

**PENGARUH INSENTIF, PENGUKURAN KINERJA NON FINANSIAL,  
DAN STRES KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN SAAT  
PANDEMI COVID-19 PADA RUMAH SAKIT UMUM SWASTA**

**(Tesis)**

**Oleh**

**ERNI FEBRIANI**

**NPM 2121031009**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2023**

**PENGARUH INSENTIF, PENGUKURAN KINERJA NON FINANSIAL,  
DAN STRES KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN SAAT  
PANDEMI COVID-19 PADA RUMAH SAKIT UMUM SWASTA**

**Oleh**

**Erni Febriani**

**Tesis**

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar**

**Magister Ilmu Akuntansi**

**Pada**

**Program Studi Magister Ilmu Akuntansi**

**Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2023**

## ABSTRAK

### **PENGARUH INSENTIF, PENGUKURAN KINERJA NON FINANSIAL DAN STRES KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN SAAT PANDEMI COVID-19 PADA RUMAH SAKIT UMUM SWASTA**

Oleh

**ERNI FEBRIANI**

Krisis ekonomi global terbesar yang melanda sejak tahun 2020 akibat dampak dari pandemi covid-19 menurunkan stabilitas seluruh perekonomian dunia khususnya di sektor kesehatan. Penelitian ini berusaha memberikan bukti empiris untuk menguji pengaruh insentif, pengukuran kinerja non finansial, dan stres kerja terhadap kinerja karyawan saat pandemi covid-19 di rumah sakit umum swasta. Adapun keterbaruan dari penelitian ini adalah mengajukan kebaruan dalam variabel insentif dan stres kerja dengan memodifikasi pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang disesuaikan dengan karakteristik rumah sakit. Selain itu, Penelitian ini berusaha mengetahui faktor-faktor apa saja yang menjadi permasalahan karyawan saat menghadapi pandemi covid-19, sehingga dapat menjadi acuan bagi pihak-pihak terkait dalam mempertahankan kinerja karyawan saat masa pandemi covid-19. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa variabel insentif, pengukuran kinerja non finansial dan stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang bekerja pada rumah sakit swasta di Bandar Lampung.

***Kata kunci** : insentif, pengukuran kinerja non finansial, stres kerja, kinerja karyawan, rumah sakit swasta*

**ABSTRACT****THE EFFECT OF INCENTIVES, NON-FINANCIAL PERFORMANCE MEASUREMENTS AND WORK STRESS ON EMPLOYEE PERFORMANCE DURING THE COVID-19 PANDEMIC IN PRIVATE HOSPITALS****By****ERNI FEBRIANI**

The biggest global economic crisis that has hit since 2020 due to the impact of the co-19 pandemic has reduced the stability of the entire world economy, especially in the health sector. This study seeks to provide empirical evidence to test the effect of incentives, non-financial performance measurements, and work stress on employee performance during the Covid-19 pandemic in private public hospitals. The novelty of this study is to propose novelty in the variables of incentives and work stress by modifying the questions in the questionnaire according to the characteristics of the hospital. In addition, this study seeks to find out what factors are the problems of employees when dealing with the Covid-19 pandemic, so that it can be a reference for related parties in maintaining employee performance during the Covid-19 pandemic. This research is descriptive research with a quantitative approach. Based on the results of data analysis that has been done, it can be concluded that incentive variables, non-financial performance measures and work stress have a positive and significant effect on the performance of employees working in private hospitals in Bandar Lampung.

***Keywords*** : *incentives, non-financial performance measurement, work stress, employee performance, private hospitals*

Judul Tesis : **PENGARUH INSENTIF, PENGUKURAN KINERJA NON FINANSIAL, DAN STRES KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN SAAT PANDEMI COVID-19 PADA RUMAH SAKIT UMUM SWASTA**

Nama Mahasiswa : **Erni Febriani**

Nomor Pokok Mahasiswa : **2121031009**

Program Studi : **Magister Ilmu Akuntansi**

Fakultas : **Ekonomi dan Bisnis**



1. **Komisi Pembimbing**

*Rika*

**Prof. Dr. Rindu Rika Gamayuni, S.E., M.Si., Ak.**  
NIP 197506202000122001

*Usep*

**Dr. Usep Syaipudin. S.E. M.S. Ak.**  
NIP 197608302005011003

2. **Ketua Program Magister Ilmu Akuntansi**

*Rika*

**Prof. Dr. Rindu Rika Gamayuni, S.E., M.Si. Ak**  
NIP 197506202000122001

### MENGESAHKAN

#### 1. Tim Penguji

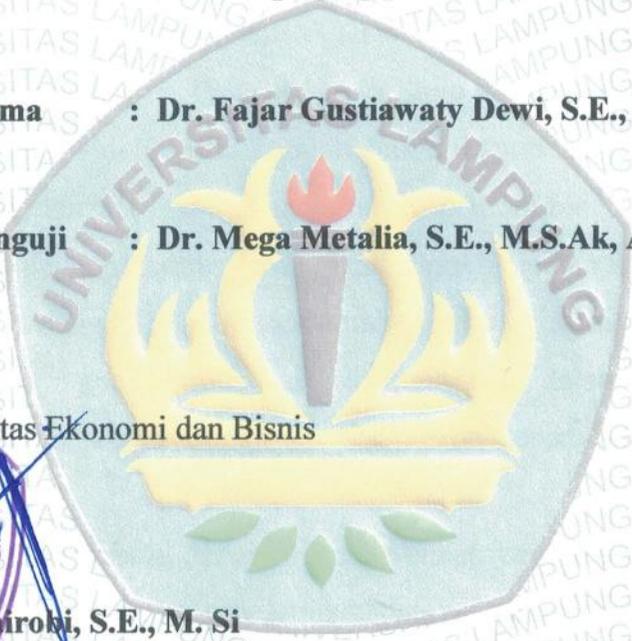
**Ketua** : Prof. Dr. Rindu Rika Gamayuni, S.E., M.Si., Ak.

**Sekretaris** : Dr. Usep Syaipudin. S.E. M.S. Ak.

**Penguji Utama** : Dr. Fajar Gustiawaty Dewi, S.E., M.Si., Akt.

**Anggota Penguji** : Dr. Mega Metalia, S.E., M.S.Ak, Ak., CA.

*Regi*  
.....  
*Uy. Adini*  
.....  
*ES*  
.....  
*Mega*  
.....

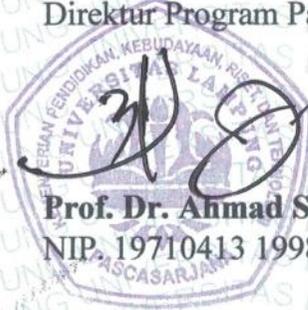


Dean Fakultas Ekonomi dan Bisnis



**Prof. Dr. Nairoki, S.E., M. Si**  
NIP. 19660621 199003 1 003

Director of Postgraduate Program



**Prof. Dr. Ahmad Saudi Samosir, S.T., M.T.**  
NIP. 19710413 199803 1 005

Tanggal Lulus Ujian Tesis: **03 April 2023**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Erni Febriani

NPM : 2121031009

Dengan ini menyatakan bahwa tesis yang berjudul “Pengaruh Insentif, Pengukuran Kinerja Non Finansial, dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan saat Pandemi Covid-19 pada Rumah Sakit Umum Swasta” adalah benar hasil karya saya sendiri sesuai dengan arahan pembimbing. Dalam tesis ini tidak mengandung pendapat yang ditulis atau dipublikasikan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas mencantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkannya nama penulis dan dicantumkan dalam daftar pustaka. Hak intelektual dalam karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan apabila di kemudian hari ditemukan penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan norma yang berlaku.

Bandar Lampung, 3 April 2023



**Erni Febriani**  
**NPM. 2121031009**

## RIWAYAT HIDUP



Penulis lahir di Pagar Alam pada tanggal 17 Februari 1991, sebagai anak kedua dari tiga bersaudara, dari Bapak Matli dan Ibu Rismala.

Penulis menempuh pendidikan Taman Kanak-kanak di TK Nurul Amal yang diselesaikan pada tahun 1996. Pendidikan Sekolah Dasar (SD) diselesaikan di SD Negeri 2 Suka Jawa pada tahun 2002, dilanjutkan dengan Sekolah Menengah Pertama (SMP) di SMP Negeri 1 Bandar Lampung hingga tahun 2005, dan menyelesaikan pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) di SMA YP Unila Bandar Lampung pada tahun 2008.

Pada Tahun 2008, penulis terdaftar sebagai mahasiswa Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung melalui tes tertulis jalur Ujian Mandiri (UM) kemudian lulus pada September 2013. Penulis pernah bekerja di PT. FAS Medika dan PT. Wook Mobile Commerce. Pada tahun 2021 penulis melanjutkan pendidikan pasca sarjana pada Program Studi Magister Ilmu Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bismis Universitas Lampung.

## **MOTTO**

*“Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman diantaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat.”*

**(Q.S. Al-Mujadalah ayat 11)**

*“Kebanggaan kita yang terbesar adalah bukan tidak pernah gagal, tetapi bangkit kembali setiap kali kita jatuh.”*

**(Confucius)**

## **PERSEMBAHAN**

### **Alhamdulillahirobbil'alamin**

Puji syukur kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Shalawat serta salam teriring semoga selalu tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW.

Kupersembahkan tesis ini  
Sebagai tanda cinta dan kasih sayang kepada:

**Pasangan hidup terindahku**  
**Wahyumi Adi Hatno, S.T., M.T**

**Pintu-pintu surgaku,**  
**Ayahanda Matli dan Ibunda Rismala**  
**Ayahanda Sarimin dan Ibunda Suryani**

**Kakak adik ku tercinta,**  
**Aidil Fitriansyah dan Hardiansyah Hafiz**

**Serta**  
**Almamater tercinta**  
**Universitas Lampung**

## UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur kepada Allah SWT, karena atas segala berkat, rahmat, dan karunia-Nya pada akhirnya penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **“Pengaruh Insentif, Pengukuran Kinerja Non Finansial, dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan saat Pandemi Covid-19 pada Rumah Sakit Umum”**, sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Ilmu Akuntansi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

Proses penyusunan tesis ini sangat dipengaruhi oleh banyak hal dan juga dukungan, dorongan, dan bimbingan serta bantuan materil, moral dari berbagai pihak. Dalam kesempatan ini dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan rasa hormat dan terima kasih yang tulus kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Ir. Lusmeilia Afriani, D.E.A., I.P.M., selaku Rektor Universitas Lampung.
2. Bapak Dr. Ir. Ahmad Saudi Samosir, S.T., M, T., selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung.
3. Bapak Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung
4. Ibu Prof. Dr. Rindu Rika Gamayuni, S.E., M. Si., selaku Ketua Prodi Magister Ilmu Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

5. Ibu Prof. Dr. Rindu Rika Gamayuni, S.E., M. Si., selaku pembimbing pertama yang telah memberikan bimbingan, motivasi, dan inspirasi untuk menjadi lebih baik pada penulis sehingga dapat menyelesaikan tesis ini.
6. Bapak Dr. Usep Syaipudin. S.E., M.S., Ak., selaku pembimbing kedua yang telah memberikan bimbingan, motivasi, dan inspirasi untuk menjadi lebih baik pada penulis sehingga dapat menyelesaikan tesis ini.
7. Ibu Dr. Fajar Gustiawaty Dewi, S.E., M.Si., Akt., selaku dosen penguji utama yang telah memberikan arahan, saran, dan kritik selama penyelesaian tesis ini.
8. Ibu Dr. Mega Metalia, S.E., M.S.Ak, Ak., CA., selaku dosen penguji kedua yang telah memberikan arahan, saran, dan kritik selama penyelesaian tesis ini.
9. Seluruh Dosen Program Studi Magister Ilmu Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan pembelajaran yang berharga bagi penulis selama menempuh pendidikan.
10. Seluruh staf Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah banyak membantu selama proses perkuliahan maupun penyusunan tesis.
11. Suami tercinta yang telah memberikan doa serta support baik materil maupun non materil dalam penyelesaian studi ini.
12. Ayah dan ibu tersayang yang senantiasa mendoakan dan memberikan cintanya tiada putus.
13. Kakak, adik, dan keluarga tersayang yang selalu mendukung dan selalu ada saat dibutuhkan.

