BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan organisasi modern khususnya di sektor kesehatan menuntut adanya pengelolaan sumber daya manusia yang tidak hanya berorientasi pada aspek teknis, tetapi juga pada dimensi psikologis, sosial, dan emosional. Rumah sakit sebagai organisasi layanan publik memiliki karakteristik yang kompleks, dinamis, serta sarat tekanan kerja, sehingga keberhasilan operasionalnya sangat ditentukan oleh kualitas *job performance* (Sypniewska *et al*., 2023). Dalam konteks ini, kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional atau *emotional intelligence leadership* menjadi faktor penting karena mampu membangun hubungan interpersonal yang sehat, meningkatkan kepercayaan, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Selain itu, keadilan organisasi (*organizational justice*) juga berperan dalam membentuk persepsi pegawai terhadap perlakuan yang adil dalam distribusi sumber daya, prosedur, maupun interaksi, yang pada akhirnya memengaruhi sikap dan perilaku kerja mereka (Negi *et al*., 2025). Di sisi lain, praktik berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) menjadi elemen strategis dalam meningkatkan kompetensi individu dan kolektif, terutama dalam lingkungan rumah sakit yang membutuhkan kolaborasi lintas profesi secara intensif.

Job performance merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi, baik secara kuantitas maupun kualitas (Venugopal *et al*., 2024). Dalam konteks organisasi pelayanan kesehatan seperti rumah sakit, *job performance* tidak hanya diukur dari produktivitas kerja, tetapi juga dari kualitas pelayanan, ketepatan tindakan, serta kemampuan dalam memberikan pelayanan yang aman dan profesional kepada pasien. *Job performance* menjadi indikator utama keberhasilan organisasi karena mencerminkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi secara optimal.

Work engagement adalah kondisi psikologis positif yang ditandai dengan tingkat energi yang tinggi (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan keterlibatan penuh (*absorption*) dalam pekerjaan (Hermanto & Srimulyani, 2022). Pegawai yang memiliki tingkat *Work engagement* yang tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja yang tinggi, komitmen terhadap organisasi, serta keterlibatan aktif dalam setiap aktivitas pekerjaan. Dalam lingkungan rumah sakit, *Work Engagement* menjadi faktor penting karena dapat meningkatkan kualitas pelayanan, mengurangi kesalahan kerja, serta mendorong *job performance* secara berkelanjutan melalui keterlibatan emosional dan kognitif yang kuat terhadap pekerjaan.

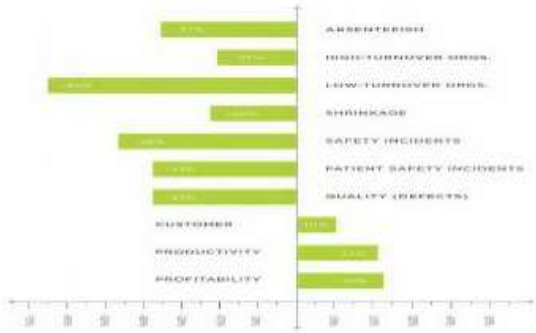
Emotional intelligence leadership merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pada kemampuan pemimpin dalam mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri sendiri maupun orang lain secara efektif dalam lingkungan kerja (Septiani & Herminingsih, 2025). Pemimpin dengan kecerdasan emosional yang tinggi mampu membangun hubungan interpersonal yang harmonis, meningkatkan motivasi kerja, serta menciptakan suasana kerja yang kondusif dan suportif (Cahyono & Maharani, 2026). Dalam konteks rumah sakit, kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional sangat penting karena dapat membantu tenaga kesehatan dalam menghadapi tekanan kerja yang tinggi serta meningkatkan keterikatan kerja dan *job performance* secara keseluruhan.

