

# Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Beban Kerja terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai BPJS Kesehatan Cabang Pekanbaru

RISKI TRIANANDA<sup>1)</sup>; SUSI HENDRIANI<sup>2)</sup>; MACHASIN<sup>3)</sup>

Universitas Riau

Kampus Bina Widya KM. 12,5, Simpang Baru, Kec. Tampan, Kota Pekanbaru, Riau 28293

E-mail : riskitriananda@gmail.com

**Abstract:** This study aims to examine and analyze the effect of job characteristics and workload on employee motivation and performance. to test and analyze the effect of job characteristics and workload performance through employee motivation. And to test and analyze the effect of motivation on the performance of BPJS Kesehatan Pekanbaru Branch employees. There are 97 employees who work at BPJS Kesehatan Pekanbaru Branch. The sample in this study were 97 employees. The analytical technique used in this study is the Structural Equation Model (SEM). The results showed that the characteristics of work and workload had an effect on employee motivation and performance. Then the characteristics of work and workload affect performance through employee motivation. And motivation has an effect on the performance of BPJS Kesehatan Pekanbaru Branch employees.

**Keywords:** *Job Characteristics, Workload, Employee Motivation and Performance*

Tujuan perusahaan akan tercapai bila sumber daya manusianya menunjukkan performansi kerja yang tinggi. Untuk mencapai hal tersebut, maka perusahaan harus mampu menciptakan kondisi yang dapat mendorong dan memungkinkan pegawai untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan serta keterampilan yang dimiliki secara optimal. Pegawai yang bekerja dalam sebuah perusahaan sebaiknya diperlakukan sebaik-baiknya, agar pegawai mempunyai kinerja yang baik dan tujuan perusahaan tercapai.

BPJS Kesehatan Cabang Pekanbaru merupakan salah satu organisasi perangkat daerah yang bergerak di bidang pelayanan. Mengacu pada tugas pokok dan fungsinya, BPJS Kesehatan Cabang Pekanbaru diberi peran yang besar karena dituntut untuk melayani masyarakat secara optimal. Untuk itu kinerja pegawai sangat penting untuk diperhatikan agar mampu melayani masyarakat secara baik dan sesuai dengan harapan.

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi

yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moeheriono, 2012). Pendapat lain mengatakan kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya (Hasibuan, 2012).

Kinerja pegawai secara umum adalah sebuah perwujudan kerja yang dilakukan oleh pegawai yang biasanya digunakan sebagai dasar atau acuan penilaian terhadap pegawai didalam suatu organisasi. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah untuk menuju tercapainya tujuan organisasi. Oleh karena itu, kinerja juga merupakan sarana penentu dalam mencapai tujuan organisasi sehingga perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Kinerja pegawai merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian individu pegawai dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi yang bertujuan untuk peningkatan kinerja pegawai BPJS Kesehatan Cabang Pekanbaru.

Penilaian kinerja pegawai BPJS Kesehatan Cabang Pekanbaru dilihat berdasarkan kemampuan pegawai dalam

melaksanakan program dengan efektif, efisien dalam bekerja, terlaksananya kegiatan, realisasi pencapaian rencana aktivitas dan verifikasi pelayanan yang baik. Untuk melihat hasil kinerja pegawai pada tahun 2016 sampai dengan 2020 dapat dilihat pada Tabel 1 berikut

Tabel 1 Predikat Kinerja Pegawai BPJS Kesehatan Cabang Pekanbaru 2016-2020

Tahun	Sangat Baik	Baik	Kurang Baik	Tidak Baik	Jumlah
2016	10	39	10	2	61
2017	7	41	13	3	64
2018	6	45	15	4	70
2019	4	59	17	7	87
2020	2	65	22	8	97

Sumber : Laporan Kepegawaian BPJS Kesehatan Cabang Pekanbaru, 2021

Berdasarkan tabel 1 terlihat bahwa dari laporan kepegawaian diatas, dapat dilihat bahwa rata-rata point kinerja pegawai pada tahun 2016 sampai dengan 2020 mengalami fluktuasi, bahkan jumlah pegawai yang mendapatkan predikat sangat baik menurun, sedangkan pegawai yang mendapatkan nilai kurang baik dan tidak baik meningkat. Untuk mencapai kinerja unggul, seorang pegawai harus mendapatkan poin minimal sebesar 6,00, sedangkan untuk kinerja sangat baik dan kinerja baik secara berturut-turut harus mendapatkan poin minimal sebesar 5,00 dan 4,00. Pegawai dinilai sudah berprestasi oleh organisasi ketika mencapai kinerja unggul dan kinerja sangat baik sehingga layak untuk dipromosikan ke posisi yang lebih tinggi dari saat ini. Sebaliknya, jika pegawai mendapatkan poin minimal