14. Sahabat terbaik, Rindy Dwi Ladista yang merangkap menjadi pembimbing dadakan dalam membantu penulis menyelesaikan penelitian ini.
15. Sahabat-sahabat sejak belia: Inggit Sagita dan Eka Travilta Oktaria, terima kasih karena selalu mendoakan yang terbaik dan sudah menjadi pendengar yang baik selama ini.
16. Para anggota grup *whatsapp* Pejuang Toga Maret 2023: Wahyu Usmawati sang wanita soleha, Masthuroh si paling gokil se-angkatan MIA 2021, Indriyani si paling lembut hatinya, dan Ani Maryani si paling kuat mental. Terima kasih atas semua kenangan indah dari awal perkuliahan hingga hari ini. Semoga persahabatan ini akan terus terjalin walaupun jarak memisahkan kita.
17. Teman-teman MIA 2021: Sella, Hendra, Maria, Habib, Jian, Apri, Ayu, Renardi, Irfan, Indah, Mely, Ginan, Peti, Navira, Fitra, Intan, Wempy, Liani, Arum, Ikmal, Panca, Hasna, Bimo, Novi, Desy, Farid, Selly, Sema, Dewi, Rachma, Nanda, Putri, Ria, Sigit, Bunga, dan Basit.
18. Seluruh pihak yang telah membantu selama proses perkuliahan yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Demikian yang dapat penulis sampaikan, semoga Allah SWT membalas kebaikan seluruh pihak yang membantu dalam penyelesaian studi ini. Mohon maaf atas segala sesuatu yang kurang berkenan. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi semua pembaca. Terima kasih

Bandar Lampung, 3 April 2023

**Erni Febriani**

**NPM. 2121031009**

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>ii</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	<b>v</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>vi</b>
<b>PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME</b> .....	<b>vii</b>
<b>RIWAYAT HIDUP</b> .....	<b>viii</b>
<b>MOTTO</b> .....	<b>ix</b>
<b>PERSEMBAHAN</b> .....	<b>x</b>
<b>SANWACANA</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xv</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xvii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xviii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xix</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan Penelitian .....	9
1.4 Manfaat Penelitian .....	9
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Landasan Teori .....	10
2.1.1 Teori Harapan ( <i>Expectancy Theory</i> ) .....	10
2.1.2 Teori Kontingensi ( <i>Contingency Theory</i> ) .....	11
2.1.3 Teori Peran ( <i>Role Theory</i> ).....	12
2.1.4 Insentif.....	12
2.1.5 Pengukuran Kinerja Non Finansial .....	14
2.1.6 Stres Kerja .....	16
2.1.7 Kinerja Karyawan .....	18
2.2 Pengembangan Hipotesis.....	22
2.2.1 Pengaruh Insentif Terhadap Kinerja Karyawan .....	22
2.2.2 Pengaruh Pengukuran Kinerja Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan .....	23
2.2.3 Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .....	24
2.3 Kerangka Konseptual.....	26

**BAB III METODE PENELITIAN**

3.1	Populasi dan Sampel.....	27
3.1.1	Populasi Penelitian .....	27
3.1.2	Sampel Penelitian.....	27
3.2	Jenis dan Sumber Data.....	28
3.3	Definisi Operasional Variabel .....	28
3.3.1	Variabel Kinerja Karyawan .....	28
3.3.2	Variabel Insentif.....	29
3.3.3	Variabel Pengukuran Kinerja Non Finansial .....	29
3.3.4	Variabel Stres Kerja .....	30
3.4	Teknik Pengumpulan Data .....	32
3.5	Metode Analisis Data .....	33
3.5.1	Uji Kualitas Data .....	34
3.5.2	Pengukuran Model Struktural .....	35
3.6	<i>Pilot Test</i> .....	35

**BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

4.1	Hasil Penelitian.....	40
4.1.1	Gambaran Umum Objek Penelitian.....	40
4.1.2	Analisis Deskriptif Karakteristik Responden.....	41
4.1.3	Analisis Deskriptif Variabel.....	44
4.1.4	Analisis Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ) .....	48
4.1.5	Analisis Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ).....	52
4.1.6	Pengujian Hipotesis.....	56
4.2	Pembahasan .....	57
4.2.1	Pengaruh Insentif terhadap Kinerja Karyawan .....	57
4.2.2	Pengaruh Pengukuran kinerja non finansial terhadap Kinerja Karyawan .....	60
4.2.3	Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	61

**BAB V PENUTUP**

5.1	Simpulan.....	63
5.2	Keterbatasan .....	64
5.3	Saran .....	64

**DAFTAR PUSTAKA****LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel .....	31
2. Tabel 3.2 Skala Pengukuran Likert .....	33
3. Tabel 3.3 Karakteristik Responden <i>Pilot Test</i> .....	36
4. Tabel 3.4 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas <i>Pilot Test</i> .....	37
5. Tabel 3.5 Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas <i>Pilot Test</i> Instrumen Penelitian .....	38
6. Tabel 4.1 Objek Penelitian .....	40
7. Tabel 4.2 Jumlah Kuesioner .....	42
8. Tabel 4.3 Karakteristik Responden .....	43
9. Tabel 4.4 Deskripsi Variabel Penelitian .....	45
10. Tabel 4.5 Kriteria Reliabilitas <i>Cronbach Alpha</i> .....	52
11. Tabel 4.6 Nilai <i>R-Square</i> .....	54
12. Tabel 4.7 Nilai <i>F Square</i> .....	55
13. Tabel 4.8 Pengujian Hipotesis .....	56

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar	Halaman
1. Gambar 1.1 Respon Fiskal Negara-Negara di Dunia saat Pandemi Covid-19 .....	1
2. Gambar 2.1 Teori Harapan.....	11
3. Gambar 2.2 Kerangka Konseptual .....	27
4. Grafik 4.1 <i>Path Coefficient Outer Model</i> .....	48
5. Grafik 4.2 <i>Path Coefficient Bootstrapping</i> .....	53

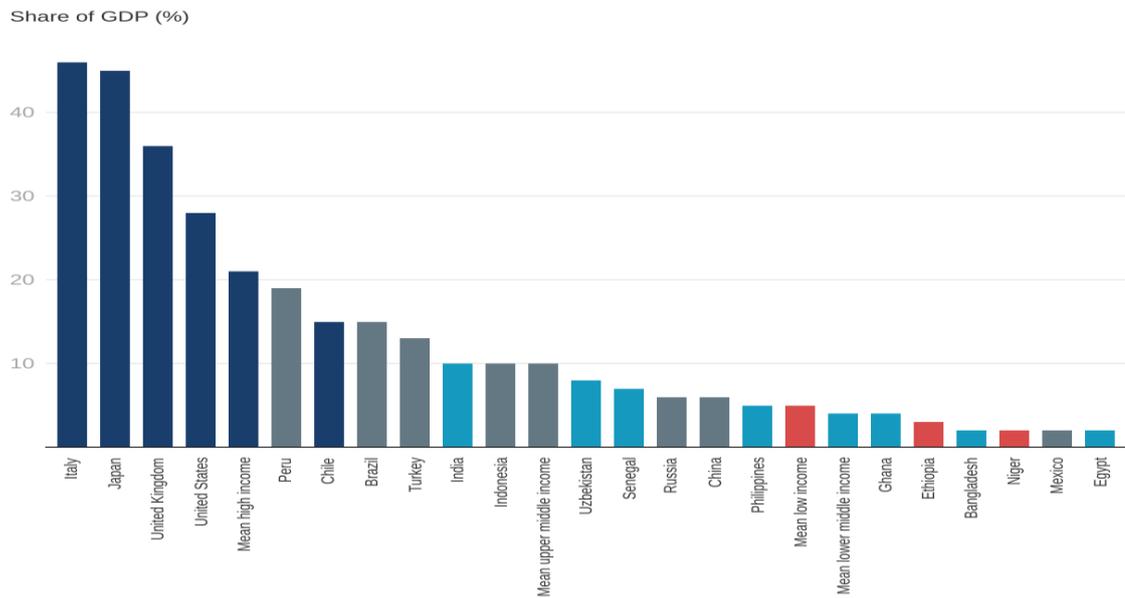
**DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran	Halaman
1. Lampiran 1. Kuesioner Karyawan .....	75
2. Lampiran 2. Jumlah Responden .....	80
3. Lampiran 3. Karakteristik Responden.....	81
4. Lampiran 4. Deskripsi Variabel Penelitian .....	82
5. Lampiran 5. Hasil Pengujian.....	83
6. Lampiran 6. Grafik Hubungan Langsung Variabel.....	87
7. Lampiran 7. Surat Balasan Penelitian .....	88

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang

*Corona virus disease* (selanjutnya disebut Covid-19) merupakan penyakit yang melanda dunia sejak tahun 2019 hingga saat ini. Pandemi ini juga menurunkan stabilitas seluruh perekonomian dunia dan memicu krisis ekonomi global terbesar (WorldBank, 2022). Sedangkan di Indonesia sendiri, Badan Pusat Statistik (BPS) melaporkan bahwa Indonesia mengalami penurunan pertumbuhan ekonomi pada tahun 2020 sebesar -2,07 persen sebagai akibat dari pandemi covid-19. Hal ini menyebabkan perekonomian Indonesia pada tahun 2020 mengalami deflasi (Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2022).



**Gambar 1.1**

**Respon Fiskal Negara-Negara di Dunia saat Pandemi Covid-19**

*Sumber: (WorldBank, 2022)*

Gambar 1.1 menunjukkan respon fiskal negara-negara di dunia yang terkena dampak covid-19 dan negara Indonesia berada di peringkat 11 dengan pendapatan menengah keatas. Hal ini membuktikan bahwa langkah yang diambil pemerintah Indonesia cukup efektif dalam menstabilkan perekonomian saat covid-19. Tahun 2020 pemerintah mengucurkan total Rp 579,8 triliun (sekitar 3,8 persen dari PDB) sebagai bagian dari program pemulihan ekonomi nasional (PEN). PEN terdiri dari dukungan kepada sektor perawatan kesehatan untuk meningkatkan kapasitas pengujian dan pengobatan untuk kasus COVID-19. Peningkatan manfaat dan cakupan yang lebih luas dari skema bantuan sosial yang ada untuk rumah tangga berpenghasilan rendah seperti bantuan makanan, transfer tunai bersyarat, dan subsidi listrik. Tunjangan pengangguran juga diperluas termasuk untuk pekerja di sektor informal dengan cara meringankan pajak termasuk untuk sektor pariwisata dan individu dan pengurangan permanen tarif pajak penghasilan badan dari 25 persen menjadi 22 persen pada tahun 2020-2021 dan 20 persen mulai tahun 2022 (IMF, 2020).

Namun terjadi fenomena "*The Great Resignation*" atau "*Big Quit*" selama pandemi covid-19 melanda (CNN Indonesia, 2022). Istilah ini dipopulerkan oleh seorang profesor manajemen dari universitas A&M Texas, Anthony Klots. Klots berpendapat bahwa para karyawan memutuskan untuk mengundurkan diri karena mereka memikirkan kembali karier, kondisi perusahaan, dan tujuan jangka panjang dalam kehidupan pribadi (Financial Time, 2022). Bidang kerja dengan karyawan yang paling banyak melakukan resign saat pandemi covid-19 adalah pada sektor teknologi dan kesehatan (Tempo, 2022). Data *Office for National Statistics* atau ONS di Inggris menunjukkan sekitar 1 juta pekerja mengundurkan diri selama pandemi. Sedangkan di Amerika Serikat sekitar 4,3 juta karyawan memutuskan berhenti dari pekerjaan mereka. Pemicunya adalah karena karyawan mengalami kelelahan yang berlebihan dan pertimbangan individu untuk memprioritaskan kondisi kesehatan mental mereka (ONS, 2021).

Di kota Bandar Lampung sendiri terjadi penurunan tenaga kesehatan saat pandemi covid-19. Pada tahun 2020 jumlah tenaga kesehatan sebanyak 1.957 orang, sedangkan pada tahun 2019 jumlah tenaga kesehatan di Bandar Lampung

sebanyak 2.164 orang (BPS.go.id, 2021). Setelah dilakukan wawancara di beberapa rumah sakit yang ada di Bandar Lampung, kondisi ini disebabkan karena adanya pengunduran diri karyawan dan karyawan yang kontraknya tidak diperpanjang oleh pihak rumah sakit dikarenakan krisis pada awal pandemi.

Kondisi pandemi covid-19 juga membawa dampak pada kualitas mutu dan kenyamanan dari pelayanan yang diberikan oleh rumah sakit. Ukuran dari dampak tersebut sulit untuk diukur akan tetapi dapat dikaji menggunakan dimensi kualitas dari *Institute of Medicine* (IOM) yakni pelayanan kesehatan yang diberikan harus aman, efektif, berfokus pada pasien, tepat waktu, efisien, dan adil (Kementrian Kesehatan Republik Indonesia, 2017). Dinas kesehatan provinsi lampung mengatakan bahwa pada evaluasi capaian standar pelayanan minimal kota Bandar Lampung tahun 2020 tidak mencapai target, bahkan pada beberapa indikator seperti pelayanan kesehatan usia pendidikan dasar capaiannya sangat rendah yaitu 39,70% dari target 100%. Hal ini dikarenakan realisasi pelayanan kesehatan bagi penduduk terdampak krisis kesehatan akibat pandemi covid-19 (Dinkes, 2019). Selain itu faktor lain yang membuat buruknya kualitas layanan pada fasilitas kesehatan adalah kinerja tenaga kesehatan yang rendah (Primaguna, 2018). Kemenkes Menjelaskan bahwa salah satu instrumen dalam penilaian kualitas mutu sebuah rumah sakit adalah berasal dari SDM (Kemenkes, 2021).

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi rendahnya kinerja tenaga kesehatan saat covid-19. Tenaga kesehatan yang menjadi garda terdepan di Rumah Sakit melakukan kontak langsung dalam penanganan pasien covid-19 memiliki risiko kesehatan yang serius. Selama pandemi, tenaga kesehatan yang melakukan kontak lebih sering dengan pasien covid-19 menjadi takut dan cemas karena kekhawatiran tertular virus dapat mempengaruhi mereka dan keluarganya. Terlebih dalam situasi sulit tersebut tenaga kesehatan dituntut untuk menunjukkan kinerja yang tinggi. Beberapa tantangan yang di dihadapi tenaga kesehatan ketika di awal pandemi covid-19 diantaranya kelelahan fisik dan psikis, kesulitan bekerja dengan menggunakan alat pelindung diri (APD) level 3, kurangnya pelatihan *offline* tentang penanganan covid-19 dan pembagian APD belum dilaksanakan secara merata bagi seluruh tenaga kesehatan (UnairNews, 2021).

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) memiliki peranan yang sangat penting dalam peningkatan motivasi di tempat kerja. Karyawan memerlukan *feedback* dari prestasi mereka dan penilaian kinerja menyediakan kesempatan untuk memberikan umpan balik kepada mereka. Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan karyawan dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja (Wibowo, 2014).

Kinerja karyawan pada penelitian ini berdasarkan pada tiga teori yaitu *expectancy theory*, *contingency theory*, dan *role theory*. Dalam *Expectancy Theory*, motivasi individu ditentukan oleh *expectancies* dan *valences*. *Expectancies* adalah keyakinan tentang kemungkinan bahwa perilaku tertentu (seperti misalnya bekerja lebih keras) akan menimbulkan hasil tertentu (seperti misalnya kenaikan gaji). *Valences* berarti nilai yang diberikan individu atau *outcome (rewards)* yang akan diterima. Sedangkan teori kontigensi dapat digunakan untuk menganalisis desain dan sistem akuntansi manajemen untuk memberikan informasi yang dapat digunakan organisasi untuk berbagai macam tujuan (Otley, 1980). Teori peran juga menjelaskan bahwa pada suatu perilaku yang tidak konsisten dengan harapan individu, dapat menyebabkan individu tersebut depresi, stres, merasa tidak puas, dan kinerja mereka akan kurang efektif (Noviana & Rahmawati, 2018).