Organizational justice adalah persepsi pegawai terhadap tingkat keadilan yang diterapkan dalam organisasi, baik dalam hal distribusi sumber daya (*distributive justice*), prosedur pengambilan keputusan (*procedural justice*), maupun interaksi antar individu (*interactional justice*) (Harsanti *et al*., 2026). Persepsi keadilan yang baik akan meningkatkan kepercayaan, kepuasan kerja, serta komitmen pegawai terhadap organisasi. Sebaliknya, ketidakadilan dapat menimbulkan ketidakpuasan, konflik, serta penurunan *job performance*. Dalam lingkungan rumah sakit, penerapan keadilan organisasi menjadi sangat penting untuk menjaga stabilitas kerja dan meningkatkan motivasi tenaga kesehatan dalam memberikan pelayanan yang optimal (Maduwinarti, 2026).

Knowledge sharing merupakan proses pertukaran pengetahuan, informasi, dan pengalaman antar individu dalam organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan pemahaman dan kompetensi bersama (Navajas-Romero *et al*., 2022). Dalam organisasi kesehatan, praktik berbagi pengetahuan sangat krusial karena melibatkan transfer informasi medis, prosedur kerja, serta pengalaman klinis yang dapat meningkatkan kualitas pelayanan dan mengurangi kesalahan kerja. Budaya *knowledge sharing* yang baik akan mendorong kolaborasi antar tenaga kesehatan, meningkatkan efisiensi kerja, serta berkontribusi terhadap peningkatan *job performance* dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang beragam terkait hubungan antara variabel-variabel tersebut. Penelitian oleh (Shen *et al*., 2022) menyatakan bahwa *Emotional intelligence leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance* melalui peningkatan hubungan interpersonal dan motivasi kerja. Sementara itu, penelitian oleh (Lee *et al*., 2022) menemukan bahwa *organizational justice* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja, namun penelitian lain oleh beberapa peneliti terbaru menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak selalu signifikan dalam konteks organisasi dengan tekanan kerja tinggi seperti rumah sakit. Di sisi lain, studi oleh (Hamid *et al*., 2022) menegaskan bahwa *Knowledge sharing* mampu meningkatkan kinerja organisasi, tetapi penelitian lain menemukan bahwa tanpa adanya budaya organisasi yang mendukung, praktik berbagi pengetahuan tidak memberikan dampak signifikan terhadap kinerja individu. Perbedaan hasil ini menunjukkan adanya inkonsistensi temuan yang perlu diteliti lebih lanjut.

Job performance tidak hanya dipengaruhi secara langsung oleh faktor-faktor organisasi, tetapi juga melalui variabel psikologis seperti *work engagement*. Keterikatan kerja mencerminkan tingkat energi, dedikasi, dan keterlibatan individu dalam pekerjaannya, yang menjadi indikator penting dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas pelayanan. Pegawai yang memiliki *work engagement* tinggi cenderung menunjukkan komitmen yang lebih kuat, loyalitas terhadap organisasi, serta kinerja yang optimal (Prentice *et al*., 2023). Oleh karena itu, memahami bagaimana *emotional intelligence leadership*, *organizational justice*, dan *knowledge sharing* berkontribusi terhadap *work engagement* dan *job performance* menjadi sangat relevan, terutama dalam konteks organisasi kesehatan yang menuntut pelayanan prima dan berkelanjutan.



Sumber: Gallup Report (2026)

Gambar 1.1 Distribusi Dampak *Work Engagement* terhadap Indikator Kinerja dan Keselamatan Organisasi

