

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia yang menjalankan *person* sebagai pegawai atau karyawan dalam suatu organisasi perusahaan/lembaga selalu dianggap sebagai aset vital bagi organisasi. Saat ini, sumber daya manusia lebih dihargai oleh organisasi, terlebih lagi karyawan yang sangat terampil yang memiliki pengetahuan yang baik dan kemampuan yang unggul memiliki nilai ekonomi yang besar bagi organisasi. Aspek yang lebih dianggap penting adalah apakah pegawai/karyawan yang terampil dan berkualitas sejalan dengan tujuan organisasi, berjuang untuk mencapai tujuan organisasi dan menghasilkan keuntungan bagi organisasi.

Proses sosialisasi organisasi berperan penting dalam mencapai tujuan ini, oleh karena itu, organisasi dapat mengembangkan beberapa rencana sosialisasi, seperti memperkuat ikatan *leader-member* dan menunjuk pegawai/karyawan organisasi yang berpengalaman untuk membimbing karyawan baru, yang dapat meningkatkan kondisi fisik dan kesehatan mental pegawai/karyawan, sehingga menghasilkan kinerja yang optimal dan peningkatan kapasitas dan nilai produksi (Adil *et al.*, 2021).

Keberhasilan suatu organisasi tidak luput dari peranan manajemen sumber daya manusia yang efektif dan efisien. Sumber daya manusia (SDM) dalam suatu organisasi merupakan faktor yang sangat menentukan dalam pencapaian tujuan organisasi baik pemerintahan maupun organisasi. Melihat pentingnya peran

pegawai/karyawan, maka aspek-aspek yang secara empiris mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai/karyawan menjadi aspek yang harus diperhatikan. Sumber daya manusia disuatu organisasi atau perusahaan menjadi sentral dan penting karena manusia itu sendiri makhluk yang memiliki akal budi, memiliki berbagai macam cara atau budaya kerja, memiliki kemampuan untuk berkembang, dan memiliki keinginan-keinginan berbeda dengan alat produksi lain yang tidak dapat berkembang kemampuannya serta tidak memiliki keinginan-keinginan seperti manusia. Manusia tidak sama dengan alat produksi lain, maka pengelolaan manusia harus bersifat inovatif, efektif, efisien, dan berkelanjutan (Macke & Genari, 2019).

Secara konsep, kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan sesuai tugasnya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hal ini dapat memberikan gambaran dengan jelas bahwa pegawai dapat dikatakan berkinerja baik apabila hasil kerja pegawai tersebut dapat dipertanggung jawabkan secara kualitas dan kuantitas. Kinerja atau prestasi kerja (*performance*) dapat diartikan sebagai pencapaian hasil kerja sesuai dengan aturan dan standar yang berlaku pada masing-masing organisasi. Kinerja dapat dikatakan pula sebagai hasil atau output dari suatu proses. Dijelaskan pula oleh Hasibuan (2019) bahwa kinerja sebagai suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan waktu. Kinerja merujuk pada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses

jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Simamora (2019) menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu persyaratan-persyaratan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari output yang dihasilkan baik yang berupa jumlah maupun kualitasnya. Output yang dihasilkan dapat berupa fisik maupun nonfisik yang menyebutnya berupa karya, yaitu suatu hasil/pekerjaan baik berupa fisik/material maupun nonfisik maupun nonmaterial.

Ukuran keberhasilan kinerja dapat dilihat dari kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, dan waktu yang digunakan untuk menyelesaikan mengerjakan pekerjaan itu. Kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas baik secara individu, kelompok atau organisasi. Kinerja dapat ditingkatkan melalui penetapan deskripsi jabatan yang jelas dan terukur bagi setiap pegawai sehingga mereka mengerti apa fungsi dan tanggungjawabnya (Sinambela, 2018). Kinerja merupakan implementasi teori keseimbangan yang mengatakan seseorang akan menunjukkan prestasi yang optimal bila ia mendapatkan manfaat (*benefit*) dan mendapat rangsangan (*inducement*) secara proporsional atau masuk akal (*reasonable*) (Yukl, 2020). Kinerja pekerjaan merupakan hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya (Luthans *et al.*, 2020). Faktor yang memengaruhi kinerja yaitu efektivitas dan efisiensi, wewenang, disiplin, serta inisiatif. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang dicapai oleh seorang pegawai yang didasarkan pada tugas dan fungsi pokok pegawai tersebut.