Tabel 2. Tingkat Absensi Pegawai BPJS Kesehatan Cabang Pekanbaru Tahun 2016-2020

Tahun	Jumlah Pegawai	Hari Kerja	Total	Absen			Jumlah (Kali)	%
				Alpha	Datang Terlambat	Pulang Cepat		
2016	61	296	18056	305	427	549	1281	7,09%
2017	64	295	18880	320	448	576	1344	7,12%
2018	70	298	20860	350	490	630	1470	7,05%
2019	87	297	25839	435	609	783	1827	7,07%
2020	97	295	28910	490	686	882	2058	7,12%

Sumber : BPJS Kesehatan Cabang Pekanbaru, 2021

sebesar 3,99 kebawah, kinerja individunya bisa diartikan berkinerja kurang baik sampai dengan berkinerja buruk dan akan berdampak terhadap penurunan gaji bahkan sampai dengan penundaan pengembangan karir pegawai tersebut.

Berbagai sarana dan prasarana telah dilengkapi agar setiap pelaksanaan pekerjaan, baik untuk pelayanan, administrasi maupun untuk pekerjaan teknis dapat berjalan maksimal. Rendahnya kinerja pegawai BPJS Kesehatan Cabang Pekanbaru diantaranya bisa disebabkan oleh banyak faktor, beberapa penyebabnya seperti karakteristik pekerjaan dan stres kerja.

Menurut Robbins (2010:123) kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu: beban kerja dan motivasi. Sedangkan pendapat yang sama dikemukakan oleh Kasmir (2016:189) yang menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya adalah karakteristik pekerjaan dan motivasi. Selanjutnya menurut Edison, Anwar dan Komariyah (2017:202) salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah dan motivasi.

Motivasi merupakan suatu keinginan seseorang bekerja untuk mencapai suatu tujuan, di mana keinginan tersebut dapat mendorong anggota untuk melakukan pekerjaan atau dapat mengakibatkan timbulnya mobilitas kerja. Untuk melihat tingkat motivasi pegawai, dapat dilihat dari ketepatan waktu serta tingkat kehadiran pegawai, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Dari Tabel 2 dapat dianalisa bahwa tingkat absensi berdasarkan tingkat kehadiran yang berdasarkan alpha, datang terlambat serta pulang cepat setiap tahunnya semakin meningkat. Dimana pada tahun 2020 total keseluruhan dari pegawai yang alpha, datang terlambat dan pulang cepat mencapai 7.12% dalam setahun, sementara kebijakan dari perusahaan standar absensi adalah minimal 2.5% dalam setahun. Ini dapat menunjukkan bahwa pegawai BPJS Kesehatan Cabang Pekanbaru mengalami penurunan motivasi yang mengakibatkan penurunan kinerja karena mengakibatkan terhambatnya proses pekerjaan yang telah ditetapkan karena tingkat ketidakhadiran pegawai yang cenderung meningkat. Tentu ini menjadi suatu tantangan bagi perusahaan untuk meningkatkan motivasi kerja pegawainya, agar target dan tujuan perusahaan bisa tercapai.

Karakteristik pekerjaan merupakan sifat dari tugas yang meliputi tanggung jawab, macam tugas dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri. Dengan memahami karakteristik pekerjaan, setiap individu yang bekerja dapat diharapkan memantapkan pekerjaan mereka secara lebih produktif. Salah satu tujuannya adalah untuk meningkatkan motivasi kerja dan kinerja pegawai (Wijono, 2017).

Karakteristik pekerjaan dapat dilihat dari keanekaragaman keterampilan (*skill variety*). Robbins (2012) menyebutkan bahwa secara umum model karakteristik pekerjaan merupakan wujud dari gagasan-gagasan internal yang diperoleh individu jika dirinya mempelajari (pengetahuan tentang kesimpulan dan kualitas hasil kerja) secara pribadi (merupakan tanggung jawab pribadi) setelah individu tersebut bertindak dengan baik dalam suatu pekerjaan yang dikerjakannya (pekerjaan tersebut mempunyai kebermaknaan bagi dirinya). Mengacu pada tugas pokok dan fungsinya, BPJS Kesehatan Cabang Pekanbaru diberi peran yang besar karena dituntut untuk melayani masyarakat secara optimal.