Gambar 1.1 menunjukkan bahwa *Work Engagement* memiliki dampak yang sangat signifikan terhadap berbagai indikator kinerja dan keselamatan organisasi. Data dari Gallup Report (2026) memperlihatkan bahwa tingkat keterikatan kerja yang tinggi mampu menurunkan *absenteeism* sebesar 37% serta menekan tingkat *turnover* pada organisasi dengan tingkat keluar masuk pegawai tinggi sebesar 26%, bahkan mencapai 66% pada organisasi dengan tingkat turnover rendah. Selain itu, risiko kerugian operasional (*shrinkage*) berkurang sebesar 28%, sementara insiden keselamatan kerja menurun hingga 49% dan insiden keselamatan pasien mengalami penurunan paling drastis sebesar 93%. Dari sisi kualitas layanan, *defects* atau kesalahan kerja juga berkurang sebesar 43%, yang menunjukkan peningkatan kualitas output organisasi. Di sisi lain, indikator kinerja positif juga mengalami peningkatan, seperti kepuasan pelanggan sebesar 10%, produktivitas sebesar 23%, dan profitabilitas sebesar 28%. Secara keseluruhan, distribusi angka tersebut menegaskan bahwa *Work Engagement* tidak hanya berperan dalam meningkatkan *Job Performance*, tetapi juga secara langsung berkontribusi terhadap efisiensi operasional, kualitas layanan, serta keselamatan dalam organisasi, sehingga menjadi faktor kunci yang sangat relevan dalam meningkatkan kinerja tenaga kesehatan di rumah sakit.

Tenaga kesehatan di kota Surabaya sebagai bagian dari sistem pelayanan kesehatan menghadapi dinamika kerja yang semakin kompleks dan menuntut tingkat profesionalisme yang tinggi. Kompleksitas tersebut tercermin dari tingginya beban kerja, intensitas interaksi dengan pasien yang memicu tekanan emosional, serta tuntutan pelayanan yang cepat dan akurat. Kondisi ini berpotensi menimbulkan stres kerja dan kelelahan emosional yang pada akhirnya berdampak pada menurunnya motivasi dan *job performance*. Di sisi lain, masih terdapat persepsi ketidakadilan dalam distribusi tugas, pemberian penghargaan, maupun kesempatan pengembangan karier di beberapa rumah sakit, yang dapat menurunkan tingkat kepercayaan dan komitmen pegawai terhadap organisasi. Selain itu, praktik *knowledge sharing* belum berjalan optimal akibat adanya hambatan komunikasi, keterbatasan sistem pendukung, serta budaya organisasi yang belum sepenuhnya terbuka. Oleh karena itu, kondisi tersebut mengindikasikan bahwa faktor-faktor organisasi dan psikologis perlu dikelola secara lebih efektif guna meningkatkan *work engagement* dan kinerja tenaga kesehatan secara berkelanjutan.

Identifikasi *research gap* dalam penelitian ini didasarkan pada telaah terhadap penelitian terdahulu yang mengkaji hubungan antara *emotional intelligence leadership*, *organizational justice*, *knowledge sharing*, *work engagement*, dan *job performance*. Untuk memperkuat identifikasi kesenjangan tersebut, penelusuran literatur diarahkan pada artikel ilmiah yang relevan melalui basis data Scopus dan Google Scholar dengan menggunakan kombinasi kata kunci *emotional intelligence leadership*, *organizational justice*, *knowledge sharing*, *work engagement*, *job performance*, dan *healthcare workers*. Penelusuran diprioritaskan pada publikasi periode 2020–2026 dengan mempertimbangkan kesesuaian variabel, pendekatan penelitian, karakteristik responden, dan konteks organisasi. Berdasarkan literatur yang telah ditelaah, terdapat tiga kesenjangan penelitian yang menjadi dasar pengembangan model konseptual. Pertama, masih ditemukan variasi hasil penelitian mengenai pengaruh langsung *emotional intelligence leadership*, *organizational justice*, dan *knowledge sharing* terhadap *job performance*, sehingga diperlukan pengujian lebih lanjut untuk memperoleh pemahaman yang lebih konsisten mengenai hubungan antarvariabel tersebut. Kedua, penelitian yang mengintegrasikan ketiga variabel independen dalam satu model dengan menempatkan *work engagement* sebagai variabel mediasi masih terbatas dalam literatur yang ditelaah. Ketiga, sejumlah penelitian terdahulu lebih banyak menggunakan konteks organisasi bisnis dan sektor non-kesehatan, sehingga diperlukan pengujian lebih lanjut pada tenaga kesehatan yang memiliki karakteristik pekerjaan, tuntutan profesional, dan dinamika organisasi yang berbeda.