Sebuah organisasi dapat dikatakan efektif apabila para anggotanya dapat bekerja secara tim dan kinerja tim yang baik dapat dilihat dari interaksi yang baik

antar anggotanya baik pada tingkat individu, kelompok, dan sistem organisasi tersebut akan menghasilkan output manusia yang memiliki tingkat absensi yang rendah, perputaran karyawan (*turn over*) yang rendah, komitmen organisasi yang tinggi sebagai representasi dari keterlibatan karyawan (*work engagement*), dan tercapainya kepuasan kerja serta para anggota memiliki *organizational citizenship behavior* (OCB) (Robbins & Judge, 2019). Selain itu, untuk mencapai kinerja pawai yang optimal, maka organisasi haruslah mampu mengoptimalkan *knowledge sharing* sebagai bentuk adaptasi yang dapat dilakukan oleh organisasi dalam menghadapi segala bentuk perubahan lingkungan bisnis. Maka, penelitian ini difokuskan pada bagaimana keterkaitan antara *work engagement*, *knowledge sharing*, *organizational citizenship behavior* (OCB) dengan kinerja pegawai.

Salah satu faktor penting yang menjadi sorotan berkaitan dengan faktor penentu kinerja pegawai adalah aspek keterlibatan karyawan (*engagement*) yang selama pandemi *coronavirus* mungkin telah menurun dan hal ini juga dapat memengaruhi produktivitas organisasi. Untuk memastikan karyawan tetap sehat dan terlibat, untuk ini manajer sumber daya manusia harus menunjukkan tingkat pemahaman yang baru, cara paling efisien untuk melakukan ini adalah membangun komunikasi yang konsisten, berbagi informasi, dan penerapan praktik berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*). Pengetahuan telah menjadi komponen penting dalam pengaturan bisnis yang kompetitif daripada properti dan aset tetap dalam dekade terakhir (Kim *et al.*, 2019). Lebih dari dua dekade, isu keterikatan karyawan telah menarik perhatian akademisi dan bisnis, karena konsep ini tidak hanya terkait dengan kinerja organisasi, tetapi juga penting untuk peningkatan karir karyawan

dan kesuksesan jangka panjang organisasi (Xu *et al.*, 2019). Keterlibatan karyawan penting untuk keberhasilan dan keberlanjutan bisnis. Beberapa organisasi menyadari bahwa karyawan adalah aset terbesar karena mereka dapat bersaing dengan organisasi internal dan eksternal di bidangnya.

Para ahli riset di bidang sumber daya manusia dan perilaku organisasi selama dua dekade terakhir, telah menaruh perhatian besar pada keterlibatan karyawan yang berkelanjutan di tempat kerja sebagai cara untuk menjadi bermanfaat dalam kinerja sumber daya manusia. (Kim *et al.*, 2019) mengkaji tentang makna dan peran keterlibatan kerja karyawan (*work engagement*) di tempat kerja (misalnya, apa arti keterlibatan kerja; mengapa hal itu penting; dan intervensi strategis apa yang dapat dilakukan dalam Perspektif *Human Resource Development*). Banyak studi teoritis dan empiris telah dilakukan untuk menjelaskan dan memverifikasi pentingnya *work engagement* dengan berbagai konsekuensi dalam suatu organisasi. Secara khusus, mendukung teori *conservation of resource* (COR) *theory* serta model *job demands and resources* (JD-R) sebagai kerangka teoritis dari pekerjaan. Banyak penelitian sebelumnya mengemukakan dan menguji keterlibatan kerja sebagai mediator antara anteseden (misalnya, sumber daya pekerjaan meliputi otonomi, variasi keterampilan, dukungan sosial, umpan balik kinerja, pembinaan supervisor, peluang untuk pengembangan, dan budaya belajar, sumber daya pribadi meliputi *self-efficacy*, optimisme, dan *self-esteem*, dan tuntutan pekerjaan meliputi kelebihan beban, tuntutan fisik dan emosional, dan *work-home interference*) dan konsekuensinya terhadap kinerja, *turnover intention*, *organizational citizenship behaviors*, perilaku inovatif, kepuasan pelanggan, dan

keuntungan finansial (Kim & Park, 2017). Ng et al. (2021) mengemukakan peran penting dari *work engagement* adalah berperan sebagai mediator yang menghubungkan sumber daya pekerjaan dengan kinerja karyawan. Sumber daya pribadi juga ditemukan memiliki dampak positif pada kinerja karyawan melalui keterlibatan kerja (Adil et al., 2021).