Selain itu, beban kerja yang diberikan agar sesuai dengan kemampuan yang dimiliki pegawai. Mengutip pendapat Munandar (2011) beban kerja adalah tugas-tugas diberikan pegawai untuk diselesaikan waktu tertentu dengan menggunakan keterampilan dan potensi dari tenaga kerja. Setyawan dan Kuswati (2008) apabila beban kerja terus menerus bertambah tanpa adanya pembagian beban kerja yang sesuai maka kinerja pegawai akan menurun. Menurut Shan, *et., al* (2011) menyatakan tekanan beban kerja dapat menjadi positif, dan hal ini mengarah ke peningkatan kerja. Adapun beban kerja pegawai dapat dilihat dari banyaknya pekerjaan yang diberikan, hal ini dapat dilihat dari Tabel 3 dibawah ini.

Tabel 3 Beban Kerja BPJS Kesehatan Cabang Pekanbaru

Tahun	Target Peserta	Realisasi Peserta	%
2016	2196	951,6	43,3%
2017	2304	844,8	36,7%
2018	2520	1008	40,0%
2019	3132	1044	33,3%
2020	4704	1176	25,0%

Sumber : BPJS Kesehatan Cabang Pekanbaru, 2021

Dari tabel 3 diatas dapat terlihat bahwa pencapaian realisasi dari target yang ditetapkan umumnya selalu berada dibawah target yang diberikan. Bila dilihat dari pencapaian target yang belum terealisasi, menunjukkan tingginya beban kerja/target yang ditetapkan dari BPJS Kesehatan Cabang Pekanbaru sehingga menyebabkan pegawai tidak bisa mengoptimalkan target yang telah ditetapkan dan akan berdampak pada kinerja perusahaan tersebut, dengan tingginya beban kerja, pegawai tidak lagi peduli terhadap masalah yang muncul dan menyelesaikannya secara tepat dan cepat dan cenderung fokus ke target yang diberikan, sehingga karyawan merasa terbebani dengan target tersebut dan menyebabkan karyawan tidak bekerja secara efektif dan optimal karena didalam

pikirannya mengejar target dengan berbagai cara. Bertitik tolak dari fenomena diatas, penulis merasa perlu meneliti permasalahan kinerja pegawai dengan judul penelitian adalah “Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Beban Kerja Terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai BPJS Kesehatan Cabang Pekanbaru”.

Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target/sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama (Rivai dan Mulyadi, 2012), Menurut Marwansyah (2010) Kinerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Hasibuan (2012) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu. Selanjutnya dikatakan juga hasil kerja atau prestasi itu merupakan gabungan dari tiga faktor terdiri dari minat dalam bekerja, penerimaan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja. Dapat disimpulkan bahwa Kinerja merupakan prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria tertentu yang telah ditetapkan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Wibowo (2014:111) motivasi merupakan dorongan untuk bertindak terhadap serangkaian proses perilaku manusia dengan mempertimbangkan arah, intensitas, dan ketekunan pada pencapaian tujuan. Motivasi menurut Sutrisno (2014:146) motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang.

Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut.

Menurut Emron, dkk (2017:167) motivasi adalah kebutuhan seseorang, pergerakannya berjenjang, jika kebutuhan yang rendah sudah terpenuhi, maka ia akan menginginkan kebutuhan yang lebih tinggi. Sedangkan menurut Simanjuntak (2012:11) suatu determinasi penting dari kinerja individu adalah motivasi. Namun motivasi bukanlah satu satunya determinasi, variabel – variabel lain seperti usaha yang diberikan, kemampuan, pengalaman juga mempengaruhi kinerja. Dari pernyataan tersebut, dapat dikatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh motivasi. Dengan adanya motivasi, maka terjadilah kemauan kerja dan dengan adanya kemauan untuk bekerja serta dengan adanya kerjasama, maka kinerja akan meningkat. Kinerja pegawai merupakan tolak ukur kinerja perusahaan, semakin tinggi kinerja pegawai semakin tinggi pula kinerja perusahaan.