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor kemampuan dan faktor motivasi. Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality*. Artinya, pegawai yang memiliki IQ rata-rata (IQ 110 - 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Selain itu, sikap mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal dapat dibangun dengan adanya motivasi.

Dalam prakteknya, pemberian kompensasi di rumah sakit umumnya dibagi menjadi tiga jenis, yaitu; gaji, tunjangan dan insentif. Gaji merupakan pendapatan pokok yang diberikan kepada karyawan dengan jumlah besarnya sesuai dengan kesepakatan di awal kerja. Sedangkan tunjangan terdiri dari tunjangan kesehatan,

pensiun, tunjangan hari raya (THR), tunjangan transportasi, tunjangan makan dan lain-lain. Untuk insentif yang diberikan rumah sakit kepada karyawan adalah bonus tahunan yang jumlahnya bisa dari persentase laba yang diperoleh rumah sakit per tahun atau bersifat *flat* sesuai dengan lama kerja karyawan.

Salah satu upaya pemerintah untuk mengapresiasi tenaga kesehatan dalam penanganan covid-19 adalah dengan cara memberikan insentif dan santunan kematian bagi tenaga kesehatan yang menangani covid-19 di Indonesia. Pemberian insentif dan santunan kematian tersebut telah ditetapkan Menkes melalui Keputusan Menteri Kesehatan Nomor HK.01.07/MENKES/278/2020. Insentif yang diberikan kepada tenaga kesehatan dalam Keputusan Kementerian Kesehatan setinggi-setingginya sejumlah Rp. 5.000.000. Sedangkan untuk santunan kematian sebesar Rp. 300.000.000 diberikan kepada tenaga kesehatan yang meninggal dalam memberikan pelayanan kesehatan dikarenakan covid-19 saat bertugas (Kominfo, 2020). Selain itu, dari hasil wawancara di beberapa rumah sakit saat pandemi covid-19 pemerintah memberikan subsidi insentif bagi tenaga kesehatan yang menangani pasien covid-19. Untuk dokter spesialis sebesar Rp. 15.000.000,- per bulan, dokter umum dan dokter gigi sebesar Rp. 10.000.000,- per bulan, bidan dan perawat sebesar Rp. 7.500.000,- per bulan dan tenaga medis lainnya sebesar Rp. 5.000.000,- per bulan. Hal ini ternyata berdampak baik bagi kinerja tenaga kesehatan dalam penanganan covid-19.

Hasibuan (2010) menjelaskan bahwa insentif adalah stimulus yang diberikan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerjanya agar karyawan termotivasi meningkatkan produktivitas kerjanya. Tujuan pemberian insentif itu sendiri sebagai alat untuk memotivasi karyawan supaya mengerahkan segala kemampuan yang dimiliki dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi atau perusahaan. Selain itu tujuan insentif juga memelihara dan mempertahankan karyawan yang berkompentensi tinggi agar loyal terhadap perusahaan atau organisasi. Oleh sebab itu, pemberian insentif dianggap mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Pengukuran kinerja non finansial juga dianggap mampu meningkatkan kinerja karyawan. Pengukuran kinerja non finansial yang bisa digunakan oleh perusahaan antara lain kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, kemampuan karyawan serta proses internal yang responsif dapat mempengaruhi keberlanjutan usaha (Malinda, 2018). Pengukuran kinerja non finansial dapat meningkatkan kinerja karyawan karena mampu memberikan langkah-langkah yang fokus pada tujuan jangka pendek, manajer memiliki lebih banyak fleksibilitas dan waktu untuk berinovasi. Pengukuran kinerja non finansial juga terkait dengan proses internal dan pelanggan. Ada hubungan yang signifikan antara ukuran perusahaan, keterlibatan pemilik atau pengelola dan teknologi modern dan penggunaan ukuran kinerja non finansial sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Di sektor rumah sakit sendiri menggunakan standar yang sama dengan Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 96 Tahun 2014 tentang petunjuk teknis penyusunan sasaran kerja pegawai di lingkungan kementerian kesehatan, sehingga nilai target juga mengikuti standar yaitu menggunakan nilai interval. Penyusunan sasaran kerja dilakukan oleh masing-masing karyawan dalam waktu satu tahun yang akan menghasilkan output kinerja yang kemudian dijadikan sebagai penilaian kuantitas oleh pihak rumah sakit. Namun indikator penilaian kinerja yang digunakan masih bersifat umum dan belum memperhatikan aspek realistis menyesuaikan kondisi internal dan eksternal organisasi. Sedangkan target kinerja baru memperhatikan aspek kuantitas, kualitas, waktu, namun belum memperhatikan aspek biaya dan beban kerja dimana di dalamnya terdiri dari kinerja utama dan kinerja tambahan.

Stres kerja saat pandemi covid-19 pun menjadi isu teratas yang menjadi masalah utama bagi perusahaan dalam mempertahankan kinerja karyawan. Tidak dapat dipungkiri faktor-faktor seperti beban kerja yang berlebih, perubahan-perubahan manajemen saat pandemi, kekhawatiran penularan virus covid-19 dan banyak faktor lainnya dapat menurunkan kinerja karyawan secara keseluruhan. Mitchell (2016) yang melakukan penelitian tentang pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan mengatakan bahwa tekanan kinerja bisa menjadi pedang bermata dua, dapat memotivasi baik secara fungsional maupun secara disfungsional. Namun di

sisi lain karyawan dapat menilai sebagai ancaman yang menguras pikiran mereka untuk bekerja maksimal dan kemudian mendorong perilaku stres kerja.

Penelitian tentang pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan sebenarnya telah banyak dilakukan baik di Indonesia maupun di negara-negara lain. Juliani (2017) menganalisis pengaruh insentif, disiplin kerja dan tingkat pendidikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kontribusi variabel insentif, disiplin kerja, dan tingkat pendidikan berpengaruh positif secara simultan. Selain itu, Ahammad (2006) melakukan pengujian terhadap insentif berdasarkan kinerja masa lalu dan kinerja masa depan. Temuannya menunjukkan bahwa praktik SDM yang meningkatkan motivasi seperti insentif keuangan secara signifikan mempengaruhi produktivitas dan kinerja karyawan. Namun, berbeda dengan Jansen (2009) yang hasil penelitiannya menunjukkan tidak ada efek keuntungan yang signifikan dari insentif di salah satu sampel penelitiannya dan efek negatif signifikan ditunjukkan dalam sampel lainnya. Menurutnya hal ini dikarenakan insentif finansial hanya memotivasi dalam jangka pendek, tetapi tidak dalam jangka panjang. Oleh karena itu, manajer di perusahaan seharusnya memberikan apresiasi tidak hanya berdasarkan finansial, namun insentif bersifat non finansial yang memotivasi karyawan juga diperlukan.

Fullerton dan Wempe (2009) yang menguji tentang pemanfaatan ukuran kinerja non finansial berdampak pada hubungan kinerja keuangan pada perusahaan manufaktur membuktikan bahwa keterlibatan karyawan sangat berpengaruh dalam proses peningkatan kinerja non finansial yang akan berujung pada perbaikan kinerja keuangan perusahaan. Maksoud *et al.* (2005) yang melakukan penelitian tentang kinerja non finansial di perusahaan manufaktur membuktikan bahwa dengan menggunakan variabel kinerja non finansial dapat menekan biaya produksi lebih baik. Hal ini dikarenakan dengan peningkatan efisiensi, ketepatan waktu, disiplin karyawan, kualitas produk dan pelayanan setelah penjualan terbukti signifikan dalam meningkatkan laba di perusahaan manufaktur. Sedangkan penelitian tentang stres kerja saat pandemi covid-19 menjadi topik yang paling banyak diteliti karena stres kerja menjadi peringatan terpenting yang patut diwaspadai perusahaan.

Rahmah dan Wardiani (2021) yang menganalisis faktor penyebab stres kerja dan dampaknya pada kinerja karyawan swasta kota Samarinda di masa pandemi covid-19 menemukan bahwa beban kerja, *job insecurity* dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap stres kerja. Namun berbeda dengan penelitian Qastalano (2019), hasil yang diperoleh yakni stres kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dikarenakan saat mengalami stres kerja, karyawan tetap bekerja normal seperti biasa dan mampu mengendalikan stres mereka. Hal ini juga sesuai dengan pernyataan Luthans (2011) bahwa seseorang yang telah lama mengetahui dan dapat mengendalikan stres dan tekanan mereka hadapi, lama kelamaan akan terbiasa dengan stres tersebut sehingga mampu menjadikan stres positif dan kepuasan kerja.

Hasil dari penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan masih beragam. Penelitian ini berusaha memberikan bukti empiris untuk menguji pengaruh insentif, pengukuran kinerja non finansial, dan stres kerja terhadap kinerja karyawan saat pandemi covid-19 di rumah sakit umum swasta. Penelitian ini di latar belakang dari fenomena pandemi covid-19 yang sedang melanda dunia termasuk Indonesia. Adapun keterbaruan dari penelitian ini adalah mengajukan kebaruan dalam variabel insentif dan stres kerja dengan memodifikasi pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang disesuaikan dengan karakteristik rumah sakit. Berdasarkan fenomena, gap empiris, serta keterbaruan ide penelitian, peneliti termotivasi untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Insentif, Pengukuran Kinerja Non Finansial dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan saat Pandemi Covid-19 pada Rumah Sakit Umum Swasta”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini antara lain:

1. Apakah insentif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan saat pandemi covid-19 pada rumah sakit swasta di Bandar Lampung?
2. Apakah pengukuran kinerja non-finansial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan saat pandemi covid-19 pada rumah sakit swasta di Bandar Lampung?

3. Apakah stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan saat pandemi covid-19 pada rumah sakit swasta di Bandar Lampung?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Secara garis besar tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan saat pandemi covid-19 pada rumah sakit swasta umum.
2. Untuk mengetahui pengaruh pengukuran kinerja non finansial terhadap kinerja karyawan saat pandemi covid-19 pada rumah sakit swasta umum.
3. Untuk mengetahui pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan saat pandemi covid-19 pada rumah sakit swasta umum.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat yaitu memiliki keterbaruan dalam pengukuran dan pengujian sebagai berikut:

1. Penelitian ini mengajukan kebaruan dalam pengukuran variabel insentif dan stres kerja dengan memodifikasi pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang disesuaikan dengan karakteristik rumah sakit.
2. Penelitian ini berusaha mengetahui faktor-faktor apa saja yang menjadi permasalahan karyawan saat menghadapi pandemi covid-19, sehingga dapat menjadi acuan bagi pihak-pihak terkait dalam mempertahankan kinerja karyawan saat masa pandemi covid-19.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Teori Harapan (*Expectancy Theory*)**

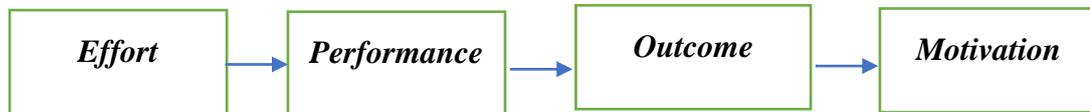
Teori Harapan dicetuskan oleh Vroom pada tahun 1964, kemudian teori ini dikembangkan lagi oleh Lee (2007). Dalam *Expectancy Theory*, motivasi individu ditentukan oleh *expectancies* dan *valences*. *Expectancies* adalah keyakinan tentang kemungkinan bahwa perilaku tertentu (seperti misalnya bekerja lebih keras) akan menimbulkan hasil tertentu (seperti misalnya kenaikan gaji). *Valences* berarti nilai yang diberikan individu atau *outcome (rewards)* yang akan diterima.

Dalam penelitiannya, Wigfield (2010) menjelaskan bahwa teori harapan dan nilai merupakan faktor pengamatan yang langsung dari kinerja dan pilihan prestasi, dan itu sendiri dipengaruhi oleh berbagai pengaruh psikologis, sosial, kontekstual, dan budaya. Dalam penelitiannya, wigfield berfokus pada bagaimana harapan, nilai, dan determinan mempengaruhi pilihan, ketekunan, dan kinerja. Hasilnya adalah teori harapan dan nilai berhubungan dengan berbagai hasil motivasi, perilaku, dan emosional seseorang serta dipengaruhi pada lingkungan yang berbeda pula.

Gambar 2.1 menunjukkan bahwa individu akan termotivasi jika mereka memenuhi tiga kriteria (Lee, 2007) :

1. Hubungan Upaya-kinerja. Probabilitas yang dipersepsikan oleh individu yang perlu adanya upaya tertentu untuk menghasilkan sebuah kinerja.
2. Hubungan kinerja-hasil. Individu berpikir bahwa jika mereka berperilaku dengan cara tertentu, mereka akan menerima hal-hal tertentu. Akhirnya, mereka harus berharap bahwa mereka mampu melakukan perilaku yang berperan untuk mencapai hasil.

3. Hubungan hasil-motivasi. Derajat sejauh mana hasil-hasil yang dicapai organisasi membentuk motivasi seorang individu.



**Gambar 2.1 Teori Harapan**

*Sumber:* (Lee, 2007)

### **2.1.2 Teori Kontingensi (*Contingency Theory*)**

Pendekatan kontingensi atau pendekatan situasional adalah suatu aliran teori manajemen yang menekankan pada situasi atau kondisi tertentu yang dihadapi. Tidak seluruh metode manajemen ilmiah dapat diterapkan untuk seluruh situasi begitupun tidak selalu hubungan manusiawi yang perlu ditekankan karena adakalanya pemecahan yang efektif melalui pendekatan kuantitatif. Itu semua sangat tergantung pada karakteristik situasi yang dihadapi dan tujuan yang ingin dicapai. Teori atau model kontingensi sering disebut teori situasional karena teori ini mengemukakan kepemimpinan yang tergantung kepada situasi (Fiedler, 1986). Pendekatan kontingensi pada akuntansi didasarkan pada premis bahwa tidak ada sistem akuntansi yang secara universal selalu tepat untuk bisa mengupayakan kinerja individual dan tujuan organisasi diterapkan pada seluruh organisasi dalam setiap keadaan, karena pasti ada faktor-faktor situasional yang mempengaruhi didalam organisasi. Teori kontingensi dapat digunakan untuk menganalisis desain dan sistem akuntansi manajemen untuk memberikan informasi yang dapat digunakan organisasi untuk berbagai macam tujuan (Otley, 1980). Kerangka teori kontingensi menurut Otley (1980) adalah faktor kontingensi, sistem pengendalian manajemen, variabel intervening dan efektifitas organisasi. Akar konseptual dari perspektif kontingensi adalah bahwa efektifitas dalam merealisasikan strategi sangat tergantung pada kesesuaian antara strategi, organisasi, dan lingkungan (Balkin & Gomez-Mejia, 1987).

