugas pekerjaannya.

Hasil kerja yang didapat setiap pegawai tidak akan serupa, karena setiap pegawai mempunyai perbedaan individual seperti motivasi, kecerdasan, minat, pengalaman dan pendidikan. Artinya dengan melihat pemberian motivasi yang sangat menentukan bagi kinerja pegawai tersebut. (Syafuruddin dkk., 2021). Motivasi yang diberikan merupakan dukungan organisasi terhadap pegawai karena dengan motivasi seorang pegawai memiliki

semangat untuk bekerja menyelesaikan tugas dan bertanggung jawabnya (Pancasila dkk., 2020).

Selain itu guna meningkatkan kualitas manajemen organisasi, salah satunya dapat dilakukan dengan memperhatikan beban kerja pegawai. Pemberian beban kerja yang efektif dapat memberikan kejelasan bagi anggota organisasi untuk dapat melaksanakan tugasnya sesuai dengan beban kerja yang menjadi tanggung jawab serta mencegah kemungkinan terjadinya saling melempar tanggung jawab bilamana terjadi kesalahan dan kesulitan. Apabila hal tersebut dilakukan dengan baik dan jelas maka akan berdampak bagi kelangsungan dan perkembangan organisasi untuk mencapai tujuan dan dapat bersaing dengan organisasi lain (Bruggen, 2015)

Beban kerja seseorang sudah ditentukan dalam bentuk standar kerja organisasi menurut jenis pekerjaannya yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi dalam jangka waktu tertentu. Pemberian beban kerja kepada pegawai harus seimbang dengan kompetensi dan kemampuan pegawai, yang dampaknya akan dapat menimbulkan motivasi kerja bagi pegawai itu sendiri (Rohman & Ichsan, 2021). Hal ini mengacu pada penelitian sebelumnya yang dilakukan Ginanjar dkk., (2019) yang menyatakan bahwa motivasi dapat ditingkatkan dengan beban kerja yang tidak terlalu banyak membantu pekerjaan dari rekan kerjanya karena pegawai lebih fokus terhadap pekerjaannya sendiri. Lebih lanjut Nugraheni dkk., (2022) menunjukkan bahwa beban kerja mempunyai implikasi yang baik terhadap motivasi kerja, hasil ini menjelaskan bahwa seorang individu yang memiliki beban kerja yang sesuai dengan perannya dalam organisasi akan lebih giat bekerja untuk kemajuan organisasi. Selanjutnya Abdillah dkk., (2022) menyatakan bahwa beban kerja dapat meningkatkan motivasi pegawai dan kinerja pegawai. Berbeda hasil dari Sari &

Septiano, (2020) bahwa beban kerja tidak mampu menjadikan seorang individu termotivasi untuk lebih giat bekerja disebabkan karena tuntutan yang tidak sesuai dengan kemampuan pegawai.

Peran pegawai sangat penting sehingga harus dikelola semaksimal mungkin, salah satunya adalah pemberian insentif. Hal ini perlu dilakukan untuk memacu kinerja para pegawai agar selalu berada pada tingkat tertinggi (optimal) sesuai dengan kemampuan masing-masing pegawai dan hal ini mampu meningkatkan kesejahteraan hidup pegawai. Dijelaskan oleh Springer dalam Nasution, (2018) banyak organisasi menggunakan sistem *reward* berupa insentif untuk memotivasi pegawainya supaya kepuasan kerja makin meningkat. Peranan insentif dalam organisasi bertujuan agar pegawai dapat bekerja lebih baik sehingga pemberian insentif diharapkan mampu untuk membuat pegawai tetap bertahan dalam organisasi. Insentif itu sendiri adalah pemberian upah diatas gaji yang disesuaikan berdasar hasil kerja pegawai, sehingga dapat memberikan motivasi kepada pegawai tersebut agar bekerja lebih giat untuk organisasinya (Tanjung dkk., 2022)

Penelitian yang dilakukan oleh Widakdo dkk., (2022) dan Candana, (2021) menyatakan bahwa insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil yang sama oleh Palendeng & Bernarto, (2021) dimana pemberian insentif secara *financial* sangat berarti dan bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan pegawai dan akan berpengaruh positif terhadap motivasi pegawai, selanjutnya Septiana, (2019) menyatakan bahwa pemberian insentif secara positif sebagai sarana motivasi untuk mendorong pegawai untuk lebih besar berprestasi dalam organisasi. Namun berbeda hasil Evalia dkk., (2022) insentif tidak mampu berdampak baik pada motivasi pegawai sehingga kinerja pegawai kurang optimal, hal ini disebabkan jenis pekerjaan yang diberikan membutuhkan tanggung

jawab yang cukup tinggi. Akan tetapi juga terdapat penelitian terdahulu Irawan & Prasetyo, (2022) yang menyatakan bahwa tidak selamanya motivasi dipengaruhi oleh beban kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai, hal ini terlihat peran pemimpin dalam mengelola bawahan yang tidak maksimal. Rahayu & Ruhamak, (2017) menyatakan motivasi tidak mampu memberikan pengaruh yang baik bagi kinerja pegawai karena insentif yang kurang mencukupi.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Apakah manajemen beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai RSUD dr. Gunawan Mangunkusumo?
2. Apakah insentif berpengaruh terhadap kinerja pegawai RSUD dr. Gunawan Mangunkusumo?
3. Apakah manajemen beban kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai RSUD dr. Gunawan Mangunkusumo?
4. Apakah insentif berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai RSUD dr. Gunawan Mangunkusumo?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai RSUD dr. Gunawan Mangunkusumo?
6. Apakah terdapat pengaruh antara manajemen beban kerja terhadap kinerja pegawai di RSUD dr Gunawan Mangunkusumo yang dimediasi oleh motivasi kerja?
7. Apakah terdapat pengaruh antara insentif terhadap kinerja pegawai di RSUD dr Gunawan Mangunkusumo yang dimediasi oleh motivasi kerja?