Hackman & Oldham dalam Robbin dan Timothy (2008) menjelaskan bahwa karakteristik pekerjaan merupakan aspek internal dari suatu pekerjaan yang mengacu pada isi dan kondisi dari pekerjaan. Menurut Robbins (2006) mengenai karakteristik pekerjaan adalah suatu upaya untuk mengidentifikasi karakteristik, tugas dari pekerjaan bagaimana karakteristik itu digabung untuk memebentuk pekerjaan-pekerjaan yang berbeda, dan hubungannya dengan motivasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Pekerjaan yang secara intrinsik memberikan kepuasan akan lebih memotivasi bagi kebanyakan orang dan pada pekerjaan yang tidak memuaskan. Menurut Agung dalam Nursafitri (2015), karakteristik pekerjaan menunjukkan seberapa besar pengambilan keputusan yang dibuat oleh pegawai kepada pekerjaannya, dan seberapa banyak tugas yang harus dirampungkan oleh pegawai. Berry and Houston dalam Nursafitri (2015), berpendapat bahwa karakteristik pekerjaan adalah sikap aspek internal dari kerja itu sendiri dari variasi keterampilan yang

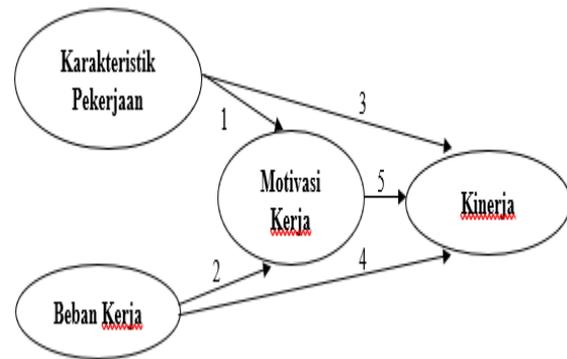
dibutuhkan, prosedur dan kejelasan tugas, tingkat kepentingan tugas, kewenangan dan tanggung jawab serta umpan balik dari tugas yang telah dilakukan.

Berdasarkan uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa karakteristik pekerjaan adalah sifat yang berbeda antara jenis pekerjaan yang satu dengan yang lainnya yang bersifat khusus merupakan inti pekerjaan yang berisikan sifat-sifat tugas yang ada dalam semua pekerjaan serta dirasakan oleh pegawai.

Beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu (Utomo, 2008:44). Menurut Kasmir (2016:40) analisis beban kerja perlu dilakukan karena memberikan banyak manfaat bagi pegawai dan perusahaan. Everly & Girdano (2011:384-389) menambahkan kategori lain dari beban kerja, yaitu kombinasi dari beban kerja berlebih kuantitatif dan kualitatif. Beban berlebih secara fisik maupun mental, yaitu harus melakukan terlalu banyak hal, merupakan kemungkinan sumber stress pekerjaan. Unsur yang menimbulkan beban berlebih kuantitatif adalah desakan waktu, yaitu setiap tugas diharapkan dapat diselesaikan secepat mungkin dengan cermat dan tepat pada saat tertentu, dalam hal waktu akhir (*deadline*) justru dapat meningkatkan Semangat Kerja dan menghasilkan Kinerja yang tinggi. Namun bila desakan waktu menimbulkan banyak kesalahan atau menyebabkan kondisi kesehatan seseorang berkurang, maka ini merupakan cermin adanya beban berlebih kuantitatif. Menurut Sutherland & Cooper (dalam Munandar, 2007:387) beban terlalu sedikit kualitatif merupakan keadaan dimana tenaga kerja tidak diberi peluang untuk menggunakan keterampilan yang diperolehnya, atau untuk mengembangkan kecakapan potensialnya secara penuh. Beban terlalu sedikit disebabkan kurang adanya rangsangan akan mengarah ke semangat dan Semangat Kerja yang rendah untuk kerja. Tenaga kerja akan merasa bahwa dia “tidak maju-maju”, dan

merasa tidak berdaya untuk memperlihatkan bakat dan keterampilannya.

Berdasarkan teori yang telah diperoleh, peneliti menyusun kerangka pemikiran penelitian sebagai berikut :



Gambar 1 Model Penelitian

## METODE

Penelitian ini menggunakan desain kuantitatif dengan analisis SEM. Pemodelan penelitian melalui SEM memungkinkan seseorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat regresif maupun dimensional. Pada saat seorang peneliti menghadapi pertanyaan penelitian berupa identifikasi dimensi-dimensi sebuah konsep atau konstruk dan pada saat yang sama peneliti ingin mengukur pengaruh atas tingkat antara faktor yang telah diidentifikasi dimensi-dimensinya itu, SEM merupakan alternatif alat yang digunakan untuk penelitian ini. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa pada dasarnya, SEM adalah kombinasi antara analisis faktor dan analisis regresi berganda (Ferdinand, 2011:11).