### 2.1.3 Teori Peran (*Role Theory*)

Teori peran adalah perspektif dalam sosiologi dan psikologi sosial yang menganggap sebagian besar kegiatan sehari-hari menjadi pemeran dalam kategori sosial. Dalam kaitannya dengan peran yang harus dilakukan, tidak semuanya mampu untuk menjalankan peran yang melekat pada dirinya, oleh karena itu tidak jarang terjadi ketidakberhasilan dalam menjalankan perannya dan dapat menimbulkan stress peran (Moorhead, & Griffin, 2008). Teori peran juga menjelaskan bahwa pada suatu perilaku tidak konsisten sesuai yang diharapkan individu, maka individu tersebut dapat mengalami depresi, stress, merasa tidak puas, dan kinerja mereka akan kurang efektif. Hal tersebut akan berbeda cerita apabila harapan tersebut tidak mengandung konflik (Noviana & Rahmawati, 2018).

Keterkaitan Teori Peran (*Role Theory*) dengan kinerja karyawan yang akan diteliti yakni stress peran adalah salah satu sumber tekanan yang dialami kebanyakan individu dalam bekerja. Menurut Hukum Yerkes-Dodson kurva *U-shaped* terbalik yang mengindikasikan bahwa stress memicu perbaikan kinerja sampai pada titik yang optimum, lalu kinerja akan menurun pada tingkat stress yang lebih tinggi lagi yang tentunya dapat menurunkan kinerja seorang karyawan.

*Role stress* adalah konsekuensi dari perbedaan antara persepsi individu dari karakteristik peran tertentu dengan apa yang sebenarnya telah dicapai oleh individu saat ini ketika sedang melakukan peran spesifik (Lambert, V. A., & Lambert, 1981). Sementara itu, menurut Robbins dan Judge (2014) menjelaskan bahwa *role stress* adalah sumber-sumber stres yang berkaitan dengan pengharapan atas pola perilaku seseorang yang menduduki posisi tertentu dalam suatu unit sosial.

### 2.1.4 Insentif

Hasibuan (2010) menjelaskan bahwa insentif adalah stimulus yang diberikan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerjanya agar karyawan termotivasi meningkatkan produktivitas kerjanya. Tujuan pemberian insentif itu sendiri sebagai alat untuk memotivasi karyawan supaya mengerahkan segala kemampuan

yang dimiliki dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi atau perusahaan, selain itu tujuan insentif juga memelihara dan mempertahankan karyawan yang berkompentensi tinggi agar loyal terhadap perusahaan atau organisasi. Menurut Ching (2010) ahli teori agensi merekomendasikan penggunaan kompensasi insentif untuk secara sistematis menyelaraskan kembali kepentingan eksekutif dengan kepentingan pemegang saham dan untuk memotivasi perilaku manajerial yang tepat.

Jansen *et al.* (2009) berpendapat bahwa insentif digunakan untuk mengimbangi keengganan manajer dan pegawai untuk mengerahkan upaya dan insentif merupakan pembayaran moneter yang penting di perusahaan. Sedangkan menurut Mangkunegara (2009) Insentif merupakan suatu penghargaan dalam bentuk finansial kepada karyawan yang bertujuan untuk meningkatkan motivasi dan kinerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Anthony dan Govindarajan (2014) mendefinisikan insentif sebagai sebuah kompensasi yang diterima seorang manajer selain gaji dan tunjangan-tunjangan.

Dari pengertian-pengertian mengenai insentif diatas, dapat disimpulkan bahwa insentif adalah kompensasi baik berupa finansial maupun non finansial yang diberikan kepada karyawan atas kinerja yang melebihi standar sebagai dorongan motivasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi (Jansen *et al.*, 2009; Mangkunegara, 2009; Sinambela, 2016).

Menurut Sinambela (2016) pada dasarnya bentuk Insentif dapat digolongkan menjadi dua bagian yaitu:

a. Insentif finansial

Yang termasuk dalam Insentif finansial adalah:

1. Bonus, adalah uang yang diberikan sebagai balas jasa yang diberikan secara ikatan dimasa datang dan diberikan kepada karyawan yang berhak menerimanya
2. Komisi, adalah jenis Insentif yang diberikan kepada karyawan berprestasi

b. Insentif non-finansial

Insentif non-finansial terdiri dari:

1. Pemberian pujian secara lisan maupun tertulis

2. Pemberian promosi jabatan
3. Ucapan terima kasih secara formal maupun tidak formal
4. Pemberian perlengkapan khusus pada ruang kerja
5. Pemberian penghargaan.
6. Pemberian jaminan sosial.

Ching (2010) menerangkan bahwa dalam mempertimbangkan kinerja perusahaan, alasan mengapa efek insentif dapat bervariasi di seluruh konteks berkaitan dengan sifat ketidakpastian selama pertumbuhan dan penurunan organisasi. Tingkat ketidakpastian relatif selama pertumbuhan dan penurunan organisasi akan berinteraksi dengan ketidakpastian yang terkait dengan kompensasi insentif untuk menentukan efektivitasnya dalam memotivasi perilaku manajerial yang diinginkan.

### **2.1.5 Pengukuran Kinerja Non Finansial**

Pengukuran kinerja non finansial akan berhubungan secara langsung dengan strategi bisnis dan dapat berubah sesuai dengan perubahan kondisi lingkungan bisnis. Ukuran-ukuran non finansial yang bisa digunakan oleh perusahaan antara lain kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, kemampuan karyawan, proses internal yang responsif dan dapat diprediksi (Malinda, 2018). Maksoud *et al* (2010) berpendapat bahwa penekanan pada ukuran kinerja keuangan telah mendapat banyak kritik di mana ukuran kinerja akuntansi tradisional memberikan target yang menyesatkan untuk perhatian manajerial dan gagal untuk memberikan serangkaian tindakan yang relevan yang secara tepat mencerminkan teknologi, produk, proses, dan keberhasilan secara kritis.

Dalam jangka pendek keputusan yang berorientasi pada kinerja finansial terlihat mengurangi pengeluaran dan meningkatkan *income* yang tercantum pada laporan laba-rugi, tetapi kondisi tersebut memberikan efek kanibalisme bagi aset perusahaan serta penciptaan *economic value* pada masa yang akan datang (Nazaruddin, 2015). Selain itu, menurut Basri (2015) Pengukuran non finansial dipercaya dapat meningkatkan kinerja finansial masa yang akan datang.

Pengukuran non finansial diusulkan oleh perusahaan dalam mencapai *competitive advantage* serta dapat mengurangi biaya lebih banyak.

Menurut Kaplan dan Norton (2004) pengukuran kinerja non finansial diyakini dapat digunakan untuk menyempurnakan representasi dari pengukuran kinerja keuangan jangka pendek dan sebagai indikator kinerja jangka panjang. Untuk melakukan pengukuran kinerja non-finansial terlebih dahulu kita harus mengetahui informasi-informasi non finansial yang ada, karena informasi non finansial merupakan salah satu faktor kunci untuk menetapkan strategi yang dipilih guna pelaksanaan tujuan yang telah ditetapkan (Mawarni, 2016). Dari penjelasan-penjelasan mengenai kinerja non finansial diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja non finansial merupakan salah satu cara dalam pengukuran kinerja yang penilaiannya dari perspektif keberlangsungan usaha, kepuasan konsumen, kompetensi karyawan serta perspektif lain diluar perspektif keuangan.

Maksoud (2005) mengelompokkan 5 faktor dalam pengukuran kinerja non finansial, antara lain;

1. Efisiensi dan Pemanfaatan  
Bagaimana perusahaan melakukan efisiensi pada aktivitas produksi dan pemanfaatan kapasitas.
2. Ketepatan Waktu  
Faktor ini meliputi pengiriman tepat waktu, jadwal produksi tepat waktu, dan absen karyawan
3. Sumber Daya Manusia  
Kedisiplinan karyawan dalam pergantian shift, ketidakhadiran, keterlambatan, dan lembur kerja.
4. Kualitas Produk  
Mencakup tingkat konsisten dari ukuran produk, cacat produk dan detail produk yang dihasilkan
5. Kepuasan Pelanggan  
Pengukuran kepuasan pelanggan dengan jumlah keluhan pelanggan, pengembalian produk dan klaim garansi.

### 2.1.6 Stres Kerja

Menurut Mangkunegara (2009) Stres Kerja adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Stres dapat juga diartikan sebagai suatu kondisi dinamik dimana seorang individu dikonfrontasikan dengan suatu peluang, kendala (*constrain*), atau tuntutan (*demand*) yang berkaitan dengan apa yang juga diinginkannya dan yang hasilnya dipersepsikan sebagai tidak pasti dan penting (Robbins, 2014).

Menurut Luthans (2011) stres diartikan sebagai interaksi individu dengan lingkungan, tetapi kemudian diperinci lagi menjadi respon adaptif yang dihubungkan oleh perbedaan individu dan/atau proses psikologi yang merupakan konsekuensi tindakan, situasi, atau kejadian eksternal (lingkungan) yang menempatkan tuntutan psikologis dan/atau fisik secara berlebihan pada seseorang. Stres kerja adalah bentuk stres yang diakibatkan oleh suatu pekerjaan, atau suatu kondisi yang timbul akibat interaksi antar manusia dengan pekerjaannya, ditandai oleh perubahan dalam diri orang tersebut yang menyebabkan penyimpangan dari fungsi yang normal (Asih *et al.*, 2018). Stres tidak sendirinya harus buruk, walaupun stres lazimnya dibahas dalam konteks negatif, stres juga memiliki nilai positif. Stres yang terlalu berat dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan, akibatnya pada karyawan berkembang berbagai macam gejala stres yang dapat mengganggu kinerja mereka. Stres akan bernilai positif jika karyawan yang bersangkutan terpacu untuk bekerja lebih baik dari sebelumnya dengan memperbaiki kinerjanya.

Stres kerja merupakan kondisi mental seorang pekerja dalam menghadapi tantangan-tantangan yang timbul dalam pekerjaannya. Stres kerja tidak selalu dalam artian buruk, dalam kondisi tertentu stres kerja dapat menjadi motivasi yang memicu semangat kerja karyawan. Namun, saat karyawan mengalami tingkat stres kerja yang tinggi akan timbul efek negatif yang akan mengurangi kinerja karyawan (Qostalano, 2019; Wardiani, 2021; Wibowo, 2014; Widyastuti Niken, 2015).

Menurut Handoko (2011) kondisi-kondisi yang cenderung menyebabkan stres disebut *stressors*. Meskipun stres dapat diakibatkan oleh hanya satu *stressors*, biasanya karyawan mengalami stres karena kombinasi berbagai *stressors*.

Ada dua kategori penyebab Stres kerja yaitu:

a. *Stress On The Job* (Stres dalam Pekerjaan)

Adalah segala hal yang berhubungan dengan pekerjaan, yang bisa menimbulkan stress pada karyawan. Hal-hal yang bisa menimbulkan stres yang berasal dari beban pekerjaan antara lain;

1. Beban kerja yang berlebihan
2. Tekanan atau desakan waktu
3. Kualitas supervisi yang kurang baik
4. Sistem pengawasan yang ketat atau buruk
5. Iklim politis yang tidak aman
6. Umpan balik tentang pelaksanaan kerja yang tidak memadai
7. Wewenang yang tidak mencukupi untuk melaksanakan tanggung jawab
8. Ketidakjelasan peran (*role ambiguity*)
9. Frustrasi
10. Konflik antar pribadi dan antar kelompok
11. Perbedaan antara nilai-nilai perusahaan dan karyawan
12. Berbagai bentuk perubahan.

b. *Stress Off The Job* (Stres di Luar Pekerjaan)

Adalah permasalahan yang berasal dari luar organisasi yang menimbulkan stress pada karyawan. Permasalahan yang mungkin terjadi antara lain;

1. Kekuatan finansial
2. Masalah yang bersangkutan dengan anak
3. Masalah fisik
4. Masalah perkawinan
5. Perubahan-perubahan yang terjadi di tempat tinggal
6. Masalah-masalah pribadi lain, misalnya kematian sanak saudara.

Robbins (2014) mengidentifikasi tiga perangkat faktor yaitu lingkungan, organisasional dan individual yang bertindak sebagai sumber potensial dari stres. Ketiga faktor tersebut mengarah ke stres yang aktual bergantung pada perbedaan individual. Bila stres dialami oleh seorang individu, gejalanya dapat muncul sebagai keluaran atau hasil fisiologis, psikologis dan perilaku. Selain itu, Gibson (2011) juga mengemukakan penyebab stres bukan hanya dalam pekerjaan saja namun juga dapat dari faktor non pekerjaan berupa masalah orang tua dan anak, masalah ekonomi, kurangnya mobilitas, relawan, dan kualitas hidup.

Pergerakan mekanisme pertahanan tubuh bukanlah satu-satunya yang timbul dari adanya kontak dengan *stressor*. Dampak stres sangat banyak dan beragam. Tentunya, beberapa di antaranya bersifat positif seperti motivasi diri, rangsangan kerja keras, meningkatnya inspirasi untuk menikmati kehidupan yang lebih baik. Akan tetapi, banyak juga stressor yang sifatnya mengganggu dan secara potensial berbahaya. Sugiyono (2016) telah mengidentifikasi 5 jenis konsekuensi dampak stres yang potensial. Kategori yang disusun Cox meliputi;

1. Dampak Subjektif

Kecemasan, agresi, acuh, kebosanan, depresi, kelelahan, frustrasi, kehilangan kesabaran, rendah diri, gugup, masa kesepian.

2. Dampak Perilaku (*Behavioral Effects*)

Kecenderungan mendapat kecelakaan, alkoholik, penyalahgunaan obat-obatan, emosi yang tiba-tiba meledak, makan berlebihan, merokok berlebihan, perilaku yang mengikuti kata hati, ketawa gugup.