*Work engagement* karyawan mengacu pada “keadaan pikiran yang positif, memuaskan, berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan” (Macke & Genari, 2019). Para praktisi dan ahli telah memberi perhatian besar pada *work engagement* karyawan karena organisasi menginginkan karyawan yang terlibat yang energik, berdedikasi, dan terserap dalam pekerjaan. *Work engagement* pada intinya adalah pengalaman energi yang secara efektif menjadi bahan bakar dari perilaku yang termotivasi. Tidak seperti keadaan afektif positif seperti kepuasan kerja, energi yang melekat dalam *work engagement* dapat mengarah pada perilaku dan hasil kerja yang positif. Terakhir, menekankan komponen emosional dari keterlibatan kerja, dimana sebagian besar energi yang dibawa oleh karyawan dalam aktivitas sehari-hari di tempat kerja dipertahankan (atau dirusak) melalui pengalaman emosional yang positif (atau negatif). Dengan demikian, pengalaman emosional, sebagai sumber energi yang melekat dalam keterlibatan kerja, merupakan inti dari teori *work engagement*. *Work engagement* karyawan memberikan kontribusi positif pada lini fundamental bisnis apa pun dan digaungkan dalam layanan yang mereka berikan kepada pelanggan dan klien/konsumen (Nadeem et al., 2019). Secara khusus, *work engagement* mengarah pada peningkatan kinerja individu dan/atau kelompok. Selain itu, karyawan yang

terlibat menghasilkan lebih banyak loyalitas pelanggan yang pada akhirnya membantu meningkatkan profitabilitas perusahaan dan karenanya mengarah pada lingkungan organisasi yang lebih berkelanjutan (*sustainability*) (Kim *et al.*, 2019).

Perusahaan dengan SDM yang baik (kemampuan dan keahlian) yang merepresentasikan *human capital* tinggi cenderung memiliki potensi untuk menerapkan *knowledge sharing* yang lebih baik. *Knowledge sharing* merupakan perilaku berbagi pengetahuan dalam organisasi dalam upaya menciptakan *value added* (Singh *et al.*, 2021). *Knowledge sharing* berkaitan dengan kesediaan untuk berbagi pengetahuan dengan orang lain. Keinginan karyawan adalah komunikasi aktif, konsultasi dengan rekan kerja, pertukaran dan berbagi secara sukarela. Penelitian Ahmed *et al.* (2020) menunjukkan bahwa budaya *knowledge sharing* memungkinkan seseorang untuk membagikan pengetahuannya dengan tim dan menjadi cara organisasi dalam mencapai kesuksesan. Setiap aspek dan aktivitas dalam perusahaan melibatkan “orang”, seorang manajer tidak dapat mencapai tujuan dan sasarannya jika memiliki bawahan yang tidak dibekali dengan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang baik (Han *et al.*, 2019). Permasalahan yang berkaitan dengan pertukaran informasi di rumah sakit, ditemukan gambaran bahwa sebagian dokter dan perawat masih belum mau berbagi informasi dengan staf lain, sebagian supervisor dan bawahan tidak mau berbagi ilmu dengan yang lain dan sebagian supervisor tidak mau mengajari bawahannya. Jadi ini dapat menghambat kinerja organisasi rumah sakit secara keseluruhan. *Knowledge sharing* adalah kegiatan dimana pengetahuan (informasi, kemampuan, keahlian/*know-how*) dibagi dengan orang lain, teman, atau bahkan anggota keluarga dan masyarakat

dalam organisasi (Liebowitz, 2020). Berbagi informasi bukanlah tentang menawarkan atau menerima sesuatu dari orang lain. Namun, pertukaran informasi terjadi ketika orang-orang secara naluriah berpaling satu sama lain untuk mempelajari keterampilan dan kapasitas baru untuk bertindak. Dengan demikian ada keinginan untuk berbagi informasi, yang tidak dipaksa atau dilatih secara formal, mengalir secara alami dan untuk membantu orang lain dalam kemajuan atau pencapaian tujuan tersebut.