Berdasarkan kesenjangan tersebut kebaruan (*novelty*) penelitian ini diarahkan pada tiga aspek utama. Pertama, dari aspek konseptual, penelitian ini mengembangkan model integratif yang menguji pengaruh *emotional intelligence leadership*, *organizational justice*, dan *knowledge sharing* terhadap *job performance* dengan menempatkan *work engagement* sebagai mekanisme mediasi untuk menjelaskan hubungan antara faktor kepemimpinan, organisasi, perilaku berbagi pengetahuan, dan kinerja individu. Kedua, dari aspek teoretis, penelitian ini menggunakan perspektif *job demands–resources theory* (JD-R Theory) untuk menjelaskan bagaimana sumber daya pekerjaan, seperti dukungan kepemimpinan, keadilan organisasi, dan pertukaran pengetahuan, berkaitan dengan peningkatan keterlibatan kerja yang berpotensi mendorong kinerja tenaga kesehatan. Ketiga, dari aspek kontekstual, penelitian ini menguji model tersebut pada tenaga kesehatan di rumah sakit wilayah Surabaya, sehingga diharapkan mampu memperluas bukti empiris mengenai hubungan antara faktor organisasi, keterlibatan kerja, dan kinerja individu dalam lingkungan pelayanan kesehatan. Pengukuran *work engagement* mengacu pada dimensi baku *utrecht work engagement scale* (UWES), yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*, untuk menjaga konsistensi konseptual dan validitas pengukuran dengan penelitian terdahulu. Dengan demikian, kontribusi penelitian ini tidak didasarkan pada klaim bahwa hubungan antarvariabel belum pernah diteliti, melainkan pada integrasi model konseptual, pengujian mekanisme mediasi, dan penerapannya dalam konteks tenaga kesehatan di rumah sakit wilayah Surabaya.

Penelitian ini memiliki signifikansi yang penting baik secara teoritis maupun praktis. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia dengan memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara *emotional intelligence leadership*, *organizational justice*, *knowledge sharing*, *work engagement*, dan *Job Performance* dalam konteks sektor kesehatan. Secara praktis, hasil

penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi manajemen rumah sakit dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif, khususnya dalam meningkatkan kualitas kepemimpinan, menciptakan keadilan organisasi, serta mendorong budaya berbagi pengetahuan. Peningkatan *work engagement* dan *job performance* dapat dicapai secara berkelanjutan, yang pada akhirnya akan berdampak positif terhadap kualitas pelayanan kesehatan kepada masyarakat.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat ditentukan bahwa rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *emotional intelligence leadership* (x1) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *job performance* (y) pada tenaga kesehatan di rumah sakit di surabaya?
2. Apakah *organizational justice* (x2) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *job performance* (y) pada tenaga kesehatan di rumah sakit di surabaya?
3. Apakah *knowledge sharing* (x3) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *job performance* (y) pada tenaga kesehatan di rumah sakit di surabaya?
4. Apakah *emotional intelligence leadership* (x1) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *work engagement* (z) pada tenaga kesehatan di rumah sakit di surabaya?
5. Apakah *organizational justice* (x2) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *work engagement* (z) pada tenaga kesehatan di rumah sakit di surabaya?
6. Apakah *knowledge sharing* (x3) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *work engagement* (z) pada tenaga kesehatan di rumah sakit di surabaya?
7. Apakah *work engagement* (z) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *job performance* (y) pada tenaga kesehatan di rumah sakit di surabaya?
8. Apakah *emotional intelligence leadership* (x1) berpengaruh terhadap *job performance* (y) melalui *work engagement* (z) sebagai variabel mediasi pada tenaga kesehatan di rumah sakit di surabaya?
9. Apakah *organizational justice* (x2) berpengaruh terhadap *job performance* (y) melalui *work engagement* (z) sebagai variabel mediasi pada tenaga kesehatan di rumah sakit di surabaya?
10. Apakah *knowledge sharing* (x3) berpengaruh terhadap *job performance* (y) melalui *work engagement* (z) sebagai variabel mediasi pada tenaga kesehatan di rumah sakit di surabaya?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka dapat ditentukan bahwa tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *emotional intelligence leadership* (x1) terhadap *job performance* (y) pada tenaga kesehatan di rumah sakit di surabaya.