### **1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah disusun diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis hubungan variabel, serta menguji peran variabel mediasi yaitu motivasi pegawai RSUD dr Gunawan Mangunkusumo yang dirumuskan sebagai berikut:

1. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh manajemen beban kerja secara positif terhadap kinerja pegawai RSUD dr. Gunawan Mangunkusumo
2. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh insentif secara positif terhadap kinerja pegawai RSUD dr. Gunawan Mangunkusumo
3. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh manajemen beban kerja secara positif terhadap motivasi kerja pada pegawai RSUD dr. Gunawan Mangunkusumo
4. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh insentif secara positif terhadap motivasi kerja pada pegawai RSUD dr. Gunawan Mangunkusumo
5. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja secara positif terhadap kinerja pegawai pada RSUD dr. Gunawan Mangunkusumo.
6. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh manajemen beban kerja terhadap kinerja pegawai RSUD dr Gunawan Mangunkusumo yang dimediasi oleh motivasi
7. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh insentif terhadap kinerja pegawai RSUD dr Gunawan Mangunkusumo yang dimediasi oleh motivasi



### **1.3.2 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai berikut:

1. Bagi rumah sakit, penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan pemikiran yang berharga guna mengambil kebijakan strategis dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan RSUD dr. Gunawan Mangunkusumo
2. Bagi para akademisi, hasil dari penelitian ini dapat di manfaatkan sebagai sumbangan untuk mengembangkan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang sumberdaya manusia.
3. Bagi Peneliti ini bermanfaat untuk lebih memahami dan menerapkan pengetahuan yang dimiliki dan dapat dipakai pertimbangan untuk penelitian berikutnya.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Telaah Pustaka**

##### **2.1.1 Teori Atribusi**

Dasar teori pada penelitian ini menggunakan teori atribusi, yang mempelajari proses dari individu yang menginterpretasikan suatu peristiwa, dari alasan dan atau sebab perilakunya. Fritz Heider sebagai orang yang mencetuskan teori atribusi, dengan

pembahasan tentang upaya yang akan dilakukan seorang individu untuk memahami apa yang menjadi penyebab orang lain atau diri sendiri berperilaku. (Hewett dkk., 2018)

Dijelaskan oleh Robbins dan Judge dalam Purnaditya & Rohman, (2015) bahwa perilaku yang timbul secara internal merupakan perilaku yang berada di bawah kendali pribadi individu itu sendiri dalam keadaan sadar, seperti ciri kepribadian, kesadaran, dan kemampuan. Perilaku yang disebabkan secara eksternal adalah perilaku yang dipengaruhi dari luar, artinya individu akan terpaksa berperilaku karena situasi atau lingkungan seperti pengaruh sosial dari orang lain.

Teori atribusi mengamati perilaku individu, dimana mereka mencoba untuk menentukan perilaku yang muncul baik secara internal ataupun eksternal. Atribusi sebagai salah satu proses membentuk kesan dan mengacu pada individu untuk menjelaskan apa yang menjadi sebab orang lain berperilaku ataupun dirinya sendiri. Semua pandangan dan teori tidak lepas dari perilaku orang dalam organisasi yaitu perilaku pimpinan dan perilaku bawahan. Jadi kepemimpinan tidak lepas dari bagaimana cara berpikir, berperasaan, bertindak, bersikap, dan berperilaku dalam kerja di sebuah organisasi yang memiliki bawahan (Hassan dkk., 2016).

Keberhasilan kinerja pegawai dalam organisasi bisa dikatakan optimal jika beberapa faktor kinerja seperti komitmen, pelatihan, kompensasi, disiplin, lingkungan kerja dapat berjalan dengan baik. Persepsi seseorang untuk membuat penilaian mengenai orang lain sangat dipengaruhi oleh faktor internal maupun eksternal orang tersebut. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan teori atribusi untuk mengetahui dan memprediksi pengaruh manajemen beban kerja dan insentif dalam hal ini sebagai dukungan organisasi terhadap motivasi kerja dan dampaknya pada kinerja pegawai.

## **2.1.2 Manajemen Beban Kerja**

### **2.1.2.1 Pengertian Manajemen Beban Kerja**

Strategi utama manajemen beban kerja berkaitan dengan pengambilan tindakan untuk mengubah atau menghilangkan sumber beban kerja yang melekat pada lingkungan kerja dengan tujuan utama mengurangi pengaruh buruk pada pegawai (Thatcher, 2004)..

Menurut Mateen dkk., (2014) manajemen beban kerja yang tepat menjadikan organisasi mampu menjalankan fungsi manajerial, memenuhi target produktivitas serta menghindari penundaan pekerjaan, hal ini penting bagi anggota organisasi dan tim. Selain itu tujuan dari manajemen beban kerja adalah untuk menjamin bahwa orang dalam organisasi merasa siap dan mampu menangani pekerjaan yang ditugaskan kepada pegawai tersebut dan manajer harus adil atas pembagian pekerjaan tersebut karena ketika pegawai mendapatkan pekerjaan lebih akan menjadikan pegawai tersebut meninggalkan organisasinya, sedangkan pekerjaan di berikan pada yang pemalas akan buruk bagi organisasi yaitu mereka kehilangan semangat kerja. (Knight, 2016)

Menurut Bichan, (2012) manajemen beban kerja mengacu pada proses di mana manajer atau pemimpin tim menilai dan mengatur beban kerja tim untuk memaksimalkan produktivitas. Pemimpin dapat mencapai hal ini dengan memastikan bahwa para anggota organisasi memiliki cukup waktu untuk menyelesaikan tugas atau dengan memberikan pelatihan lebih lanjut. Oleh Nwinyokpugi, (2018) menjelaskan bahwa manajemen beban kerja adalah delegasi yang efektif dan pengembangan produktivitas tim yang tersusun sesuai dengan struktur organisasi dengan harapan hasil kerja tim lebih produktif, komunikasi menjadi lebih baik dan memiliki suatu solusi dalam penyelesaian masalah pekerjaan.

### **2.1.2.2 Indikator Manajemen Beban Kerja**

Sebagai upaya proses pendistribusian dan mengelola pekerjaan tim secara efisien untuk hasil yang maksimal, dibutuhkan pengukuran manajemen beban kerja, oleh Nwinyokpugi, (2018) terdiri dari:

#### **1. Spesialisasi**

Merupakan pembagian tenaga kerja ini lebih memfokuskan bawahan kepada aktivitas kerja yang sudah di tentukan sehingga mengurangi beban kerja dan juga ter arahnya pekerjaan yang dimiliki oleh bawahan

#### **2. Prioritas**

Pegawai mengetahui apa yang akan dikerjakan sekarang atau nanti dan mungkin bisa juga dijadwalkan.