Mekanisme berbagi informasi sering disebut sebagai proses pembelajaran, artinya orang memperoleh pemahaman, wawasan baru tentang sesuatu dengan berbagi informasi, dan peningkatan itu adalah salah satu bentuk pembelajaran (Khiong, 2022). Penekanan utama dari *knowledge sharing* adalah kemampuan seseorang untuk membuat pengetahuan menjadi jelas bagi individu, kelompok, dan organisasi, dan membaginya dengan mereka. Selain itu, seseorang harus dapat berkontribusi pengetahuan melalui kerangka kerja yang ditetapkan oleh organisasi dalam sistem manajemen pengetahuan daripada membaginya dengan orang lain atau dengan kelompok tertentu. Pengelolaan pengetahuan adalah rahasia keberhasilan kegiatan berbagi pengetahuan organisasi. Agar manajemen pengetahuan berhasil dalam organisasi, maka sangat penting bantuan pihak internal, yaitu karyawan dalam organisasi.

Menurut Atikah & Qomariah (2021) *knowledge management* yang baik akan meningkatkan kinerja organisasi yaitu dengan saling bertukar pengetahuan sehingga kinerja bisnis secara tidak langsung dapat meningkat dan memiliki *competitiveness advantage*. Selain memanfaatkan informasi dengan sebaik-



baiknya, *knowledge sharing* juga dapat memberikan kesempatan untuk mempelajari pengetahuan guna memperoleh atau mengembangkan pengetahuan baru. Inovasi atau pendekatan *knowledge sharing* eksploratif diharapkan menjadi langkah menuju *knowledge sharing* di masa depan. Dengan model *knowledge sharing* seperti itu, pengetahuan akan dipertukarkan antar individu melalui penciptaan jaringan pengetahuan yang memastikan aliran pengetahuan. Pertukaran informasi membantu pegawai mengatasi masalah pekerjaan sehari-hari yang rumit (Ibrahim *et al.*, 2021). Penelitian ini dirancang untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai di rumah sakit.

Salah satu aspek sumber daya manusia atau karyawan yang penting dalam mendukung terlaksananya tujuan organisasi adalah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* atau dalam bahasa Indonesia juga disebut Perilaku Kewargaorganisasian (PKO). *OCB* sangat penting artinya untuk menunjang keefektifan fungsi-fungsi organisasi, terutama dalam jangka panjang. *OCB* merupakan istilah bagi karyawan yang memberikan nilai lebih terhadap pekerjaan yang menjadi tugasnya maupun nilai tambah bagi perusahaan (Podsakoff *et al.*, 2018). *OCB* merupakan perilaku sosial yang positif yang dilakukan oleh karyawan dengan memberikan kontribusi pada organisasi dan lingkungan kerjanya yang melebihi tuntutan peran atau posisi dalam bekerja. Perilaku ini dapat disebut sebagai perilaku *extra-role* atau *good citizen* yang merupakan makhluk sosial dengan mengutamakan kepentingan umum daripada kepentingan pribadi.

OCB merupakan bentuk kegiatan sukarela dari anggota organisasi yang mendukung fungsi organisasi sehingga perilaku ini lebih bersifat *altruistic* (menolong) yang diekspresikan dalam bentuk tindakan-tindakan yang menunjukkan sikap tidak mementingkan diri-sendiri dan perhatian pada kesejahteraan orang lain (Nikkhah & Niya, 2019). Menurut Pasaribu *et al.* (2022), OCB adalah perilaku karyawan berupa kerelaan mengerjakan tugas-tugas melebihi tugas pokoknya. OCB dapat meningkatkan kinerja organisasi karena perilaku ini merupakan pelumas dari mesin sosial dalam organisasi, dengan kata lain dengan adanya perilaku ini maka interaksi sosial pada anggota-anggota organisasi menjadi lancar mengurangi terjadinya perselisihan, dan meningkatkan efisiensi. Jika tiap individu memiliki OCB di dalam dirinya maka organisasi yang mereka naungipun akan menunjukkan tingkat kinerja organisasi yang tinggi (Althnayan *et al.*, 2022).