3. Dampak Kognitif

Ketidakmampuan mengambil keputusan yang jelas, konsentrasi yang buruk, rentang perhatian yang pendek, sangat peka terhadap kritik, rintangan mental.

4. Dampak fisiologis

Meningkatnya kadar gula, meningkatnya denyut jantung dan tekanan darah, kekeringan di mulut, berkeringat, membesarnya pupil mata, tubuh panas dingin.

## 5. Dampak Organisasi

Presensi, pergantian karyawan, rendahnya produktivitas, keterasingan dari rekan sekerja, ketidakpuasan kerja, menurunnya keikatan dan kesetiaan terhadap organisasi.

### 2.1.7 Kinerja Karyawan

Konsep Kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang persamaannya dalam bahasa Inggris adalah *performance*. Istilah *performance* sering diindonesiakan sebagai *performa* (Wibowo, 2014). Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawabnya masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara hukum, tidak melanggar hukum yang sesuai dengan moral atau etika (Sedarmayanti, 2009). Menurut Hasibuan (2010) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja merupakan hasil-hasil dari fungsi kegiatan kerja seseorang atau kelompok dalam sebuah organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor tertentu untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Tika, 2006).

Kinerja karyawan sangat penting yang harus dicapai oleh setiap perusahaan dikarenakan kinerja merupakan cerminan dari kemampuan perusahaan dalam mengelola dan mengalokasikan sumber dayanya. Kinerja menjadi tolak ukur dalam proses pelaksanaan pekerjaan agar pekerjaan terlaksana dengan baik atau tidak (Qostalano, 2019). Menurut Mangkunegara (2009) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya.

Berdasarkan kajian teori dan penelitian sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kemampuan seseorang dalam mencapai hasil kerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan dalam periode tertentu.

Kemampuan dan motivasi adalah faktor yang dapat mempengaruhi kinerja.

Mangkunegara (2009) merumuskan pengaruh kinerja sebagai berikut;

*Human Performance* = *Ability* + *Motivation*

*Motivation* = *Attitude* + *Situation*

*Ability* = *Knowledge* + *Skill*

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*Ability*) dan faktor motivasi (*Motivation*) yang mengemukakan bahwa motivasi terbentuk dari sikap seseorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Sikap motivasi yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi).

#### 1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge+skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ rata-rata (IQ 110 - 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu di tempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man on the right place, the right man on the right job*).

#### 2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang harus sikap mental yang siap secara psikofisik (sikap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap mental, maupun secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

Menurut Mangkunegara (2009) faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal: “faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Sedangkan faktor eksternal adalah faktor-faktor yang

mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpina atau bawahan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.”

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja dapat bersumber dari dalam individu pegawai maupun dari luar individu. Tinggal bagaimana tindakan organisasi mampu menyelaraskan antara faktor-faktor tersebut. Tujuan evaluasi kerja adalah untuk memperbaiki kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia organisasi. Secara spesifik, tujuan evaluasi kerja sebagai dikemukakan oleh Mangkunegara (2009), yaitu:

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepeduliannya terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berpartisipasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan.

Indikator adalah ukuran yang dapat menunjukkan sejauh mana seorang pegawai dapat bekerja dengan optimal. Dimensi dan indikator yang digunakan penulis berdasarkan teori dari Mangkunegara (2009) yaitu:

#### 1. Kualitas Kerja

Kualitas adalah suatu yang terkait dengan proses pekerjaan sampai hasil kerja yang bisa diukur dari tingkat efisiensi dan efektivitas seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan yang didukung oleh sumber daya lainnya.

#### 2. Kuantitas kerja

Kuantitas yaitu satuan jumlah atau batas maksimal yang harus dicapai oleh seseorang dengan waktu yang telah ditargetkan oleh pimpinan perusahaan.

### 3. Kerjasama

Kerjasama merupakan sikap dan perilaku setiap karyawan yang menjalin hubungan kerjasama dengan pimpinan atau rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama.

### 4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan hal yang terkait dengan hasil pekerjaan yang telah di selesaikan yang harus di pertanggung jawabkan oleh setiap karyawan apabila masih ada pekerjaan yang belum sesuai dengan harapan pimpinan.

### 5. Inisiatif

Inisiatif adalah segala bentuk gerakan dari dalam diri anggota untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah.

Perilaku seorang karyawan dalam pencapaian hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang sesuai dengan tugas yang telah di berikan dan waktu yang telah di tetapkan oleh pimpinan perusahaan dimana hasil tersebut diukur selama periode waktu tertentu, berdasarkan ketentuan dan kesepakatan perusahaan memperhatikan kinerja karyawannya. Karena baik atau buruknya suatu kinerja akan sangat berpengaruh.

## 2.2 Pengembangan Hipotesis

### 2.2.1 Pengaruh Insentif Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut *expectancy theory* yang dijelaskan oleh Wigfield (2010) bahwa harapan seseorang dalam memperoleh sesuatu akan mempengaruhi pilihan, ketekunan dan kinerja. Sehingga dengan pemberian insentif yang sesuai diharapkan mampu menumbuhkan kepuasan dan motivasi kerja yang mendorong peningkatan kinerja karyawan. Wibowo (2014) menjelaskan bahwa insentif mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan karena setiap pekerjaan yang telah memberikan kinerja terbaiknya pasti mengharapkan imbalan di samping gaji atau upah sebagai tambahan berupa insentif atas prestasi yang telah diberikannya terhadap perusahaan.

Handoko (2011) menyimpulkan bahwa sistem insentif menunjukkan hubungan yang paling jelas antara kompensasi dan kinerja. Beberapa peneliti yang melakukan riset menyimpulkan bahwa insentif memiliki pengaruh terhadap

kinerja karyawan di suatu perusahaan (Anggriawan *et al.*, 2015; Diviani & Djastuti, 2015; Jansen *et al.*, 2009; Kauhanen & Napari, 2012; Khairati, 2013). Jansen *et al.*, (2009) menyebutkan bahwa Perusahaan Amerika Serikat memberikan insentif yang lebih besar, dan mereka secara signifikan lebih berfokus untuk mendasarkan penghargaan bonus formula pada ukuran keuangan ringkasan, terutama laba bersih. Hal serupa juga diungkapkan oleh Malinda (2018) yang melakukan penelitian di perguruan tinggi swasta di Lampung bahwa semakin besar insentif yang diterima maka semakin baik kinerja manajerialnya. Selain itu, Juliani (2017) mengungkapkan hasil serupa bahwa insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan artinya semakin besar insentif yang diberikan perusahaan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka diusulkan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>1</sub>** : Insentif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

### **2.2.2 Pengaruh Pengukuran Kinerja Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan**

Fisher (1998) mengatakan bahwa tatanan yang sesuai di antara sistem pengawasan dan faktor kontingen diperkirakan membawa kepada peningkatan kinerja entitas atau individu. Tatanan yang baik (*good fit*) meningkatkan kinerja sedangkan tatanan yang tidak sesuai (*poor fit*) mengganggu pencapaian kinerja. Dalam teori kontingensi, terdapat 4 (empat) faktor kontingen yaitu; strategi bisnis, lingkungan eksternal, teknologi dan ukuran entitas (Fisher, 1998). Dari keempat faktor kontingensi tersebut merupakan indikator pengukuran kinerja non finansial yang dapat diukur pada perusahaan.

Menurut Fullerton dan Wempe (2009) pengukuran kinerja non finansial di perusahaan cukup sulit untuk diukur, namun apabila perusahaan dapat mengendalikan kinerja non finansial, hal itu dapat berpengaruh besar dalam peningkatan kinerja karyawan yang akhirnya dapat meningkatkan laba perusahaan. Lau dan Sholihin (2005) mengatakan bahwa penggunaan pengukuran non-keuangan jangka panjang cenderung menghasilkan perilaku karyawan yang lebih positif dari pada yang dihasilkan oleh penggunaan pengukuran keuangan jangka pendek.

Maksoud *et al.*, (2005) yang melakukan penelitian tentang pengukuran kinerja non finansial di perusahaan manufaktur membuktikan bahwa dengan menggunakan variabel pengukuran kinerja non finansial dapat meningkatkan efisiensi, ketepatan waktu, disiplin karyawan, kualitas produk dan pelayanan setelah penjualan sehingga dapat mengurangi biaya produksi dan meningkatkan laba pada perusahaan manufaktur.

Sejalan dengan penelitian sebelumnya, penelitian Yuliansyah *et al.*, (2015) menunjukkan bahwa kinerja non finansial meningkatkan kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui inovasi sebagai variabel mediasi. Hal ini membuktikan bahwa kinerja non finansial dapat meningkatkan kinerja karyawan karena mampu memberikan langkah-langkah yang fokus pada tujuan jangka pendek, manajer memiliki lebih banyak fleksibilitas dan waktu untuk berinovasi. Ahmad dan Zabri (2016) juga melakukan penelitian serupa dan hasil penelitiannya adalah langkah pengukuran kinerja non keuangan terkait dengan proses internal dan pelanggan memiliki tingkat penggunaan tertinggi. Ada hubungan yang signifikan antara ukuran perusahaan, keterlibatan pemilik atau pengelola dan teknologi modern dan penggunaan ukuran kinerja non keuangan. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka diusulkan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>2</sub>** : Pengukuran kinerja non finansial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

### **2.2.3 Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Dalam teori peran (*role theory*), *role stress* adalah konsekuensi dari perbedaan antara persepsi individu dari karakteristik peran tertentu dengan apa yang sebenarnya telah dicapai oleh individu saat ini ketika sedang melakukan peran spesifik (Lambert, V. A., & Lambert, 1981). Sementara itu, menurut Robbins dan Judge (2014) menjelaskan bahwa *role stress* adalah sumber-sumber stres yang berkaitan dengan pengharapan atas pola perilaku seseorang yang menduduki posisi tertentu dalam suatu unit sosial. Pada dasarnya, *role stress* terbentuk karena adanya *role ambiguity* dan *role conflict* (LeRouge et al., 2006). *Role ambiguity* mengacu pada kurangnya informasi secara jelas mengenai tujuan

dan tanggung jawab karyawan untuk menjalankan perannya di dalam sebuah organisasi. Sedangkan *role conflict* mengacu pada banyaknya beban kerja yang diberikan serta keterbatasan sumber daya (peralatan kerja dan tenaga) yang dibutuhkan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

Menurut Mostafa (2016) Stres kerja dapat didefinisikan sebagai respons yang mungkin dialami karyawan ketika dihadapkan pada tuntutan dan tekanan kerja yang tidak sesuai dengan pengetahuan dan kemampuannya. Sedangkan menurut Asih *et al.*, (2018) stres kerja adalah bentuk stres yang diakibatkan oleh suatu pekerjaan, atau suatu kondisi yang timbul akibat interaksi antar manusia dengan pekerjaannya, ditandai oleh perubahan dalam diri orang tersebut yang menyebabkan penyimpangan dari fungsi yang normal. Stres kerja tidak selalu buruk, walaupun stres lazimnya dibahas dalam konteks negatif, stres juga memiliki nilai positif. Stres yang terlalu berat dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan, akibatnya pada karyawan berkembang berbagai macam gejala stres yang dapat mengganggu kinerja mereka. Stres akan bernilai positif jika karyawan yang bersangkutan terpacu untuk bekerja lebih baik dari sebelumnya dengan memperbaiki kinerjanya (Asih *et al.*, 2018; Harvey *et al.*, 2011; Wardiani, 2021; Wong *et al.*, 2022).

Jensen (2013) yang melakukan penelitian tentang pengaruh sistem kerja berkinerja tinggi terhadap tingkat stres karyawan membuktikan bahwa sistem kerja berkinerja tinggi harus disertai kontrol terhadap karyawan, sehingga dapat memoderasi tingkat kecemasan dan kelebihan peran yang mendorong kepada stres kerja. Sejalan dengan Mitchell (2016) yang melakukan penelitian serupa mengatakan bahwa tekanan kinerja bisa menjadi pedang bermata dua, dapat memotivasi baik secara fungsional maupun secara disfungsional. Namun di sisi lain karyawan dapat menilai sebagai ancaman yang menguras pikiran mereka untuk bekerja maksimal dan kemudian mendorong perilaku stres kerja.

Penelitian Gutnick (2012) menunjukkan bahwa tekanan kerja memiliki potensi untuk meningkatkan atau mengurangi kreativitas karyawan dengan cara yang kompleks. Oleh karena itu perlu faktor-faktor penunjang yang dapat mengarahkan

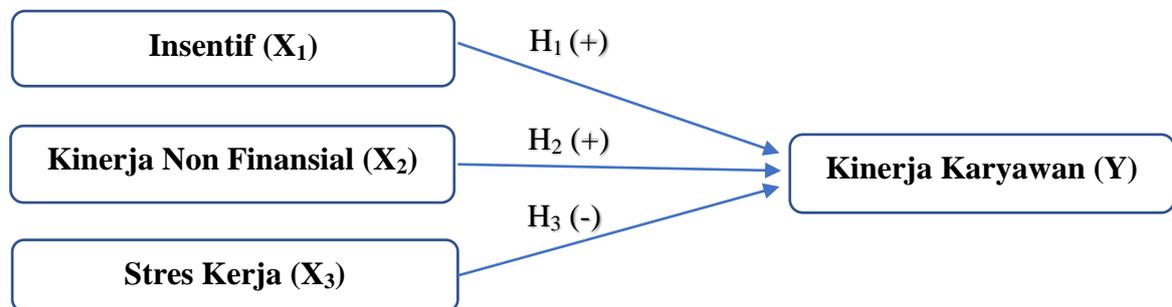
tekanan kerja lebih kearah meningkatkan kinerja karyawan. Yu *et al.*, (2021) dalam penelitiannya mengenai dampak pandemi covid-19 terhadap stres kerja menemukan bahwa pandemi covid-19 meningkatkan stres kerja karyawan yang disebabkan faktor dari intern pekerjaan maupun ekstern pekerjaan yang mengakibatkan karyawan tidak dapat fokus dengan pekerjaannya sehingga menurunkan stabilitas kinerjanya.