#### **3. Mendelegasikan tugas**

Seorang atasan menyerahkan tanggung jawabnya kepada bawahan, dimana tanggung jawab adalah pekerjaan yang diberikan bersifat individu dengan memperhatikan ketrampilan yang dimiliki seorang pegawai.

#### **4. Otomatisasi operasi**

Serangkaian teknik dan strategi dengan menyusun anggaran, dari persaingan yang makin ketat dan kebutuhan akan proses yang lebih efisien.

### **2.1.3 Insentif**

#### **2.1.3.1 Pengertian Insentif**

Pada dasarnya pemberian insentif senantiasa dihubungkan dengan balas jasa atas prestasi ekstra yang melebihi suatu standar yang telah ditetapkan serta telah disetujui

bersama. Insentif memberikan penghargaan dalam bentuk pendapatan ekstra untuk usaha ekstra yang dihasilkan.

Menurut Hasibuan, (2018) mengemukakan bahwa insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada pegawai tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Insentif ini merupakan alat yang di pergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi. Oleh Mangkunegara, (2017) menjelaskan bahwa insentif adalah suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang atas dasar kinerja yang tinggi dan juga merupakan rasa pengakuan dari pihak organisasi terhadap pegawainya yang telah berkontribusi.

Menurut Suwatno, (2018) insentif merupakan sesuatu yang merangsang minat untuk bekerja. Pemahaman ini merupakan pendapat yang baik apabila diterapkan pada suatu organisasi, karena kinerja dan produktivitas organisasi akan meningkat dikarenakan dari pegawai yang bekerja secara optimal. Yuniarsih dkk., (2018) juga menyatakan insentif adalah penghargaan atau imbalan yang diberikan kepada pegawai untuk memotivasi anggota organisasi agar motivasi dan produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu.

Suwatno, (2018) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya insentif mencakup dua hal, yaitu:

1. Jabatan atau kedudukan

Seseorang yang menduduki jabatan atau kedudukan lebih tinggi di dalam suatu organisasi otomatis tanggung jawab dan ruang lingkup kerjanya lebih besar atau sangat berpengaruh bagi roda kegiatan organisasi, maka manajemen dalam memberikan insentif harus melihat seberapa besar tugas dan tanggung jawab yang diemban oleh

seorang pegawai yaitu apabila jabatan atau kedudukan pegawai lebih besar atau lebih tinggi maka organisasi tersebut dalam memberikan insentif lebih besar dari pegawai yang lainnya.

## 2. Prestasi kerja

Pegawai yang mempunyai prestasi kerja yang baik atau menonjol akan diberikan insentif yang lebih baik dan lebih besar daripada pegawai yang memiliki prestasi kerja yang kurang atau tidak menonjol. Oleh sebab itu, pegawai yang prestasi kerjanya kurang atau tidak menonjol akan lebih giat dan bersemangat dalam melakukan suatu pekerjaan agar organisasi dapat memberikan insentif yang lebih besar dan lebih baik

### **2.1.3.2 Indikator Insentif**

Menurut Ozutkua dalam Manzoor dkk., (2021) insentif memiliki 7 indikator, yaitu:

1. Tambahan imbalan kerja
2. Tunjangan
3. Jaminan sosial
4. Pemberian piagam/sertifikat
5. Pemberian fasilitas kerja
6. Pemberian pujian
7. Promosi jabatan

### **2.1.4 Motivasi**

#### **2.1.4.1 Pengertian Motivasi**

Motivasi adalah kebutuhan sebagai pendorong bertindak pada suatu tujuan. Menurut George and Jones dalam Wicaksono, (2019) teori motivasi dibagi menjadi dua yaitu, teori kepuasan dan teori proses. Selanjutnya motivasi adalah tentang bagaimana cara

memberikan arahan, daya dan peluang pekerjaan yang diterapkan untuk capaian tujuan yang ditentukan (Hasibuan, 2018).

Menurut Vroom dalam Theodora, (2015) motivasi mengacu pada dari berbagai bentuk kegiatan terdiri dari beberapa konsep dorongan, kebutuhan, rangsangan, ganjaran, penguatan, ketetapan tujuan serta harapan. Selanjutnya oleh Afandi, (2018) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktifitas dengan keikhlasan, senang hati, dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktifitas yang dia lakukan mendapat hasil yang baik dan berkualitas. Sedangkan Mathis & Jackson, (2017) menjelaskan motivasi sebagai keinginan dalam seorang individu yang menjadikan orang tersebut bertindak. Seseorang bertindak untuk sesuatu hal supaya tujuan tercapai, maka motivasi sebagai alat penggerak untuk fokus mengarah pada tujuan.

#### **2.1.4.2 Indikator Motivasi**

Tulukder dan Saif dalam Manzoor dkk., (2021) menjelaskan 4 indikator utama yang dapat menunjukkan pegawai benar-benar termotivasi, yaitu:

1. Penghargaan
2. Kebutuhan
3. Keamanan
4. Hubungan dengan atasan

## **2.1.5 Kinerja**

### **2.1.5.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja dapat dijelaskan sebagai apa yang dilakukan atau tidak boleh dilakukan seorang pegawai dalam organisasi. Kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak pegawai memberi kontribusi kepada organisasi.

Menurut Afandi, (2018) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh individu atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang serta tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Agustine, (2016) mendefinisikan kinerja (prestasi kerja) sebagai keluaran dilihat dari kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh pekerja atas pekerjaannya.

Menurut Sedarmayanti, (2018) menjelaskan kinerja (*performance*) sebagai hasil dari kerja yang telah dilakukan oleh seseorang terhadap manajemen atau organisasi, yang dapat di buktikan dengan pengukuran dan dibandingkan dengan suatu standar kerja yang telah ditetapkan. Kinerja dijelaskan oleh Hasibuan (2018) sebagai hasil dari pencapaian pegawai dengan menggunakan kemampuan, pengalaman dan ketepatan waktu ketika menyelesaikannya. Sehingga dapat dijelaskan arti kinerja adalah hasil kerja seorang individu dari beban tugas pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan.