Permasalahan OCB di lingkungan rumah sakit, ditemukan bahwa banyak dokter dan perawat yang tidak mau melakukan pekerjaan mereka di luar fungsi utama mereka dan banyak dokter dan perawat mengeluh tentang pekerjaan mereka dan meminta insentif atas kinerja yang diberikan. Masalahnya, banyak dari staf rumah sakit yang tidak mau bekerja di luar fungsi utamanya. Menurut Lo Presti *et al.* (2019), OCB digambarkan sebagai tindakan yang berada di luar kewajiban hukumnya, yang terkait bukan dengan kompensasi langsung. Jadi siapa pun dengan OCB besar tidak akan diberi kompensasi dalam bentuk uang, tetapi akan bekerja lebih dari yang direncanakan jika pegawai tidak hanya melakukan tugas utama, tetapi memilih untuk melakukan tugas tambahan sebagai penyedia layanan, seperti membantu rekan kerja memutuskan hubungan dengan organisasi. Sebagai bentuk

pelayanan konsumen selalu siap memanfaatkan waktu kerja dengan baik. Kegiatan pro-sosial atau tindakan tambahan di luar *job description* yang diberikan disebut sebagai OCB. Perilaku OCB pegawai adalah salah satu target yang sangat diinginkan organisasi. Isu-isu terkait OCB di rumah sakit antara lain bahwa beberapa staf juga terlihat kurang terintegrasi dengan karir mereka, meskipun telah beradaptasi dengan konteks pendidikan mereka. Itu juga membuat tugas menjadi lamban dan membutuhkan waktu untuk mengeksekusi tugas yang harus diselesaikan dalam waktu yang lebih singkat. Selain itu, ketidakjelasan masa depan terkait dengan status kepegawaian, membuat pelaksanaan OCB tidak optimal ditunjukkan oleh perawat, bidan dan staf rumah sakit.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Instalasi Rekam Medis Rumah Sakit Daerah (RSD) dr. Soebandi Jember pada pra survey diperoleh informasi bahwa kinerja pegawai Rumah Sakit Daerah (RSD) dr. Soebandi Jember dinilai masih belum optimal. Berikut ini data yang memberikan ilustrasi mengenai kinerja pegawai Rumah Sakit Daerah (RSD) dr. Soebandi Jember.

**Tabel 1.1 Gambaran Kinerja Rumah Sakit Daerah (RSD) dr. Soebandi Jember Tahun 2019-2023**

No	Indikator	2019	2020	2021	2022	2023	Target (%)
1.	BOR (%)	71,33	50,36	48,06	57,39	68,32	100
2.	TOI (hari)	1,55	4,25	4,49	2,58	1,74	0
3.	BTO (kali)	67,63	42,55	42,23	60,67	66,39	100
4.	ALOS (hari)	3,85	4,31	4,15	3,32	3,76	0
5.	GDR (%)	3,64	5,06	4,96	5,47	4,94	0
6.	NDR (%)	0,82	2,10	1,45	1,58	1,49	0