Untuk memperoleh data yang dibutuhkan dalam penelitian ini, peneliti melakukan penelitian pada BPJS Kesehatan Cabang Pekanbaru yang beralamat di Jl. Tuanku Tambusai Ujung Komp 20 Ruko No 6F-10J Kel Labuh Baru Barat Kec Payung Sekaki Kota Pekanbaru. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan maret 2021 sampai dengan bulan mei 2021.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data primer dan

sekunder : 1) Data primer yaitu data yang dikumpulkan dan diolah sendiri oleh suatu organisasi atau perorangan langsung dari objeknya (Santoso dan Tjiptono, 2001). Data primer dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan dari penyebaran kuisisioner penelitian kepada pegawai BPJS Kesehatan Cabang Pekanbaru; 2) Data sekunder yaitu data yang diperoleh dalam bentuk yang sudah jadi, sudah dikumpulkan dan diolah oleh pihak lain, biasanya sudah dalam bentuk publikasi (Santoso dan Tjiptono, 2001). Data tersebut adalah data yang diperoleh dari BPJS Kesehatan Cabang Pekanbaru, dapat berupa laporan, dokumentasi serta penilaian-penilaian yang ada kaitannya dengan penelitian.

Populasi Menurut Sugiyono (2014), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah semua Pegawai yang bekerja pada BPJS Kesehatan Cabang Pekanbaru yang berjumlah 97 orang.

Sampel Penelitian Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2014). Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah total sampling yaitu teknik pengambilan sampel dimana jumlah sampel sama dengan populasi (Sugiyono, 2007). Alasan mengambil total sampling karena menurut Sugiyono (2007) jumlah populasi yang kurang dari 100 seluruh populasi dijadikan sampel penelitian semuanya. Sampel yang diambil dari penelitian ini adalah 97 orang.

Suatu teknik pengumpulan data dibutuhkan untuk mendapatkan data-data yang sesuai dan dibutuhkan dalam penelitian. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah: 1) Data Primer. Teknik ini dilakukan dengan cara menyebarkan daftar pertanyaan pada seluruh responden. 2) Data Sekunder Yaitu data yang mendukung data primer, dilakukan dengan mengumpulkan beberapa literatur, dokumentasi, tulisan-

tulisan ilmiah serta pendukung lainnya yang berkaitan dengan penulisan penelitian ini.

Pengujian hipotesis penelitian ini dilakukan dengan pendekatan *Struktural (Variance) Equation Model (SEM)* dengan menggunakan *software smart PLS. Partial Least Square (PLS)* adalah model persamaan struktural (SEM) yang berbasis komponen atau varian PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas/teori sedangkan PLS lebih bersifat *predictive model*.

## HASIL

Uji validitas menunjukkan ukuran yang benar-benar mengukur apa yang akan diukur. Idealnya indikator yang valid adalah indikator yang memiliki nilai *loading factor* di atas 0,70. Dalam beberapa kasus, sering syarat *loading factor* di atas 0,70 sering tidak terpenuhi khususnya untuk kuesioner yang baru dikembangkan. Oleh karena itu, *loading* antara 0,40–0,70 harus tetap dipertimbangkan untuk tetap dipertahankan. bahwa *Cross loading* berguna untuk menilai apakah konstruk memiliki *discriminant validity* yang memadai, yaitu dengan cara membandingkan korelasi indikator suatu konstruk tersebut dengan konstruk lainnya. Jika korelasi antara konstruk memiliki nilai lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi indikator maka dapat dikatakan bahwa konstruks memiliki diskriminan validitas yang tinggi. Bahwa indikator masing-masing konstruk memberikan nilai *convergent validity* yang tinggi yakni diatas 0.60. Nilai *cross loading* juga menunjukkan *discriminant validity* yang baik. Bahwa nilai akar AVE masing-masing konstruk lebih tinggi dibandingkan nilai korelasi antar konstruk lain.