Berdasarkan penjelasan-penjelasan diatas, maka diusulkan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>3</sub>** : Stres kerja saat pandemi covid-19 berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan

### 2.3 Kerangka Konseptual

Berikut adalah bagan yang menggambarkan tentang konsep penelitian pengaruh insentif, kinerja non finansial dan stres kerja terhadap kinerja karyawan yang akan dikerjakan peneliti.



**Gambar 2.2 Kerangka Konseptual**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Populasi dan Sampel**

##### **3.1.1 Populasi Penelitian**

Populasi pada penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada rumah sakit umum swasta di Bandar Lampung. Ada sebanyak 9 rumah sakit umum swasta yang akan menjadi objek penelitian pada penelitian ini, yaitu:

1. Rumah Sakit Advent Bandar Lampung
2. Rumah Sakit Graha Husada Bandar Lampung
3. Rumah Sakit Bumi Waras Bandar Lampung
4. Rumah Sakit Urip Sumoharjo Bandar Lampung
5. Rumah Sakit Budi Medika Bandar Lampung
6. Rumah Sakit Hermina Bandar Lampung
7. Rumah Sakit Beleza Bandar Lampung
8. Rumah Sakit Imanuel Bandar Lampung
9. Rumah Sakit Bintang Amin Bandar Lampung

##### **3.1.2 Sampel Penelitian**

Teknik penarikan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*. Adapun kriteria *purposive sampling* yang digunakan yaitu;

- a. Rumah sakit yang menjadi objek penelitian pada penelitian ini adalah rumah sakit umum swasta di Bandar Lampung
- b. Rumah sakit umum swasta yang beroperasi saat pandemi covid-19 atau mengalami *repositioning*. Hal ini dikarenakan dalam penelitian ini sample yang diambil merupakan karyawan yang bekerja sebelum dan saat covid-19, sehingga responden yang mengisi kuesioner memiliki memori perbandingan

kondisi insentif, pengukuran kinerja non finansial dan stres kerja terhadap kinerjanya sebelum dan saat pandemi covid-19.

- c. Rumah sakit swasta yang dinaungi oleh yayasan. Hal ini dikarenakan adanya UU No. 44 tahun 2009 yang mengklasifikasikan rumah sakit berdasarkan pengelolaannya terdiri dari rumah sakit yang dikelola oleh pemerintah dan rumah sakit yang dikelola oleh pihak swasta berbadan hukum dengan tujuan profit dalam bentuk persero. Sedangkan rumah sakit yang dinaungi yayasan tidak berbentuk persero.
- d. Kriteria responden dalam penelitian ini adalah karyawan yang memiliki status kepegawaian permanen (tetap) baik bagian medis maupun non medis yang bekerja pada rumah sakit umum swasta di Bandar Lampung sebelum pandemi covid-19 hingga saat ini.
- e. Karyawan yang menjadi responden pada penelitian ini adalah seluruh karyawan medis dan non medis yang terdiri dari perawat, staf radiologi, apoteker, staf laboratorium, staf administrasi, teknisi, *porter*, ahli gizi, rekam medis, staf *finance* dan *accounting* kecuali bagian staf *laundry*, *cleaning service* dan *security* karena dianggap tidak berpengaruh saat pandemi covid-19.

## 1.2 Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan tipe penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini merupakan penelitian yang tujuannya menganalisis dan mengukur pengaruh insentif, kinerja non finansial dan stres kerja terhadap kinerja karyawan saat pandemi covid-19 pada RSU swasta di Bandar Lampung.

Penelitian ini menggunakan dua jenis data yaitu data primer dan data sekunder.

Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui penyebaran kuesioner, wawancara atau tanya jawab dari narasumber. Sedangkan data Sekunder diperoleh dari berbagai website rumah sakit yang menjadi objek penelitian.

## 3.3 Definisi Operasional Variabel

### 3.3.1 Variabel Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2009) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai

dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Variabel kinerja karyawan pada penelitian ini diukur dengan menggunakan 5 indikator, antara lain: 1) Kualitas, 2) Kuantitas, 3) Rencana Kerja, 4) Ketepatan Waktu dan 5) Kerjasama Tim (Robbins, 2014).

### **3.3.2 Variabel Insentif**

Jansen *et al.* (2009) berpendapat bahwa insentif digunakan untuk mengimbangi keengganan manajer dan pegawai untuk mengerahkan upaya dan insentif merupakan pembayaran moneter yang penting di perusahaan. Variabel insentif yang dipakai dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan 7 indikator, yaitu: 1) Komisi, 2) Bonus, 3) Penghargaan, 4) Pemberian Jaminan Sosial, 5) Promosi Jabatan, 6) Apresiasi dari Atasan, 7) Pemberian Fasilitas Kerja.

### **3.3.3 Variabel Pengukuran Kinerja Non Finansial**

Kinerja non finansial dalam penelitian ini diadopsi dari penelitian Maksoud (2005) yang menetapkan 5 indikator dalam pengukuran kinerja non finansial, yaitu; efisiensi, ketepatan waktu, sumber daya manusia, kualitas produk dan kepuasan pelanggan. Dalam penelitian ini objek penelitiannya adalah rumah sakit. Pengertian rumah sakit menurut Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2018 adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat. Rumah sakit memiliki karakteristik yang berbeda dengan lembaga jasa privat lainnya, oleh karena itu peneliti hanya mengambil 3 dari 5 dimensi di atas, yakni: 1) Efisiensi, 2) Sumber daya manusia, 3) Kepuasan pelanggan. Adapun pada dimensi kepuasan pelanggan terdiri dari keluhan dan retensi pelanggan. Penilaian retensi pelanggan pada rumah sakit melalui poin kuesioner yang menanyakan pasien rutin secara berkala memeriksakan diri ke rumah sakit terutama saat covid-19.

### 3.3.4 Variabel Stres Kerja

Dalam penelitian ini, indikator dari variabel stres kerja mengadaptasi dari Handoko (2011) yang mengemukakan mengenai kondisi-kondisi yang cenderung menyebabkan stres. Kondisi tersebut disebut dengan *stressor* yang terdiri dari *Stress on the job* dan *Stress off the job*. *Stress on the job* terbagi menjadi beberapa indikator antara lain; 1) Beban kerja yang berlebihan, 2) Ketidakamanan dalam bekerja, 3) Berbagai bentuk perubahan. *Stress off the job* meliputi; 1) Masalah fisik/kesehatan, 2) Kekuatan finansial, 3) Masalah pribadi/rumah tangga. Selain itu, pertanyaan dalam kuesioner diadaptasi dari penelitian Yu *et al.*, (2021) yang sesuai dengan kondisi pandemi covid-19.

**Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel**

Operasional Variabel			
Variabel	Dimensi	Indikator	Kuesioner
1. Insentif (Anggriawan et al., 2015; Lee, 2015; Sinambela, 2016)	1.1 Finansial	1.1.1 Bonus	X <sub>1</sub> 1-X <sub>1</sub> 3
	1.2 Non Finansial	1.2.1 Penghargaan/Plakat 1.2.2 Jaminan Sosial 1.2.3 Promosi Jabatan 1.2.4 Apresiasi Atasan 1.2.5 Fasilitas Kerja	X <sub>1</sub> 4 X <sub>1</sub> 5 X <sub>1</sub> 6 X <sub>1</sub> 7 X <sub>1</sub> 8
2. Pengukuran Kinerja Non Finansial (Ahmed Abdel-Maksoud <i>et al.</i> , 2005; K Ahmad <i>et al.</i> , 2022; Lau & Sholihin, 2005)	2.1 Efisiensi	2.1.1 Kejelasan Tugas 2.1.2 Tugas Ganda	X <sub>2</sub> 1 X <sub>2</sub> 2
	2.2 Sumber Daya Manusia	2.2.1 Kualitas Perekrutan 2.2.2 Training Pegawai 2.2.3 Absen Karyawan	X <sub>2</sub> 3 X <sub>2</sub> 4 X <sub>2</sub> 5
	2.3 Kepuasan Pelanggan	2.3.1 Keluhan Pelanggan 2.3.2 Retensi Pelanggan	X <sub>2</sub> 6 X <sub>2</sub> 7
3. Stres Kerja (Gutnick <i>et al.</i> , 2012; Handoko, 2011; Yu <i>et al.</i> , 2021)	3.1 <i>Stress On The Job</i>	3.1.1 Beban Kerja Berlebih 3.1.2 Ketidakamanan dalam Kerja 3.1.3 Berbagai Bentuk Perubahan	X <sub>3</sub> 1 X <sub>3</sub> 2 X <sub>3</sub> 3
	3.2 <i>Stress Off The Job</i>	3.2.1 Masalah Fisik/Kesehatan 3.2.2 Kekuatan Finansial 3.2.3 Masalah Pribadi/Rumah Tangga	X <sub>3</sub> 4-X <sub>3</sub> 5 X <sub>3</sub> 6 X <sub>3</sub> 7
4. Kinerja Karyawan (Hall, 2008; Heffernan & Dundon, 2016; Robbins, 2014)	4.1 Personal	4.1.1 Kualitas 4.1.2 Kuantitas 4.1.3 Rencana Kerja 4.1.4 Ketepatan Waktu	Y -Y2 Y3 Y4 Y5
	4.2 Sistem	4.2.1 Kerjasama Tim	Y6

Sumber : Data diolah (2023)

### 3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan dengan dua cara:

#### 1. Penelitian kepustakaan

Penelitian kepustakaan adalah pengumpulan data yang diperoleh melalui buku, jurnal, surat kabar dan media lainnya yang ada hubungannya dengan permasalahan dalam penelitian ini.

#### 2. Penelitian Lapangan

Penelitian lapangan adalah pengumpulan data yang dilakukan dilapangan untuk mengetahui dan memperoleh langsung data yang peneliti perlukan. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh melalui;

##### a. Kuesioner

Kuesioner adalah pengumpulan data dengan memberikan daftar pernyataan kepada responden. Dimana pernyataan yang diajukan berkaitan dengan permasalahan yang hendak diteliti. Metode pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan skala likert skala 1-5.

**Tabel 3.2 Skala Pengukuran Likert**

No	Skala Pengukuran		Penjelasan
	Kriteria	Kode	
1	Sangat Tidak Setuju	STS	Responden sangat tidak setuju karena sangat tidak sesuai dengan keadaan atau kondisi yang dirasakan.
2	Tidak Setuju	TS	Responden tidak setuju karena tidak terlalu sesuai dengan keadaan atau kondisi yang dirasakan.
3	Ragu-Ragu	R	Responden tidak dapat merasakan dengan pasti apa yang dirasakan di lapangan (ragu-ragu).
4	Setuju	S	Responden cukup setuju karena sebagian besar sesuai dengan keadaan yang dirasakan.
5	Sangat Setuju	SS	Responden merasa sangat sesuai dengan keadaan dan kondisi yang dirasakan.

*Sumber: Data diolah (2023)*

b. Wawancara

Menurut Nasution (2009) , Wawancara adalah suatu bentuk komunikasi verbal jadi semacam percakapan yang bertujuan memperoleh informasi. Wawancara merupakan alat yang ampuh untuk mengungkapkan kenyataan hidup, apa yang dipikirkan atau dirasakan orang tentang berbagai aspek kehidupan. Hal ini wawancara dilakukan untuk mengurangi bias hasil penelitian akibat tidak dimengertinya maksud dari pertanyaan kuesioner.

c. Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dan informasi dengan cara memanfaatkan sejumlah dokumen tertulis berupa laporan dan peraturan serta literatur-literatur yang memiliki relevansi dengan penelitian ini.

### 3.5 Metode Analisis Data

Teknik Analisis pengolahan data pada penelitian ini menggunakan metode analisis jalur dengan pengukuran *partial least square* (PLS) yaitu suatu metode analisis yang memiliki tingkat ketepatan yang baik karena hanya menggunakan beberapa asumsi (Hair *et al.*, 2017). PLS merupakan statistika multivariat yang mampu menguji hubungan antara variabel dependen berganda dengan variabel independen berganda (Abdillah, 2015; Henseler *et al.*, 2012; Rigdon, 2017). PLS merupakan salah satu 29 metode statistika *Structural Equation Model* (SEM) berbasis varian yang dapat digunakan ketika terdapat permasalahan pada data, seperti ukuran sampel penelitian kecil, data tidak terdistribusi normal, dan adanya data yang hilang (Abdillah, 2015; Hair *et al.*, 2017).

PLS dapat melakukan pengujian model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*) secara simultan. Model pengukuran digunakan untuk mengetahui hubungan antara item yang diobservasi (instrumen penelitian) dengan variabel laten dengan melakukan uji validitas dan reliabilitas (Abdillah, 2015).

### 3.5.1 Uji Kualitas Data

Kualitas dan penelitian ditentukan oleh instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data untuk menghasilkan data yang berlaku (Hair *et al.*, 2017). Adapaun uji yang digunakan untuk menguji kualitas data dalam penelitian ini adalah uji validitas dan uji reliabilitas.

#### a. Uji Validitas

Dilakukannya uji validitas bertujuan untuk memeriksa apakah isi kuesioner sudah tepat untuk mengukur apa yang ingin diukur dan cukup dipahami oleh semua responden. Pengujian validitas menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dapat dilihat dari pengujian validitas *convergent dan discriminant*. *Convergent Validity* dinilai berdasarkan besarnya nilai loading yang menunjukkan korelasi antara *item score* dengan *construct score* (Ghozali & Latan, 2015).

Nilai loading refleksif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur dan ini sangat direkomendasikan, namun demikian untuk penelitian tahap awal nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap 30 cukup (Ghozali & Latan, 2015). Dalam penelitian ini nilai loading  $> 0,50$  dianggap baik. Selain itu *convergent validity* dinilai dengan melihat nilai AVE (*Average Variance Extracted*). Jika nilai AVE  $> 0,50$  maka dikatakan model memiliki nilai *convergent validity* yang baik (Henseler *et al.*, 2012).

#### b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana konsistensi alat ukur yang digunakan, sehingga bila alat ukur tersebut digunakan kembali untuk meneliti obyek yang sama dengan teknik yang sama dengan waktu yang berbeda, maka hasil yang diperoleh tetap sama. Suatu instrumen dikatakan reliabel jika nilai *Composite Reliability Measure*  $> 0,70$  dan *Cronbach Alpha*  $> 0,70$ .