Sumber: Rumah Sakit Daerah (RSD) dr. Soebandi Jember, 2024

Keterangan: BOR (*Bed Occupancy Rate*) = Angka penggunaan tempat tidur

TOI (*Turn Over Interval*) = Tenggang perputaran

BTO (*Bed Turn Over*) = Angka perputaran tempat tidur

ALOS (*Average Length of Stay*) = Rata-rata lamanya pasien dirawat

GDR (*Gross Death Rate*) = Angka kematian umum

NDR (*Net Death Rate*) = Angka kematian 48 jam setelah dirawat

Mengacu pada ilustrasi Tabel 1.1, BOR terbukti tetap sesuai dengan kriteria/standar yang telah ditetapkan oleh Departemen Kesehatan Republik Indonesia yakni antara 60 – 85%. Nilai BOR yang baik tersebut juga mengindikasikan bahwa jumlah pasien yang dirawat tidak melebihi kapasitas tempat tidur yang tersedia pada Rumah Sakit Daerah (RSD) dr. Soebandi Jember. Rasio TOI, untuk tahun 2020 dan 2021 belum sesuai dengan kriteria/standar untuk TOI sebesar 1–3 hari, dalam hal ini Rumah Sakit Daerah (RSD) dr. Soebandi Jember melebihi standar idealnya. Hal ini menunjukkan bahwa pemanfaatan tempat tidur di Rumah Sakit Daerah (RSD) dr. Soebandi Jember belum efisien. Menurut Departemen Kesehatan Republik Indonesia kriteria/standar yang baik untuk BTO ini adalah antara 40 sampai 50 kali. Apabila dilihat dari tahun ke tahun indikator BTO ini cenderung meningkat, pada tahun 2023 mencapai 66,39 kali. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat efisiensi rata-rata pemakaian tempat tidur dalam setahun masih belum baik. Secara tidak langsung tingginya nilai BTO ini dipengaruhi oleh semakin banyaknya jumlah pasien rawat inap Rumah Sakit Daerah (RSD) dr. Soebandi Jember, sebab rasio ini membandingkan antara jumlah pasien keluar (hidup dan mati) dibandingkan dengan jumlah tempat tidur, karena semakin banyaknya jumlah pasien maka semakin banyak juga jumlah pasien yang keluar. Kriteria/standar pengukuran kinerja pelayanan rumah sakit untuk ALOS adalah 6 – 9 hari. ALOS tahun 2023 sebesar 3,76 hari yang belum sesuai dengan kriteria/standar. Hal ini berarti Rumah Sakit Daerah (RSD) dr. Soebandi Jember dinilai belum memiliki efisiensi yang baik dan tidak dapat menggambarkan mutu

pelayanan yang baik pula. GDR Rumah Sakit Daerah (RSD) dr. Soebandi Jember secara umum sudah bagus karena jumlah tersebut masih berada di dalam kriteria/standar untuk GDR. Apabila melihat pada kriteria/standar yang telah ditetapkan Departemen Kesehatan Republik Indonesia, nilai NDR pada Rumah Sakit Daerah (RSD) dr. Soebandi Jember sudah memenuhi kriteria/standar tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti, diperoleh informasi bahwa kinerja pegawai di lingkungan Rumah Sakit Daerah (RSD) dr. Soebandi Jember, masih kurang baik kinerjanya atau masih belum maksimal. Belum maksimalnya kinerja pegawai pada Rumah Sakit Daerah (RSD) dr. Soebandi Jember dapat dilihat dari *pertama*, pekerjaan tidak terdistribusikan dengan merata karena kompetensi kerja setiap orang berbeda. Hal ini disebabkan adanya perbedaan pendidikan dan pelatihan (diklat) yang diikuti oleh pegawai yang tergantung pada penugasan dari pimpinan, selain itu bimbingan teknis (bimtek) yang diadakan instansi seringkali banyak pegawai yang tidak mengikutinya. Berdasarkan hasil wawancara diperoleh informasi bahwa Rumah Sakit Daerah (RSD) dr. Soebandi Jember menemui hambatan kurangnya sumber daya manusia yang kompeten dalam rangka mewujudkan kinerja aparatur yang profesional dan handal. Hal ini mengakibatkan pimpinan Rumah Sakit Daerah (RSD) dr. Soebandi Jember mengalami kesulitan dalam memberikan pekerjaan atau perintah melaksanakan pekerjaan kepada pegawai yang kurang kompeten. Akibatnya pekerjaan tidak terdistribusikan secara merata tapi menumpuk pada pegawai tertentu saja dan akhirnya akan menghambat pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan. *Kedua*, Pemahaman setiap pegawai terhadap *job description*-nya