Nilai *composite reliability* untuk semua konstruk adalah di atas 0,7 yang menunjukkan bahwa semua konstruk pada model yang diestimasi memenuhi kriteria reliabel. Nilai *composite reliability* yang terendah adalah sebesar 0,933 pada variabel

motivasi dan nilai *composite reliability* yang tertinggi adalah sebesar 0,952 pada variabel beban kerja.

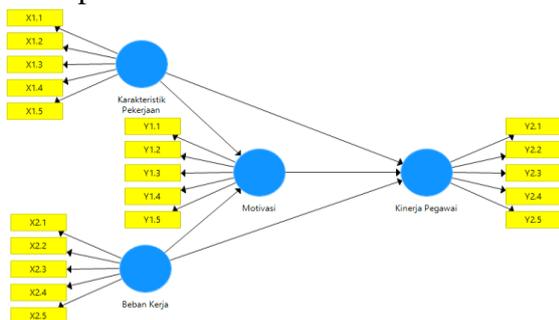
Nilai *cronbach's alpha* yang disarankan adalah di atas 0,6 dan hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* untuk semua konstruk berada di atas 0,6. Nilai terendah adalah sebesar 0,910 pada kinerja pegawai dan nilai tertinggi adalah sebesar 0,937 pada beban kerja. Jadi dapat disimpulkan bahwa nilai *cronbach alpha* untuk semua variable berada diatas 0.6, yang menunjukkan bahwa semua konstruk pada model yang diestimasi memenuhi kriteria

**Analisis SEM (Structural Equation Model)**

Metode pendugaan SEM yang digunakan dalam penelitian ini adalah PLS (*Partial Least Square*). Dengan menggunakan PLS dimungkinkan melakukan permodelan persamaan structural dengan ukuran sampel relative kecil dan tidak membutuhkan asumsi normalitas multivariate. Perancangan model sturktural hubungan antara variable laten pada PLS didasarkan pada rumusan masalah atau hipotesis penelitian.

**Model Struktural (Inner Model) dan Model Pengukuran (Outer Model)**

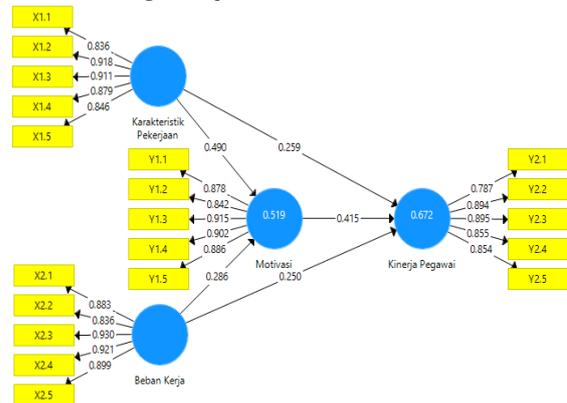
Perancangan model structural hubungan antar variable laten pada PLS didasarkan pada rumusan masalah atau hipotesis penelitian. Perancangan model pengukuran (*outer model*) dalam PLS sangat penting karena terkait dengan apakah indikator bersifat reflektif atau formatif. Berikut model structural dan model pengukuran dalam PLS yang digunakan dalam penelitian ini.



Gambar 2 Model Struktural (*Inner Model*) dan Model Pengukuran (*Outer Model*)

**Diagram Jalur Model Struktural PLS**

Agar lebih mudah dipahami, hasil perancangan *inner model* dan *outer model* tersebut, selanjutnya dinyatakan dalam bentuk diagram jalur.



Gambar 3 Diagram Jalur Model Struktural PLS

**Estimasi**

Metode pendugaan parameter (estimasi) didalam PLS adalah metode kuadrat terkecil (*least square methods*). Proses perhitungan dilakukan dengan cara literasi, dimana literasi akan berhenti jika telah tercapai kondisi convergen. Koefisien determinasi menggunakan *R-squared* yang menunjukkan berapa persentase variasi konstruk endogen/kriterion dapat dijelaskan oleh konstruk yang dihipotesiskan memengaruhinya (eksogen/prediktor).

Tabel 4 R Square

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja	0,672	0,661
Motivasi	0,519	0,509

Sumber : Data Olahan Smartpls, 2021

Dari tabel 4, diperoleh nilai *r square* variabel kinerja sebesar 0,672. Artinya adalah sebesar 67,2% variabel kinerja dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan, beban kerja dan motivasi, sisanya sebesar 32.8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diuji pada penelitian ini. Kemudian diperoleh nilai *r square* variabel motivasi sebesar 0,519. Artinya sebesar 51,9% variabel motivasi dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan dan beban kerja,

sisanya sebesar 48.1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diuji pada penelitian ini.