### **2.1.5.2 Indikator Kinerja**

Untuk memudahkan penilaian kinerja pegawai, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas, yaitu:

1. Memahami tugas pekerjaan
2. Cermat dan teliti dalam bekerja



3. Menyelesaikan pekerjaan secara konsisten
4. Hasil kerja yang baik meskipun di bawah tekanan kerja
5. Antisipasi terhadap masalah yang mungkin terjadi
6. Bekerjasama secara tim

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Berikut ini ada beberapa penelitian sebelumnya yang berkaitan dan dapat digunakan sebagai bahan acuan penelitian, antara lain:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

<b>Nama Peneliti</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Alat Analisa</b>	<b>Hasil Temuan</b>
Ginanjari dkk., 2019	Determinan Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel <i>Intervening</i>	SEM	- Beban kerja mempengaruhi kinerja pegawai. - Motivasi kerja terbukti sebagai variabel mediasi antara beban kerja terhadap kinerja pegawai
Nwinyokpugi, 2018	<i>Workload Management Strategies and Employees Efficiency in the Nigeria Banking Sector</i>	SPSS	- <i>Workload manajemen</i> berpengaruh positif signifikan pada motivasi dan kinerja pegawai
Uri Septiana, 2019	Pengaruh program pelatihan dan insentif terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel <i>intervening</i>	PLS	- pengaruh positif signifikan dari pelatihan, insentif, pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan - motivasi sebagai <i>intervening</i>
Boisvert & Hall, 2019	<i>Telepractice for School-Based Speech and Language Services: A Workload</i>	-	<i>Workload manajemen</i> mempengaruhi secara positif motivasi kerja dan kinerja

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Alat Analisa	Hasil Temuan
	<i>Management Strategy</i>		
Wahyuni, 2020	Pengaruh Beban Kerja, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Regresi	Terdapat pengaruh yang signifikan beban kerja, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai
Palendeng & Bernarto, 2021	Pengaruh insentif finansial, insentif non finansial, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja perawat di Rumah Sakit Gunung Maria Tomohon.	PLS	Insentif finansial dan insentif non finansial memiliki pengaruh positif terhadap motivasi dan kepuasan kerja.
Candana, 2021	Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan PT. Incasi Raya Muaro Sakai Kecamatan Pancung Soal Kabupaten Pesisir Selatan	Regresi	Disiplin kerja, lingkungan kerja, dan insentif berpengaruh secara signifikan positif terhadap kinerja karyawan.
Manzoor dkk., 2021	<i>Intrinsic Rewards and Employee's Performance with the Mediating Mechanism of Employee's Motivation</i>	SEM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adanya pengaruh positif dan signifikan <i>intrinsic reward</i> terhadap kinerja karyawan.</li> <li>- Motivasi seorang karyawan secara signifikan memediasi hubungan antara <i>intrinsic rewards</i> dan kinerja karyawan</li> </ul>

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Alat Analisa	Hasil Temuan
Widakdo dkk., 2022	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas DIKBUDPORA Kabupaten Bima	Regresi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</li> <li>- Insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</li> </ul>
Abdillah dkk., 2022	Pengaruh penilaian kinerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel mediasi Pada Direktorat Sistem Informasi Dan Teknologi Perbendaharaan	PLS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penilaian kerja dan beban kerja berdampak positif signifikan pada motivasi dan kinerja pegawai</li> <li>- Motivasi berperan sebagai mediasi</li> </ul>
Nugraheni dkk., 2022	Beban kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja tenaga pendidik dengan motivasi sebagai variabel <i>intervening</i>	PLS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.</li> <li>- Motivasi kerja berpengaruh yang signifikan beban kerja terhadap kinerja.</li> <li>- Motivasi kerja mampu memediasi</li> </ul>

Sumber: Disarikan oleh penelitian terdahulu 2018-2022

### 2.3 Hipotesis

Sugiyono, (2018) menyatakan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Maka penulis mengajukan dugaan atau hipotesis sebagai berikut:

#### 1. Hubungan Manajemen Beban Kerja Pada Kinerja Pegawai

Manajemen beban kerja adalah bagian penting pekerjaan apapun, dan hal ini merupakan proses pemberian tugas kepada pegawai dan memastikan pegawai memiliki cukup waktu untuk menyelesaikannya. Oleh sebab itu dibutuhkan perencanaan beban kerja dengan memperhatikan ketersediaan sumber daya (pegawai), prioritas tugas, keterlibatan anggota tim dalam pekerjaan dan target penyelesaian. Hal perlu dilakukan untuk memastikan bahwa beban kerja didistribusikan secara merata pada setiap anggota tim menerima beban kerja yang adil dan tidak lebih. Dengan hal demikian akan mampu menjadikan pegawai bekerja lebih optimal untuk kemajuan organisasi (Mateen dkk., 2014)

Perwujudan teori atribusi terlihat pada sikap pegawai dalam menjalankan tugas pekerjaan yang diberikan oleh organisasi sesuai dengan kemampuannya. Manakala pegawai patuh pada aturan dan mampu menyelesaikan tugas dengan baik sesuai dengan tuntutan hal ini diyakini oleh pegawai bawah organisasi dapat mengendalikan dan mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Nwinyokpugi, (2018) menyatakan manajemen beban kerja berpengaruh positif signifikan untuk meningkatkan kinerja pegawai, artinya pelaksanaan tugas sesuai dengan prioritas dan ketrampilan masing-masing pegawai dalam sebuah tim. Selanjutnya Boisvert & Hall, (2019) dengan hasil manajemen beban kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai, dimana manajer memastikan tim-nya tidak merasa kewalahan dalam menjalankan peran, dengan perhatian utama pada kesehatan fisik dan mental. Dari uraian tersebut disajikan hipotesis sebagai berikut:

H1: Manajemen beban kerja berpengaruh positif pada kinerja pegawai di RSUD dr  
Gunawan Mangunkusumo

## **2. Hubungan Insentif Pada Kinerja Pegawai**

Seorang pegawai memperoleh insentif karena pegawai tersebut telah memberikan suatu hal yang berarti atau berharga bagi organisasi. Organisasi memberikan bentuk kompensasi yang langsung berhubungan dengan imbalan. Hal ini sebagai salah satu cara yang paling sukses dalam meningkatkan kinerja pegawai. Dengan sistem insentif seorang pegawai dapat melihat adanya hubungan antara apa yang dikerjakan dengan apa yang di peroleh (Cugno dkk., 2021)

Perwujudan teori atribusi terlihat pada pegawai yang memiliki dorongan dari dalam diri untuk berperilaku patuh yang dibentuk oleh pengetahuan dan arahan pemimpin. Pegawai dengan kesadaran diri untuk memberikan yang berharga pada organisasi tanpa paksaan dari pihak lain karena pegawai membutuhkan organisasi yang telah memberinya pendapatan (gaji) atau tambahan imbalan berupa insentif. Sehingga pegawai akan memberikan tenaga dan pikiran untuk kemajuan organisasi.