### 3.5.2 Pengukuran Model Struktural

Setelah analisis pengukuran model dilakukan, tahap selanjutnya yang dilakukan adalah pengukuran model struktural atau *inner model*. Model struktural digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan model dan juga estimasi parameternya. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan koefisien determinasi atau  $R^2$  untuk konstruk dependen dan *Stone-Geisser-Q-Square* atau  $Q^2$  untuk mengetahui apakah model memiliki *Predictive Relevance*. Interpretasi  $R^2$  sama dengan interpretasi pada regresi yaitu untuk menilai pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Sementara  $Q^2$  mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai  $Q^2 > 0$  menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance*. Besaran *Q-square* memiliki nilai dengan rentang  $0 < Q^2 < 1$ , dimana semakin mendekati 1 berarti model semakin baik (Ghozali & Latan, 2015).

### 3.6 Pilot Test

Tujuan utama dari *pilot test* adalah untuk menguji keefektifan instrumen survei (kuesioner) sebagai alat komunikasi antara peneliti dan responden (Hartono, 2010). Sebelum kuesioner disebarkan pada responden, maka kuesioner diuji coba terlebih dahulu pada 30 karyawan di salah satu rumah sakit umum swasta. Data mengenai karakteristik responden pilot test adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.3 Karakteristik Responden *Pilot Test***

No	Kategori	Keterangan	Jumlah	Persentase
1	Jenis Kelamin	a. Laki-laki	10	33%
		b. Perempuan	20	67%
	<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>100%</b>
2	Usia	a. 20-29 tahun	10	33%
		b. 30-39 tahun	16	53%
		c. 40-49 tahun		0%
		d. 50-59 tahun	4	13%
		e. $\geq$ 60 tahun		0%
		<b>Total</b>		<b>30</b>
3	Lama Kerja	a. 1-5 tahun	10	33%
		b. 6-10 tahun	14	47%
		c. 11-15 tahun	4	13%
		d. 16-20 tahun	2	7%
		e. $\geq$ 21 tahun		0%
		<b>Total</b>		<b>30</b>
4	Pendidikan Terakhir	a. SD		0%
		b. SMP		0%
		c. SMA		0%
		d. Diploma	16	53%
		e. Sarjana (S1)	14	47%
		f. Master (S2)		0%
		g. (Lain-lain)		0%
		<b>Total</b>		<b>30</b>

*Sumber: Data diolah (2022)*

Berdasarkan tabel 3.3 diatas dapat dilihat bahwa sebanyak 30 responden, kuesioner yang kembali sebanyak 30 atau sebesar 100 %. Selanjutnya hasil pilot test kuesioner diuji validitas dan reliabilitasnya menggunakan program komputer SPSS versi 25.

**Tabel 3.4**  
**Rekapitulasi Hasil Uji Validitas *Pilot Test***

Variabel	Indikator	Koefisien Korelasi	r Tabel	Kondisi	Kesimpulan
Insentif	X1	0,871	0,361	r hitung > r tabel	Valid
	X2	0,801	0,361	r hitung > r tabel	Valid
	X3	0,845	0,361	r hitung > r tabel	Valid
	X4	0,843	0,361	r hitung > r tabel	Valid
	X5	0,758	0,361	r hitung > r tabel	Valid
	X6	0,220	0,361	r hitung < r tabel	Tidak Valid
	X7	0,755	0,361	r hitung > r tabel	Valid
	X8	0,705	0,361	r hitung > r tabel	Valid
	X9	0,642	0,361	r hitung > r tabel	Valid
Kinerja Non Finansial	X10	0,798	0,361	r hitung > r tabel	Valid
	X11	0,765	0,361	r hitung > r tabel	Valid
	X12	0,811	0,361	r hitung > r tabel	Valid
	X13	0,527	0,361	r hitung > r tabel	Valid
	X14	0,736	0,361	r hitung > r tabel	Valid
	X15	0,795	0,361	r hitung > r tabel	Valid
	X16	0,668	0,361	r hitung > r tabel	Valid
Stres Kerja	X17	0,633	0,361	r hitung > r tabel	Valid
	X18	0,616	0,361	r hitung > r tabel	Valid
	X19	0,85	0,361	r hitung > r tabel	Valid
	X20	0,224	0,361	r hitung < r tabel	Tidak Valid
	X21	0,571	0,361	r hitung > r tabel	Valid
	X22	0,512	0,361	r hitung > r tabel	Valid
Kinerja Karyawan	Y1	0,260	0,361	r hitung < r tabel	Tidak Valid
	Y2	0,835	0,361	r hitung > r tabel	Valid
	Y3	0,792	0,361	r hitung > r tabel	Valid
	Y4	0,816	0,361	r hitung > r tabel	Valid
	Y5	0,846	0,361	r hitung > r tabel	Valid

*Sumber: Data diolah (2022)*

a. Uji Validitas

Validitas (*Validity*) menunjukkan seberapa jauh suatu tes atau satu set dari operasi-operasi mengukur apa yang seharusnya diukur. Pengukuran di katakan valid jika mengukur tujuannya dengan nyata atau benar. Jika nilai signifikansi lebih kecil dari 5% dan  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel, maka dapat dinyatakan semua item pertanyaan itu valid (Ghozali, 2012). Tabel diatas menunjukkan bahwa dari hasil uji *pilot test* ada beberapa indikator variabel dinyatakan tidak valid. Indikator jaminan sosial pada variabel insentif, indikator masalah fisik/kesehatan pada variabel stres kerja dan indikator kualitas kerja pada variabel kinerja karyawan menunjukkan hasil yang tidak valid.

b. Uji Reliabilitas

Pengujian ini dilakukan terhadap butir pertanyaan yang termasuk dalam kategori valid. Apabila *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ ) lebih besar dari 0,70 maka data penelitian dianggap sangat baik dan reliabel untuk digunakan sebagai input dalam proses penganalisaan data (Sugiyono, 2016). Hasil dari uji reliabilitas berdasarkan pada rumus *Cronbach's Alpha* diperoleh sebagai berikut:

**Tabel 3.5**

**Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas *Pilot Test* Instrumen Penelitian**

No	Variabel	Jumlah Item	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
1	Insentif	9	0,893	Reliabel
2	Kinerja Non Finansial	7	0,847	Reliabel
3	Stres Kerja	6	0,576	Tidak Reliabel
4	Kinerja Karyawan	5	0,797	Reliabel

*Sumber: Data diolah (2022)*

Tabel 3.5 diatas menunjukkan hasil nilai *Cronbach's Alpha* pada variabel insentif sebesar  $0,893 \geq 0,70$  yang artinya reliabel. Variabel kinerja non finansial sebesar  $0,847 \geq 0,70$  yang artinya reliabel. Variabel stres kerja sebesar  $0,576 \leq 0,70$  yang artinya tidak reliabel dan kinerja karyawan sebesar  $0,797 \geq 0,70$  yang artinya reliabel.

Dari hasil *pilot test*, diketahui bahwa terdapat beberapa indikator yang tidak valid dan tidak reliabel. Hal ini diduga karena item pernyataan dalam kuesioner yang tidak dipahami oleh responden. Oleh karena itu, peneliti melakukan beberapa hal untuk memperbaiki hal-hal tersebut, yaitu dengan cara:

- a. Peneliti melakukan wawancara ulang dengan beberapa responden terkait jawaban responden pada kuesioner.
- b. Setelah ditemukan kesalahan, peneliti memperbaiki pilihan kata dalam pertanyaan pada indikator promosi jabatan, yaitu dari “Apakah karyawan yang memiliki prestasi kerja tinggi memiliki peluang untuk naik jabatan” Menjadi “Di rumah sakit tempat bapak/ibu bekerja ada peluang promosi jabatan bagi karyawan dengan kinerja baik atau masa kerja yang cukup lama” sehingga mampu meminimilisir ambiguitas responden.
- c. Selain itu, peneliti menambahkan pertanyaan pada variabel stres kerja untuk indikator Masalah fisik dan kesehatan dan pada variabel kinerja karyawan untuk indikator kualitas kerja. Akumulasi dari beberapa pertanyaan dalam satu indikator tersebut di rata-rata dan hasilnya dimasukkan ke pengolahan data SEM-PLS.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 SIMPULAN**

Penelitian ini berusaha memberikan bukti empiris mengenai pengaruh insentif, pengukuran kinerja non finansial dan stres kerja terhadap kinerja karyawan pada saat pandemi covid-19. Dengan adanya kebaruan dalam pengukuran variabel insentif dan stres kerja dalam modifikasi pertanyaan-pertanyaan kuesioner yang disesuaikan dengan karakteristik rumah sakit diharapkan mampu untuk memberikan hasil yang kredibel.

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian membuktikan bahwa variabel insentif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin besar kepuasan karyawan atas insentif yang diberikan selama covid-19 maka semakin baik pula kinerja karyawan.
2. Variabel pengukuran kinerja non finansial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik kinerja non finansial yang dimiliki oleh rumah sakit maka semakin baik pula kinerja karyawan yang bekerja di rumah sakit tersebut.
3. Variabel stres kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat stres kerja yang dirasakan karyawan saat pandemi covid-19 maka semakin baik pula kinerja karyawan yang bekerja di rumah sakit tersebut. Stres kerja yang dihadapi karyawan yang bekerja di rumah sakit swasta kota Bandar Lampung kemungkinan masih tergolong di tingkat sedang, sehingga karyawan masih dapat memotivasi dirinya dan menganggap stres kerja tersebut sebagai tantangan yang dapat meningkatkan kinerjanya.

## 5.2 Keterbatasan

Berdasarkan temuan penelitian dan pembahasan, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, antara lain:

1. Penelitian ini berbasis *self-reporting* yang berarti jawaban atas pernyataan yang diberikan oleh peneliti kepada responden, dapat diisi dengan kecenderungan jawaban yang baik-baik saja oleh responden. Penelitian berbasis *self-reporting* ini berpotensi terjadi bias di dalamnya (Cohen *et al.*, 2007).
2. Hasil analisis pengaruh parsial ditemukan bahwa variabel insentif, pengukuran kinerja non finansial dan stres kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada level rendah. Hal ini menjelaskan bahwa variabel pada penelitian ini belum cukup mewakili faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada saat pandemi covid-19.
3. Pada penelitian ini tidak dilakukan pengujian tentang seberapa tinggi level stres kerja sehingga hasil penelitian tidak dapat membuktikan secara pasti level stres kerja yang dialami oleh karyawan di rumah sakit swasta saat awal pandemi covid-19.
4. Pada variabel pengukuran kinerja non finansial terdapat indikator retensi pelanggan yang mengukur tingkat kemampuan sebuah perusahaan dalam mempertahankan pelanggan yang sudah ada. Namun, karena dalam penelitian ini objek penelitiannya adalah rumah sakit, maka indikator retensi pelanggan menjadi hal yang rancu untuk diukur.

## 5.3 Saran

Sesuai dengan keterbatasan yang peneliti temui, maka peneliti memberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian dalam bentuk eksperimen untuk meminimalisir keterbatasan penelitian berbasis *self-reporting*.
2. Peneliti selanjutnya dapat mengajukan variabel independen baru yang lebih mempengaruhi kinerja karyawan, misalnya gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja.

3. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat mengajukan kebaruan indikator pada variabel pengukuran kinerja non finansial yang disesuaikan dengan objek penelitian di rumah sakit seperti kemudahan dan kecepatan dalam prosedur layanan.
4. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengukur tingkat stres yang dialami karyawan sehingga dapat mengkonfirmasi teori stres bentuk kurva U terbalik yang dikemukakan oleh Robbins and Judge (2014).
5. Penelitian selanjutnya diharapkan menambahkan perhitungan dari *customer acquisition* agar indikator retensi pelanggan dapat dipastikan bernilai baik.
6. Bagi pihak rumah sakit diharapkan dapat memperbaiki dari segi insentif non finansial, karena pada prakteknya pihak rumah sakit hanya terfokus pada kecukupan insentif finansial yang diterima karyawannya tanpa mengupayakan insentif non finansial, seperti; penghargaan kepada karyawan teladan, promosi jabatan bagi karyawan yang berkompeten ataupun sekedar menanamkan budaya apresiasi atas kerja keras para karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdel-Maksoud, A., Cerbioni, F., Ricceri, F., & Velayutham, S. (2010). Employee morale, non-financial performance measures, deployment of innovative managerial practices and shop-floor involvement in Italian manufacturing firms. *British Accounting Review*, 42(1), 36–55.
- Abdel-Maksoud, Ahmed, Dugdale, D., & Luther, R. (2005). Non-financial performance measurement in manufacturing companies. *British Accounting Review*, 37(3), 261–297.
- Abdillah, W. dan J. (2015). *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modelling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*.
- Ahammad, M. F., Lee, S. M., Malul, M., & Shoham, A. (2006). Behavioral Ambidexterity: The Impact Of Incentive Schemes On Productivity, Motivation, And Performance Of Employees In Commercial Banks. *Human Resource Management*, 45(1), 127–145.
- Ahmad, K, Zabri, S. M., & Atan, S. A. (2022). Multidimensional performance measures and factors and their linkage with performance. *International Journal of Emerging*.  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJOEM-05-2021-0797/full/html>
- Ahmad, Kamilah, & Zabri, S. M. (2016). The Application of Non-Financial Performance Measurement in Malaysian Manufacturing Firms. *Procedia Economics and Finance*, 35(October 2015), 476–484.
- Anggriawan, K. H., Hamid, D., & Mukzan, M. D. (2015). Pengaruh Insentif Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Cv Suka Alam (Kaliwatu Rafting) Kota Batu, Jawa Timur). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 28(1).
- Anthony, Robert Govindarajan, V. H. etc. (2014). *Management Control Systems*.