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Untuk memprediksi adanya hubungan kausalitas dalam SEM-PLS dengan menggunakan Smartpls dapat dilakukan dengan melihat T-Statistik dilihat pada Tabel *path coefficient*, *p-value*, *standard errors* dan *effect sizes for path coefficients*. Berikut ini akan disajikan Tabel 10 yakni hasil uji hipotesis pengaruh langsung.

**Tabel 5 : Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung**

Variable	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Karakteristik Pekerjaan -> Kinerja Pegawai	0,259	2,052	0,041
Karakteristik Pekerjaan -> Motivasi	0,490	4,787	0,000
Beban Kerja -> Kinerja Pegawai	0,250	2,528	0,012
Beban Kerja -> Motivasi	0,286	3,275	0,001
Motivasi -> Kinerja Pegawai	0,415	3,564	0,000

Sumber : Data Olahan Smartpls, 2021

Tabel 5 memperlihatkan signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai pengaruh antara variabel-variabel penelitian. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada *output path coefficients* berikut ini:

### Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Motivasi

Berdasarkan tabel 5 di atas, pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap motivasi adalah signifikan dengan nilai path koefisien 0.490, dengan t statistic 4.787 dan p value 0.000. Hasil tersebut terlihat bahwa nilai t hitung lebih besar dari 1.978 (t tabel), yang menunjukkan bahwa ada pengaruh antara karakteristik pekerjaan dengan motivasi.

### Pengaruh Beban Kerja terhadap Motivasi

Berdasarkan tabel 5 menunjukkan bahwa pengaruh antara beban kerja terhadap motivasi adalah signifikan dengan nilai koefisien 0.286, dengan t statistic 3.275 dan p value 0.001. Hasil tersebut terlihat bahwa nilai t hitung lebih besar dari 1.978 (t tabel), yang menunjukkan bahwa ada pengaruh antara beban kerja dengan motivasi.

### Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja

Berdasarkan tabel 5 di atas, pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja adalah signifikan dengan nilai path koefisien 0.259, dengan t statistic 2.052 dan p value 0.041. Hasil tersebut terlihat bahwa nilai t hitung lebih besar dari 1.978 (t tabel) yang menunjukkan bahwa ada pengaruh antara karakteristik pekerjaan dengan kinerja.

### Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja

Berdasarkan tabel 5 menunjukkan bahwa pengaruh antara beban kerja terhadap kinerja adalah signifikan dengan nilai path koefisien 0.250, dengan t statistic 2.528 dan p value 0.012. Hasil tersebut terlihat bahwa nilai t hitung lebih besar dari 1.978 (t tabel) yang menunjukkan bahwa ada pengaruh antara beban kerja dengan kinerja.

### Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Berdasarkan Tabel 5 menunjukkan bahwa hubungan antara motivasi terhadap kinerja adalah signifikan dengan nilai path koefisien 0.415, dengan t statistic 3.564 dan p value 0.000. Hasil tersebut terlihat bahwa nilai t hitung lebih besar dari 1.978 (t tabel) yang menunjukkan bahwa ada pengaruh antara motivasi terhadap kinerja.

### Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Untuk menguji adanya efek mediasi dari beberapa hipotesis pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) ini, berikut ditampilkan pada Tabel 6

Tabel 6 : Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Karakteristik Pekerjaan -> Motivasi -> Kinerja Pegawai	0,203	2,359	0,019
Beban Kerja -> Motivasi -> Kinerja Pegawai	0,119	2,875	0,004

Sumber : Data Olahan Smartpls, 2021

Dari Tabel 11 diatas, dapat diketahui pengaruh tidak langsung antar variabel penelitian, untuk lebih jelasnya dapat dilihat para rincian berikut:

### Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja Melalui Motivasi

Berdasarkan tabel 6 menunjukkan bahwa pengaruh antara karakteristik pekerjaan terhadap kinerja melalui motivasi adalah signifikan dengan nilai path koefisien koefisien 0.203, dengan t statistic 2.359 dan p value 0.019. Hasil tersebut terlihat bahwa nilai t hitung lebih besar dari 1.978 (t tabel) yang menunjukkan bahwa ada pengaruh antara karakteristik pekerjaan terhadap kinerja melalui motivasi. Dengan demikian dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi” diterima.

### Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Melalui Motivasi

Berdasarkan tabel 6 di atas, hubungan beban kerja terhadap kinerja melalui motivasi adalah signifikan dengan nilai path koefisien 0.119, dengan t statistic 2.875 dan p value 0.004. Hasil tersebut lebih besar dari 1.978 (t tabel) yang menunjukkan bahwa ada pengaruh antara beban kerja terhadap kinerja melalui motivasi. Dengan demikian, dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “ada pengaruh antara beban kerja terhadap kinerja melalui motivasi” diterima.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh dan pembahasan yang telah di kemukakan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat diambil sebagai berikut : 1) Karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap motivasi kerja. Artinya semakin baik karakteristik pekerjaan maka motivasi kerja akan meningkat. 2) Beban kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja. Jadi beban kerja yang diberikan sesuai dengan kemampuan pegawai, maka motivasi kerja akan semakin tinggi. 3) Karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Artinya semakin baik karakteristik pekerjaan maka kinerja akan meningkat. 4) Beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Jadi beban kerja yang diberikan sesuai dengan kemampuan dan bidang pegawai maka kinerja akan meningkat. 5) Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, semakin baik motivasi kerja akan meningkatkan kinerja. 6) Karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi. Hal ini menunjukkan karakteristik pekerjaan yang baik, diikuti dengan motivasi yang baik akan meningkatkan kinerja pegawai. 7) Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui motivasi kerja. Artinya semakin baik beban kerja dan diikuti motivasi kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja.

## DAFTAR RUJUKAN

- Amir. 2016. Pengaruh Karakteristik Individu, Motivasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Katalogis*, Volume 4 Nomor 7, Juli 2016 hlm 44-50
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga
- Edison, Emron, Anwar Yohny, dan Komariyah Imas. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta

- Ferdinand, Augusty 2011, *Metode Penelitian Manajemen*, BadanPenerbit. Universitas Diponegoro Semarang
- Hardono, 2019. Pengaruh Penempatan Dan Beban Kerja Terhadap Motivasi Kerja Dan Dampaknya Pada Prestasi Kerja Pegawai *.Dimensi*, Vol. 8, NO. 1 : 28-43 Maret 2019
- Hasibuan, Malayu S.P. 2011.. Edisi Revisi. Jakarta : Bumi Aksara
- \_\_\_\_\_ 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara Kasmir (2016)
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Teori dan Praktik). Depok : PT. Rajagrafindo Persada
- Koesomowidjojo, Suci R. Mar'ih. 2017. *Analisis Beban Kerja*. Jakarta : Raih Asa Sukses
- Mangkunegara.2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya Offset, Bandung.
- Moeheriono. 2012. "Pengukuran Kinerja Berbasis *Kompetensi*". Jakarta: Raja. Grafindo Persada.
- Munandar, Ashar Sunyoto 2011. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia (UI-Press).
- Nitisemito, Alex S. 2010. *Manajemen Personalia*. Penerbit Ghalia. Cetakan. Delapan. Jakarta.
- Prihatini, L. D. 2007. Analisis hubungan Beban Kerja dengan Stress Kerja. Perawat di Tiap Ruang Rawat Inap RSUD Sidikalang. Tesis,
- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* Edisi Ketiga. Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada
- Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Robbins Stephen P dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi kedua. Jakarta: Salemba Empat
- Robbins, Stephen P. 2012. *Organizational Behaviour, Tenth Edition (Perilaku Organisasi. Edisi ke Sepuluh)*, Alih Bahasa Drs. Benyamin Molan. Jakarta : Salemba Empat.
- Sarwoko, Endi. 2015. Analisis Jalur Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Motivasi, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Modernisasi*, Volume 1, Nomor 1, Februari 2015
- Sekaran, Uma 2006, *Research Methods For Business*, Edisi 4, Buku 2, Jakarta: Salemba. Empat
- Simanjuntak . Payaman J. 2012. *Manajemen Evaluasi Kinerja*. Edisi 3. Jakarta. Fakultas UI
- Singarimbun, et. al, 2005. *Metode Penelitian Survei*, Jakarta: LP3ES.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana,
- Tarwaka. 2011. *Beban Kerja (Workload)*. Harapan Press, Solo
- Utomo. 2016. *Manajemen Tenaga Kerja*. Rineka Cipta
- Wibowo, 2014. *Manajemen Kinerja*. Penerbit Rajawali Press, Jakarta.