Widakdo dkk., (2022) dalam penelitiannya menyatakan insentif berhubungan signifikan positif terhadap kinerja pegawai, artinya insentif yang diperoleh pegawai adalah sebagai upaya tertentu yang bermakna bagi organisasi dan hal ini berupa tambahan imbalan yang diterima oleh pegawai. Selanjutnya Candana, (2021) menyatakan variabel insentif secara signifikan positif mempengaruhi kinerja pegawai, dengan dukungan dari organisasi seorang pegawai mampu memberikan suatu hal yang berharga pada organisasi. Dari uraian tersebut disajikan hipotesis sebagai berikut:

H2: Insentif berpengaruh positif pada kinerja pegawai di RSUD dr Gunawan Mangunkusumo

### **3. Hubungan Manajemen Beban Kerja Pada Motivasi**

Manajemen beban kerja mengacu pada penyelesaian pekerjaan dengan memanfaatkan *skill* dan kemampuan secara optimal untuk mencapai hasil pekerjaan dengan kualitas setinggi mungkin. Selain itu manajemen beban kerja menjamin tim merasa siap dan mampu menangani pekerjaan yang ditugaskan dan tim akan lebih bersemangat untuk bekerja. (Matsuo, 2019)

Perwujudan teori atribusi terlihat pada pegawai bekerja sesuai dengan standar kerja organisasi, hal ini dilakukan oleh organisasi sebagai bentuk perlindungan diri terhadap pegawai dimana pegawai bekerja berdasarkan target, ketepatan waktu dan kualitas yang telah ditetapkan. Dengan hal tersebut menjadikan pegawai sadar diri bahwa standar kerja yang diberikan oleh organisasi menjadikan beban kerja terasa ringan dan pegawai akan memotivasi dirinya bekerja secara optimal.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Nwinyokpugi, (2018) bahwa manajemen beban kerja berdampak positif dan signifikan pada motivasi kerja tim, hal ini karena manajer mengetahui apa yang perlu di tangani oleh tim lebih dahulu melalui penilaian kebutuhan dan dapat menjadwalkan dengan lebih baik. Selanjutnya Boisvert & Hall, (2019) terbukti memberikan dampak positif signifikan antara manajemen beban kerja pada motivasi, karena manajer mengetahui pegawai yang memiliki kemampuan yang lebih sehingga memperdayakan tim agar menjadi efisien dan efektif sehingga mereka bersemangat untuk bekerja dengan tepat dan benar. Dari uraian tersebut disajikan hipotesis sebagai berikut:

H3: Manajemen beban kerja berpengaruh positif pada kinerja pegawai di RSUD dr Gunawan Mangunkusumo

#### **4. Hubungan Insentif Pada Motivasi**

Insentif merupakan suatu penghargaan dalam bentuk uang yang di berikan oleh pihak organisasi kepada anggota organisasi karena pegawai telah bekerja untuk tujuan organisasinya dengan motivasi tinggi (Hasibuan, 2018).

Perwujudan dari teori atribusi terlihat pada posisi seorang pegawai yang tanpa perlu disadari ketika bekerja dengan sepenuh hati mengikuti instruksi atasan menjalankan dan menyelesaikan tugas pekerjaan dengan tujuan untuk kemajuan organisasi. Hal ini dapat dijelaskan bahwa pegawai tersebut memberikan reaksi dengan melaksanakan perintah tersebut. Atasan sebagai manajemen melakukan hal ini karena memiliki tanggung jawab untuk keberlangsungan organisasi.

Septiana, (2019) menyatakan dampak yang positif dan signifikan insentif pada motivasi. Selanjutnya pada penelitian Palendeng & Bernarto, (2021) menyatakan insentif memiliki dampak signifikan dan positif pada motivasi, artinya insentif yang diterima oleh pegawai berupa tambahan imbalan gaji mampu memberikan motivasi pegawai untuk lebih giat bekerja demi kelangsungan hidup organisasinya. Dari uraian tersebut disajikan hipotesis sebagai berikut:

H4: Insentif berpengaruh positif pada motivasi kerja pegawai di RSUD dr Gunawan Mangunkusumo

#### **5. Hubungan Motivasi Pada Kinerja Pegawai**

Dalam sebuah organisasi seorang pegawai tidak hanya fokus pada pekerjaan saja namun organisasi harus memiliki inisiatif dan mengembangkan ketrampilan yang

dimilikinya untuk menunjang pekerjaan. Dengan adanya motivasi untuk maju dan berkembang akan membantu organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan memperbaiki kualitas kerja menjadi lebih baik, sehingga kinerja masing-masing pegawai akan nampak terlihat prestasinya (Rahayu & Ruhamak, 2017)

Perwujudan teori atribusi terlihat pada sikap dari pegawai yang memiliki semangat bekerja pada organisasi dimana bawahan harus memiliki sikap setia, patuh pada aturan dan bangga menjadi bagian dari organisasi. Hal ini diyakini oleh pegawai, bawah organisasi memiliki manajemen dalam hal ini adalah pemimpin dapat mengendalikan dan mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi

Dalam penelitian Wahyuni, (2020) dan Widakdo dkk., (2022) dengan hasil motivasi kerja mempengaruhi kinerja pegawai untuk bekerja dengan baik. Maka hipotesis yang diajukan:

H5: Motivasi berpengaruh positif pada kinerja pegawai RSUD dr Gunawan Mangunkusumo