dinilai masih belum optimal. Masih ada pegawai yang kurang paham terhadap pekerjaannya sehingga kurang kreatif dan menunggu disuruh atau diberikan pekerjaan oleh atasannya. Misalnya, jika tidak ada pekerjaan atau diwaktu senggang, pegawai kurang berkeinginan untuk meng-*up grade* diri dengan menambah pengetahuan, sebagai contoh dengan membaca undang-undang atau peraturan terbaru. Dan *ketiga*, masih ada pegawai yang tidak mengikuti apel pagi dan selanjutnya juga datang terlambat di kantor, akibatnya pekerjaan terbengkalai dan target yang telah ditetapkan tidak tercapai, masih banyaknya pegawai yang meninggalkan kantor tanpa ijin pada waktu jam kantor karena berbagai keperluan serta berbagai alasan tanpa keterangan dan dengan sistem absensi yang lebih modern-pun (*check lock*) masih dirasa kurang efektif untuk menanggulangi kedisiplinan pegawai. Hal ini dianggap sebagai penghambat peningkatan kinerja pegawai sehingga akan lebih berdampak kepada kurang maksimalnya pelaksanaan program kerja yang diberlakukan di Rumah Sakit Daerah (RSD) dr. Soebandi Jember.

Dengan keadaan seperti ini maka pegawai Rumah Sakit Daerah (RSD) dr. Soebandi Jember memerlukan suatu bentuk keterlibatan kerja karyawan (*work engagement*), menerapkan *knowledge sharing* yang lebih baik, dan sangat dituntut pegawai untuk melakukan pekerjaan ekstra diluar *job descriptionnya* sebagai bentuk implementasi dari OCB. Misalnya dengan sukarela bekerja tambahan diluar jam kerja, membantu rekan sekerjanya untuk mempercepat pekerjaan dalam memberikan pelayanan, membentuk tim kerja yang solid, menciptakan rasa solidaritas yang tinggi antar sesama karyawan dan sebagainya. Perilaku yang

demikian akan sangat mendukung peningkatan keefektifan dan kelangsungan hidup organisasi dalam mencapai tujuan atau sasaran organisasi.

Berdasarkan fenomena yang sudah diuraikan, telah mendorong penulis sebagai peneliti untuk menganalisis dan menguji variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai. Maka dari itu penulis mengambil judul penelitian “Pengaruh *Work Engagement* Dan *Knowledge Sharing* Terhadap Kinerja Perawat Rawat Inap RSD dr. Soebandi Jember Dengan *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Variabel *Intervening*”.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka permasalahan yang akan dibahas dan ditetapkan adalah:

1. Apakah *work engagement* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* di RSD dr. Soebandi Jember?
2. Apakah *knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* di RSD dr. Soebandi Jember?
3. Apakah *work engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di RSD dr. Soebandi Jember?
4. Apakah *knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di RSD dr. Soebandi Jember?
5. Apakah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di RSD dr. Soebandi Jember?

6. Apakah *work engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan mediasi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* di RSD dr. Soebandi Jember?
7. Apakah *knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan mediasi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* di RSD dr. Soebandi Jember?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berkaitan dengan rumusan masalah tersebut, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *work engagement* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* di RSD dr. Soebandi Jember.
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* di RSD dr. Soebandi Jember.
3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *work engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di RSD dr. Soebandi Jember.
4. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di RSD dr. Soebandi Jember.
5. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di RSD dr. Soebandi Jember.



6. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *work engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan mediasi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* di RSD dr. Soebandi Jember.
7. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan mediasi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* di RSD dr. Soebandi Jember.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
  - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pembelajaran dan pengaplikasian ilmu pengetahuan di bidang manajemen, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.
  - b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya pengembangan ilmu pengetahuan terutama yang berkaitan dengan *work engagement*, *knowledge sharing*, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, dan kinerja pegawai.
  - c. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan rujukan bagi penelitian selanjutnya serta sebagai pertimbangan bagi organisasi yang menghadapi masalah serupa.
2. Manfaat Praktis
  - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi Manajemen RSD dr. Soebandi Jember terkait dengan kebijakan peningkatan kinerja pegawai.

- b. Sebagai bahan masukan bagi RSD dr. Soebandi Jember dalam melakukan penilaian terkait dengan aspek *work engagement*, *knowledge sharing*, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) untuk meningkatkan kinerja pegawai.