- Asih, G., Widiastuti, H., & Rusmalia, D. (2018). *Stres Kerja* (Gabriel (ed.); Cetakan I). Semarang University Press.
- Balkin, D. B., & Gomez-Mejia, L. R. (1987). Toward a contingency theory of compensation strategy. *Strategic Management Journal*, 8(2), 169–182.
- BPS.go.id. (2021). *Banyaknya Tenaga Kesehatan di Kota Bandar Lampung, 2016-2020*. Bandarlampungkota.Bps.Go.Id.  
<https://bandarlampungkota.bps.go.id/statictable/2021/05/25/347/banyaknya-tenaga-kesehatan-di-kota-bandar-lampung-2016-2020.html>
- Carnahan, S., Agarwal, R., & Campbell, B. (2010). The Effect of Firm Compensation Structures on the Mobility and Entrepreneurship of Extreme Performers. *Business*, 920(October), 1–43.
- Chin, W. (2000). Partial Least Squares for Is Researchers: an Overview and Presentation of Recent Advances Using the Pls Approach. *Proceedings of the 21st International Conference on Information Systems, ICIS 2000*, 741–742.
- Chng, Daniel Han Ming, Matthew S. Rodgers, Eric Shih Song, X.-B. (2010). The Effect of Firm Compensation Structures on the Mobility and Entrepreneurship of Extreme Performers. *Business*, 920(October), 1–43.
- CNN Indonesia. (2022). *The Great Resign dan Cara Perusahaan Tak Kehilangan Para Pekerja*. Cnnindonesia.Com. <https://www.cnnindonesia.com/gaya-hidup/20220212202310-284-758447/the-great-resign-dan-cara-perusahaan-tak-kehilangan-para-pekerja>
- Cohen, L., Manion, L., Lecturer, P., Morrison, K., & Lecturer, S. (2007). *Research Methods in Education* (First edit). Routledge.
- Dinkes. (2019). Profil Kesehatan Provinsi Lampung Tahun 2019. *Pemerintah Provinsi Lampung Dinkes*, 44, 136.
- Diviani, G. M., & Djastuti, I. (2015). Analisis Pengaruh Insentif terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Karyawan Perusahaan Air Minum Kabupaten Jepara). *Diponegoro Journal of Management*, 4(2), 1–7. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Fiedler, F. (1986). from the SAGE Social Science Collections . Rights Reserved . *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 503(1), 122–136.

- Financial Time. (2022). *The man who predicted the Great Resignation has more big news*. Ft.Com. <https://www.ft.com/content/3e561d41-0267-4d40-9c30-01e62fa9c10f>
- Fisher, J. G. (1998). Contingency Theory, Management Control Systems and Firm Outcomes: Past Results and Future Directions. *Behavioral Research in Accounting*, 10, 47–64.
- Fred Luthans. (2011). Organizational Behavior. In *Hospital Administration*.
- Fullerton, R. R., & Wempe, W. F. (2009). Lean manufacturing, non-financial performance measures, and financial performance. *International Journal of Operations and Production Management*, 29(3), 214–240.
- Ghozali. (2012). Analisis Faktor-Faktor yang mempengaruhi Manajemen Laba Perusahaan Properti dan Real Estate. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya.*, 5(7), 1–20. <https://core.ac.uk/download/pdf/151520429.pdf>
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif Dengan Pertuial Least Square (PLS) (Empat)*. Universitas Diponegoro Semarang.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Square Konsep Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, I. (2011). *Organisasi: Proses Struktur Perilaku* (Edisi Lima). Erlangga.
- Gutnick, D., Walter, F., Nijstad, B. A., & De Dreu, C. K. W. (2012). Creative performance under pressure: An integrative conceptual framework. *Organizational Psychology Review*, 2(3), 189–207.
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) - Joseph F. Hair, Jr., G. Tomas M. Hult, Christian Ringle, Marko Sarstedt. In *Sage*.
- Hall, M. (2008). The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society*, 33(2–3), 141–163.
- Handoko, H. T. (2011). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (Edisi Kedu). BPFPE.
- Hartono, J. (2010). *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman* (Edisi Pert). BPFPE Yogyakarta.

- Harvey, S. B., Glozier, N., Henderson, M., Allaway, S., Litchfield, P., Holland-Elliott, K., & Hotopf, M. (2011). Depression and work performance: An ecological study using web-based screening. *Occupational Medicine*, *61*(3), 209–211.
- Hasibuan, M. S. P. D. H. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara.
- Heffernan, M., & Dundon, T. (2016). Cross-level effects of high-performance work systems (HPWS) and employee well-being: The mediating effect of organisational justice. *Human Resource Management Journal*, *26*(2), 211–231.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2012). Using partial least squares path modeling in advertising research: Basic concepts and recent issues. *Handbook of Research on International Advertising*, 252–276.
- IMF. (2020). *Policy Responses to Covid-19*. Imf.Org.  
<https://www.imf.org/en/Topics/imf-and-covid19/Policy-Responses-to-Covid-19>
- Jansen, E. P., Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2009). National differences in incentive compensation practices: The differing roles of financial performance measurement in the United States and the Netherlands. *Accounting, Organizations and Society*, *34*(1), 58–84.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.aos.2008.05.002>
- Jensen, J. M., Patel, P. C., & Messersmith, J. G. (2013). High-Performance Work Systems and Job Control: Consequences for Anxiety, Role Overload, and Turnover Intentions. *Journal of Management*, *39*(6), 1699–1724.
- JF, Hair, Tomas M. Hult, Sarstedt, Christian M. Ringle Marko Ray, Nicholas P. Danks, S. (2023). Review of Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook. In *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal* (Vol. 30, Issue 1).
- Juliani, T. (2017). Analysis Of Incentive, Work Discipline, And Education Levels That Influence Employee Performance. *Journal of Applied Management (JAM)*, *15*(36), 355–361.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Strategic Map. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, Issue 9).
- Kauhanen, A., & Napari, S. (2012). Performance Measurement and Incentive Plans. *Industrial Relations*, 51(3), 645–669.
- Kemenkes. (2021). *Pedoman pelayanan Rumah Sakit Pada Masa Pandemi Covid-19*.
- Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. (2017). Manajemen Mutu Informasi Kesehatan I. In *Manajemen Mutu Informasi Kesehatan I* (1st ed., p. 22). Kementerian Kesehatan Republik Indonesia.  
[http://bppsdmk.kemkes.go.id/pusdiksdmk/wp-content/uploads/2017/11/MMIK-I\\_FINAL\\_SC\\_26\\_12\\_2017.pdf](http://bppsdmk.kemkes.go.id/pusdiksdmk/wp-content/uploads/2017/11/MMIK-I_FINAL_SC_26_12_2017.pdf)
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2022). *Pemulihan Perekonomian Indonesia Setelah Kontraksi Akibat Pandemi Covid-19*.  
 Djkn.Kemenkeu.Go.Id. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpknl-banjarmasin/baca-artikel/14769/Pemulihan-Perekonomian-Indonesia-Setelah-Kontraksi-Akibat-Pandemi-Covid-19.html>
- Khairati, R. (2013). Pengaruh Insentif Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Pesisir Selatan. *Jurnal KBP*, 1(2), 232–253.
- kominfo. (2020). *Inilah Besaran Insentif Tenaga Kesehatan Tangani Covid-19*.  
 Kominfo.Go.Id. <https://www.kominfo.go.id/content/detail/26181/inilah-besaran-insentif-tenaga-kesehatan-tangani-covid-19/0/berita>
- Lambert, V. A., & Lambert, C. E. (1981). Role theory and the concept of powerlessness. *Journal of psychosocial nursing and mental health services*.  
*Journal of Psychosocial Nursing and Mental Health Services*, 19(9), 11–14.
- Lau, C. M., & Sholihin, M. (2005). Financial and nonfinancial performance measures: How do they affect job satisfaction? *British Accounting Review*, 37(4), 389–413.
- Lee. (2007). Vroom's expectancy theory and the public library customer motivation model. *Library Review*, 56(9), 788–796.
- Lee, T. H. (2015). Financial versus Non-Financial Incentives for Improving Patient Experience. *Journal of Patient Experience*, 2(1), 4–6.

<https://doi.org/10.1177/237437431500200102>

- LeRouge, C., Nelson, A., & Blanton, J. E. (2006). The impact of role stress fit and self-esteem on the job attitudes of IT professionals. *Information and Management*, 43(8), 928–938. <https://doi.org/10.1016/j.im.2006.08.011>
- Malinda, O. (2018). *Pengaruh Insentif Dan Kinerja Non Finansial Perguruan Tinggi Swasta Di Lampung*.
- Mangkunegara. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Mawarni, S. (2016). Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Non-Finansial Terhadap Kinerja Anggota Kepolisian, Job Tension Sebagai Faktor Pemediasi. *Akuntabilitas*, 8(2), 97–110.
- Mitchell, M. S., Greenbaum, R. L., Vogel, R. M., Mawritz, M. B., & Keating Bridges, D. J. (2016). Can You Handle the Pressure? The Effect of Performance Pressure on Stress Appraisals, Self-Regulation, and Behavior Journal: Academy of Management Journal Can You Handle the Pressure? The Effect of Performance Pressure on Stres. *Academic of Management Journal*, 1–48.
- Moorhead, & Griffin, R. W. (2008). *Organizational behavior managing people and organizations*. Dreamtech Press.
- Mostafa, A. M. S. (2016). High-Performance HR Practices, Work Stress and Quit Intentions in the Public Health Sector: Does person–organization fit matter? *Public Management Review*, 18(8), 1218–1237.
- Mutia Basri, Y. (2015). Pengukuran Kinerja Non Finansial Dalam Meningkatkan Kinerja Finansial : Study Literatur. *Jurnal Akuntansi*, 3(2), 114–126.
- Nasution, S. (2009). *Metode Research*. Bumi Aksara.
- Nazaruddin, I. (2015). Pengukuran Kinerja Non Finansial Suatu Cara meningkatkan ‘ Value ’ Perusahaan. *Akuntansi & Investasi*, 1(1), 32–40.
- Noviana, M. A. P., & Rahmawati, N. (2018). Pengaruh Independensi, Role Stress, dan Burnout Terhadap Efektivitas Auditor Internal (Studi Kasus Pada Kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Provinsi Jawa Tengah). *Indonesian Treasury Review Jurnal Perbendaharaan Keuangan Negara Dan Kebijakan Publik*, 3(2), 155–168.

- ons. (2021). *Office for National Statistics*. Ons.Gov.Uk. <https://www.ons.gov.uk/>
- Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), 413–428.
- Primaguna. (2018). *Pengaruh Mutu Pelayanan Terhadap Minat Pemanfaatan Kembali Layanan Rawat Inap Di Rsud Kota Kendari*. 6–7.
- Qostalano, R. (2019). *Analisis Pengaruh Beban Kerja Dan Pengawasan Terhadap Stres Kerja Dan Kinerja Karyawan Departemen Produksi Pt. Xyz*. 9–13.
- Rahmah, A., & Wardiani, F. (2021). Analisis Faktor Penyebab Stres Kerja dan Dampaknya pada Kinerja Karyawan Swasta Kota Samarinda di Masa Pandemi Covid-19. *Esensi: Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 11(2), 225–236.
- Rigdon, E. E. (2017). Partial Least Squares Path Modeling. In H. L. and R. Noonan (Ed.), *Partial Least Squares Path Modeling*. Springer.
- Robbins, S. (2014). *Perilaku Organisasi. Alih Bahasa Tim Indek, Cetakan Pertama*. PT Indek Kelompok Gramedia Group.
- Sarstedt, M., & Cheah, J. H. (2019). Partial least squares structural equation modeling using SmartPLS : a software review. *Journal of Marketing Analytics*, 1. <https://doi.org/10.1057/s41270-019-00058-3>
- Sedarmayanti. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri*. PT. Refika Aditama.
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- tempo. (2022). *Fenomena Big Quit, Sebab Karyawan Mengundurkan Diri saat Pandemi Covid-19*. Tempo.Co.  
<https://gaya.tempo.co/read/1560161/fenomena-big-quit-sebab-karyawan-mengundurkan-diri-saat-pandemi-covid-19>
- Tenenhaus, M., Amato, S., & Vinzi, V. E. (2000). A global Goodness of Fit index for A or PLS structural. *ResearchGate, January 2004*.
- Tika, M. P. (2006). *Metodologi riset bisnis*. Bumi Aksara.
- UnairNews. (2021). Tantangan yang dihadapi Tenaga Kesehatan Garda Terdepan dalam Merawat Pasien Covid-19 di Rumah Sakit. *Unair.Ac.Id*.

- <https://news.unair.ac.id/2021/12/23/tantangan-yang-dihadapi-tenaga-kesehatan-garda-terdepan-dalam-merawat-pasien-covid-19-di-rumah-sakit/>
- Wardiani, R. dan. (2021). *Analisis Faktor Penyebab Stres Kerja dan Dampaknya Pada Kinerja Karyawan Swasta Kota Samarinda di Masa Pandemi*. 11(2), 225–236.
- Wibowo, D. A. M. (2014). *Pengaruh Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Intervening (Survei Di Unit Theater Dan Pentas Ramayana Serta Hotel Manohara)*.
- Widyastuti Niken. (2015). *Pengaruh Stres Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Skpd Kabupaten Sintang Kalimantan Barat*. IV(2), 15–27.
- Wigfield, A., & Cambria, J. (2010). Expectancy-value theory: Retrospective and prospective. In *Advances in Motivation and Achievement: Vol. 16 PARTA*. Elsevier. [http://dx.doi.org/10.1108/S0749-7423\(2010\)000016A005](http://dx.doi.org/10.1108/S0749-7423(2010)000016A005)
- Wong, Y. J., Shiu, H. Y., Chang, J. H. H., Ooi, M. C. G., Li, H. H., & ... (2022). Spatiotemporal impact of COVID-19 on Taiwan air quality in the absence of a lockdown: Influence of urban public transportation use and meteorological conditions. *Journal of Cleaner Production*.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652622024866>
- WorldBank. (2022). *Chapter 1. The economic impacts of the COVID-19 crisis*. Worldbank.Org.  
<https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2022/brief/chapter-1-introduction-the-economic-impacts-of-the-covid-19-crisis>
- Yu, J., Park, J., & Hyun, S. S. (2021). Impacts of the COVID-19 pandemic on employees' work stress, well-being, mental health, organizational citizenship behavior, and employee-customer identification. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 30(5), 529–548.  
<https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1867283>
- Yuliansyah, Y., Shahril, M., & Razimi, A. (2015). *Non-financial performance measures and managerial performance.pdf*. 13(4), 135–145.