## **6. Peran Motivasi Dari Pengaruh Manajemen beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Kinerja seorang pegawai bersifat individual karena dalam mengerjakan tugas, pegawai mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dan bergantung pada kombinasi antara usaha, kemampuan, dan kesempatan yang diperoleh. Oleh hal itu manajemen beban kerja sebagai proses strategis perencanaan, penjadwalan dan pendistribusian pekerjaan diantara pegawai dengan cara menjamin kinerja yang optimal dan tim akan merasakan kepuasan bukan membebani sehingga pegawai akan termotivasi memberikan hasil yang berkualitas. Serta pegawai bekerja sesuai dengan



standar perusahaan, maka tidak menjadi masalah bagi pegawai karena mereka menikmati pekerjaan tersebut dan memberikan kontribusinya. (Lioni, 2021)

Perwujudan dari teori atribusi terlihat pada perilaku pegawai yang berusaha memberikan kerja yang terbaik sesuai dengan standar kerja yang telah ditentukan oleh organisasi. Karena pegawai paham akan standar kerja yang melindungi dirinya ketika menyelesaikan tugas pekerjaan dan hal ini menjadikan pegawai lebih termotivasi bekerja untuk kemajuan organisasi. Sedangkan sebaliknya organisasi akan berusaha memperbaiki standar kerja sesuai dengan perubahan kondisi lingkungan dalam organisasi ataupun luar organisasi.

Penelitian sebelumnya yang sejalan dengan uraian di atas dilakukan oleh Ginanjar dkk., (2019) dan Abdillah dkk., (2022) dengan hasil temuan motivasi sebagai mediasi dari pengaruh manajemen beban kerja terhadap kinerja pegawai. Maka hipotesis yang diajukan:

H6: Motivasi memediasi pengaruh manajemen beban kerja pada kinerja pegawai

RSUD dr Gunawan Mangunkusumo

## **7. Peran Motivasi Dari Pengaruh Insentif Terhadap Kinerja Pegawai**

Penghasilan yang diperoleh seorang pegawai di luar komponen gaji didapatkan setelah melakukan pekerjaan yang berharga bagi organisasinya. Hal ini sebagai dorongan kerja yang dimiliki pegawai dapat yang diperoleh dari atasan (manajemen organisasi) dan menjadi penyebab yang positif dalam menampilkan kebutuhan kerja sesuai dengan motivasi pegawai dalam bekerja agar hasil kerja sesuai dengan harapan yang diinginkan oleh organisasi. (Hasibuan, 2018)

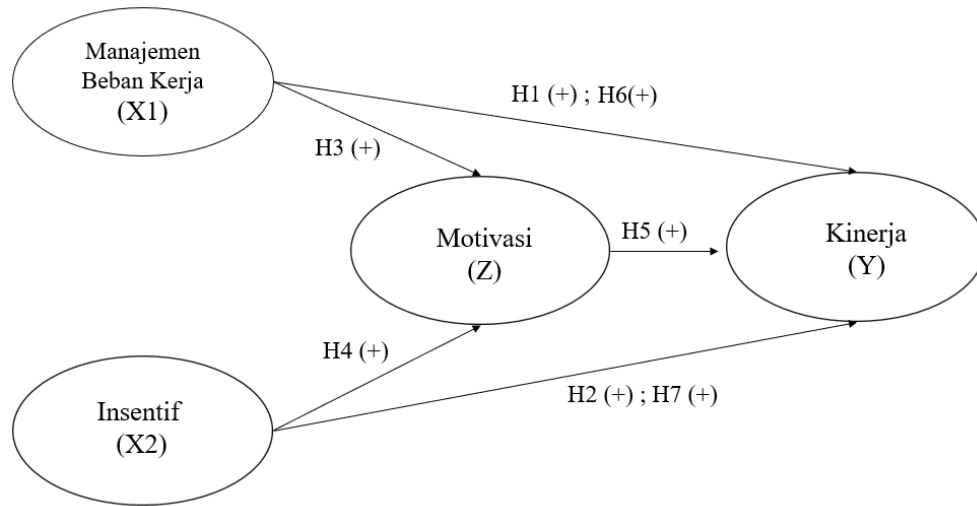
Perwujudan dari teori atribusi terlihat pada perilaku pegawai yang berusaha memajukan organisasi dengan bekerja secara optimal. Karena pegawai sadar membutuhkan tambahan penghasilan untuk kesejahteraan dirinya sendiri dan sebagai timbal balik organisasi memberikan apresiasi berupa insentif. Hal ini secara tidak langsung sebagai motivasi yang berarti memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan kemampuannya dan merupakan dorongan semaksimal mungkin.

Penelitian sebelumnya yang sejalan dengan uraian diatas dilakukan oleh Uri Septiana, (2019) dan Manzoor dkk., (2021) dengan hasil temuan motivasi sebagai mediasi dari pengaruh insentif terhadap kinerja pegawai. Maka hipotesis yang diajukan:

H7: Motivasi memediasi pengaruh intensif pada kinerja pegawai RSUD dr Gunawan Mangunkusumo

## **2.4 Model Penelitian**

Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu yang digunakan dalam penelitian ini maka dapat digambarkan model penelitian yang menghubungkan keterkaitan antara manajemen beban kerja, insentif, motivasi dan kinerja pegawai sebagai berikut:



**Gambar 2.1 Model Penelitian**

## 2.5 Definisi Operasional Variabel

Sesuai dengan perumusan masalah yang ada maka dalam penelitian ini menggunakan tiga variabel yaitu:

1. Variabel eksogen merupakan variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel endogen baik secara positif maupun negatif. (Sugiyono, 2018)
2. Variabel *intervening* atau mediasi dijelaskan oleh Sugiyono, (2018) sebagai variabel yang mempengaruhi hubungan antara variabel eksogen dengan variabel endogen tetapi tidak dapat diamati dan diukur
3. Variabel endogen adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel eksogen.(Sugiyono, 2018)

Untuk menyamakan persepsi dalam penelitian ini, maka diperlukan definisi operasional masing-masing variabel. Definisi operasional penelitian ini disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 2.2 Definisi Operasional Variabel**

No	Variabel	Indikator	Alat Ukur
1	<p><b>Manajemen Beban Kerja (X1)</b> adalah delegasi yang efektif dan pengembangan produktivitas tim yang tersusun sesuai dengan struktur organisasi dengan harapan hasil kerja tim lebih produktif, komunikasi menjadi lebih baik dan memiliki suatu solusi dalam penyelesaian masalah pekerjaan. (Nwinyokpugi, 2018)</p>	<p>1.Spesialisasi 2.Prioritas 3.Mendelegasikan tugas 4.Otomatisasi alur kerja (Nwinyokpugi, 2018)</p>	<p>Skala Likert (1-5)</p>
2	<p><b>Insentif (X2)</b> adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada pegawai tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. (Hasibuan, 2018)</p>	<p>1. Tambahan imbalan kerja 2. Tunjangan 3. Jaminan sosial 4. Pemberian piagam/sertifikat 5. Pemberian fasilitas kerja 6. Pemberian pujian 7. Promosi jabatan</p> <p>Ozutkua dalam Manzoor dkk., (2021)</p>	<p>Skala Likert (1-5)</p>
3.	<p><b>Motivasi (Z)</b> adalah tentang bagaimana cara memberikan arahan, daya dan peluang pekerjaan yang diterapkan untuk capaian tujuan yang ditentukan (Hasibuan, 2018)</p>	<p>1 Penghargaan 2. Kebutuhan 3. Keamanan 4. Hubungan dengan atasan</p> <p>Tulukder dan Saif dalam Manzoor dkk., (2021)</p>	<p>Skala Likert (1-5)</p>

No	Variabel	Indikator	Alat Ukur
4	<p><b>Kinerja (Y)</b>            adalah kinerja atau prestasi kerja merupakan output yang dilihat dari kualitas dan kuantitas yang dicapai pada tugas pekerjaannya (Agustine, 2016)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memahami tugas pekerjaan</li> <li>2. Cermat dan teliti dalam bekerja</li> <li>3. Menyelesaikan pekerjaan secara konsisten</li> <li>4. Hasil kerja yang baik meskipun di bawah tekanan kerja</li> <li>5. Antisipasi terhadap masalah yang mungkin terjadi</li> <li>6. Bekerjasama secara tim</li> </ol>	Skala Likert (1-5)

Sumber: Data yang disarikan oleh Peneliti,2023

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis dan Sumber Data**

Dalam penelitian jenis data yang dipakai data primer. Data primer dapat dikatakan sebagai data yang sumbernya dari tangan pertama, pengambilan data menggunakan cara kuesioner. Kuesioner adalah suatu daftar pertanyaan yang digunakan sebagai pedoman untuk mengadakan tanya jawab dengan responden mengenai manajemen beban kerja dan insentif terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel mediasi pada RSUD dr. Gunawan Mangunkusumo Kabupaten Semarang.

#### **3.2 Populasi dan Sampel Penelitian**

Populasi adalah wilayah yang ter generalisasi yang terdiri atas objek/subyek yang mempunyai kualitas tertentu yang ditentukan peneliti dan selanjutnya ditarik menjadi kesimpulan (Sugiyono, 2018). Populasi dalam penelitian ini berjumlah 421 orang yang terdiri dari bagian Direktur RSUD 1 orang, Dokter Umum 14 orang, Dokter Spesialis 22 orang, bidan dan perawat berjumlah 275 orang serta penunjang medis berjumlah 106 orang dan 3 orang penunjang non medis.

Selanjutnya, agar sampel yang diambil dapat dikatakan representatif maka untuk menentukan dan mengetahui berapa banyak jumlah sampel yang diambil penelitian ini menggunakan rumus Slovin (Sugiyono, 2018). Adapun rumus Slovin untuk menentukan sampel adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

Dimana:

- n : Ukuran sampel/jumlah responden
- N : Ukuran populasi
- e : Persentase kelonggaran kesalahan pengambilan sampel yang masih bisa ditoleransi; e = 0,1

$$n = \frac{421}{1 + 421 (0,1)^2}$$

$$= 80,81 \text{ dibulatkan menjadi } 81$$

Jadi ukuran sampel yang diperlukan dalam penelitian ini sebanyak 81 responden.

Sample yang diambil berdasarkan *probability random sampling* dengan teknik *simple random sampling*, karena pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu (Sugiyono, 2018).

Berdasarkan data dan informasi, maka peneliti juga melakukan pengambilan sampel dengan teknik *proportionate stratified random sampling*, dimana teknik tersebut dilakukan apabila populasi mempunyai unsur yang tidak homogen dan ber strata secara proporsional (Sugiyono, 2018). Rumus *proportionate stratified random sampling* menurut Ferdinand, (2014) adalah:

$$S = \frac{N_i}{n} N$$

Keterangan:

- S : Ukuran sampel
- N<sub>i</sub> : Ukuran populasi
- N : Ukuran (total) sampel
- N : Ukuran (total) populasi

Perhitungan jumlah sampel dengan teknik *proportionate stratified random sampling*, dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 3.1 Perhitungan Proportional Random Sampling**

Bagian	Populasi Pegawai	Sampel
Direktur RSUD	1	$\frac{1}{421} \times 81 = 1$
Dokter Umum	14	$\frac{14}{421} \times 81 = 3$
Dokter Spesialis	22	$\frac{22}{421} \times 81 = 4$
Bidan dan Perawat	275	$\frac{275}{421} \times 81 = 52$
Tenaga Penunjang Medis	106	$\frac{106}{421} \times 81 = 20$
Tenaga Penunjang Non Medis	3	$\frac{3}{421} \times 81 = 1$
Total	<b>421</b>	<b>81</b>

Adapun kriteria populasi yang diambil sebagai responden seperti dibawah ini:

- a. Direktur RSUD, Dokter Umum, Dokter Spesialis, Bidan dan Perawat, tenaga penunjang medis dan tenaga penunjang non medis yang bersedia menjadi responden.
- b. Dokter Umum, Dokter Spesialis, Bidan dan perawat, tenaga penunjang medis dan tenaga penunjang non medis yang sudah bekerja diatas 6 bulan.

### 3.3 Metode Pengumpulan Data

Tujuan digunakan metode pengumpulan adalah untuk mendapatkan bahan-bahan yang berkaitan dengan masalah yang dijadikan tema supaya hasilnya akurat, metode yang digunakan adalah:

1. Kuesioner



Kuesioner oleh Sugiyono, (2018) dijelaskan sebagai teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pertanyaan secara tertulis kepada responden untuk selanjutnya diberi tanggapan. Pengumpulan data dengan mengirim pertanyaan untuk diisi sendiri oleh responden, dilakukan dengan menyebarkan form kuesioner dengan alat bantu *google form*. Supaya lebih cepat, efektif dan hemat biaya.

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner dengan model Skala Likert. Oleh Sugiyono, (2018) menjelaskan digunakannya Skala Likert untuk mengungkap sikap, pendapat serta persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan skala 1-5 dan kriteria sebagai berikut:

- Sangat setuju dengan bobot nilai 5
- Setuju dengan bobot nilai 4
- Netral dengan bobot nilai 3
- Tidak setuju dengan bobot nilai 2
- Sangat tidak setuju dengan bobot nilai 1

## 2. Studi Pustaka

Adalah teknik untuk mengumpulkan data dengan membaca, mengkaji, serta mempelajari buku-buku, literatur, jurnal-jurnal, referensi, dan lain-lain yang terkait dengan masalah yang diteliti.

### 3.4 Teknik Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode Analisis PLS (*Partial Least Square*) dengan bantuan aplikasi Smart PLS versi 3.0. PLS yaitu seperangkat metode analisis yang powerful, biasa disebut sebagai *soft modelling* karena

tidak menggunakan asumsi OLS (ordinary least squares) regresi, seperti data harus terdistribusi normal secara multivariate dan tidak ada masalah multicollinearities antar variabel eksogen (Ghozali & Latan, 2020)

Spesifikasi model dalam PLS sendiri dibagi ke dalam 2 jenis pengukuran, yaitu:

### **1. Model Pengukuran atau *Outer Model***

Adalah pengukuran dengan spesifikasi pada hubungan antara variabel laten dengan indikator dari variabel yang ada. Nilai *loading factor* atau ukuran korelasi individual terhadap construct yang diukur diamati untuk mengukur validitas dari model atau untuk menilai *convergent validity*, nilai yang dihasilkan *loading factor* harus lebih besar dari 0,70. Namun *loading factor* 0,50 sampai 0,60 masih dapat diterima (Ghozali & Latan, 2020). Sedangkan nilai *cross loading* diamati guna menilai *discriminant validity* yaitu membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap construct dengan korelasi antara construct dengan model. Apabila nilai akar kuadrat AVE dari setiap construct lebih besar dari nilai korelasi antara construct dengan construct lainnya dalam model, maka dapat dikatakan bahwa memiliki nilai *discriminant validity* yang baik. Dalam Ghozali & Latan, (2020) menjelaskan uji lainnya untuk menilai validitas dari construct dengan melihat nilai AVE, model dikatakan baik apabila AVE masing-masing construct nilainya lebih besar dari 0,50. Selain uji validitas, pengukuran model juga dilakukan untuk menguji reliabilitas suatu construct. Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur construct. Dalam PLS dengan menggunakan program Smart PLS 3.0, untuk mengukur reliabilitas suatu construct dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan menggunakan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Construct

dinyatakan reliable jika nilai *composite reliability* maupun *Cronbach alpha* di atas 0,70 (Ghozali & Latan, 2020)

## **2. Model Struktural atau *Inner Model***

Adalah pengukuran dengan spesifikasi pada hubungan antara variabel laten. Nilai dari R-square ( $R^2$ ) diamati guna menilai pengaruh dari variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen yang ada, apakah terdapat pengaruh substantif. Jika nilai dari  $R^2$  sebesar 0,75 maka hal ini mengindikasikan model struktural variabel endogen yang kuat, jika nilai dari  $R^2$  sama dengan 0,50 artinya model moderat dan bila nilai dari  $R^2$  sama dengan 0,25 artinya model lemah. (Ghozali & Latan, 2020).

## **3. Uji Hipotesis**

Pengujian hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis PLS yang dioperasikan melalui software Smart PLS 3. Uji hipotesis disini, dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel manajemen beban kerja (X1), insentif (X2), motivasi (Z) dan kinerja (Y). Kriteria dalam membuat hipotesis adalah sebagai berikut:

### **1. Pengaruh Langsung**

Abdillah & Hartono, (2015) menjelaskan bahwa ukuran signifikansi dapat menggunakan perbandingan nilai t-tabel (1,96) dan t-statistic.

- Nilai t-statistic  $< 1,96$  atau p-value  $> 0,05$  artinya semua variabel bebas yakni manajemen beban kerja, insentif dan motivasi tidak berpengaruh terhadap variabel terikat yakni kinerja pegawai RSUD dr Gunawan Mangunkusumo.

- Nilai t-statistic > 1,96 atau p-value < 0,05 artinya semua variabel bebas yakni manajemen beban kerja, insentif dan motivasi berpengaruh terhadap variabel terikat yakni kinerja pegawai RSUD dr Gunawan Mangunkusumo.

## 2. Pengaruh Tidak Langsung

Efek mediasi menunjukkan hubungan antara variabel eksogen / bebas dan endogen/ terikat melalui variabel mediasi. Variabel manajemen beban kerja dan insentif terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh motivasi. Pengaruh tidak langsung dalam penelitian ini, dilihat dari hasil *bootstrapping* kolom *specific indirect effect*.

Selanjutnya melakukan pengujian mediasi PLS digunakan dengan metode *Variance Accounted For* (VAF) model dan formula sebagai berikut:

$$VAF = \frac{\text{Pengaruh Tidal langsung (Indirect Effect)}}{\text{Pengaruh Total (Total Effect)}}$$

Sholihin & Ratmono, (2021) menjelaskan adanya tiga kriteria untuk pengambilan keputusan, yaitu

1. Jika nilai VAF diatas 80% maka menunjukkan peran mediasi sebagai pemediasi penuh (*full mediation*)
2. Jika nilai VAF di antara 20% - 80% maka dapat dikategorikan sebagai pemediasi parsial (*partial mediation*)
3. Jika nilai VAF kurang dari 20% dapat dijelaskan bahwa hampir tidak ada efek mediasi.