2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *organizational justice* (x2) terhadap *job performance* (y) pada tenaga kesehatan di rumah sakit di surabaya.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *knowledge sharing* (x3) terhadap *job performance* (y) pada tenaga kesehatan di rumah sakit di surabaya.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *emotional intelligence leadership* (x1) terhadap *work engagement* (z) pada tenaga kesehatan di rumah sakit di surabaya.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *organizational justice* (x2) terhadap *work engagement* (z) pada tenaga kesehatan di rumah sakit di surabaya.
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *knowledge sharing* (x3) terhadap *work engagement* (z) pada tenaga kesehatan di rumah sakit di surabaya.
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *work engagement* (z) terhadap *job performance* (y) pada tenaga kesehatan di rumah sakit di surabaya.
8. Untuk menguji dan menganalisis peran *work engagement* (z) dalam memediasi pengaruh *emotional intelligence leadership* (x1) terhadap *job performance* (y) pada tenaga kesehatan di rumah sakit di surabaya.
9. Untuk menguji dan menganalisis peran *work engagement* (z) dalam memediasi pengaruh *organizational justice* (x2) terhadap *job performance* (y) pada tenaga kesehatan di rumah sakit di surabaya.
10. Untuk menguji dan menganalisis peran *work engagement* (z) dalam memediasi pengaruh *knowledge sharing* (x3) terhadap *job performance* (y) pada tenaga kesehatan di rumah sakit di surabaya.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan kajian teoritis di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks perilaku organisasi pada sektor kesehatan. Secara khusus, penelitian ini memperluas pemahaman konseptual mengenai hubungan antara *emotional intelligence leadership*, *organizational justice*, dan *knowledge sharing* terhadap *job performance* dengan menempatkan *work engagement* sebagai variabel mediasi yang menjelaskan mekanisme pengaruh antarvariabel tersebut. Integrasi model ini memberikan pengayaan terhadap teori perilaku organisasi modern dengan menekankan bahwa peningkatan *job performance* tidak hanya dipengaruhi secara langsung oleh faktor kepemimpinan dan organisasi, tetapi juga melalui keterlibatan kerja sebagai proses psikologis yang menjembatani hubungan tersebut. Melalui pendekatan kuantitatif, penelitian ini memberikan bukti empiris mengenai pengaruh langsung dan tidak langsung (mediasi) antarvariabel dalam satu kerangka analisis yang komprehensif. Dengan demikian, penelitian ini berkontribusi dalam memperjelas jalur kausalitas dalam model manajemen sumber daya manusia berbasis keterlibatan kerja serta dapat menjadi referensi akademik bagi penelitian selanjutnya, khususnya dalam mengkaji kinerja tenaga kesehatan di lingkungan rumah sakit yang memiliki karakteristik kerja dengan tekanan tinggi dan kompleksitas yang unik.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Bagi Manajemen Rumah Sakit

   Penelitian ini memberikan panduan praktis bagi manajemen rumah sakit dalam memahami pentingnya *emotional intelligence leadership, organizational justice*, dan *knowledge sharing* sebagai faktor strategis dalam meningkatkan kinerja tenaga kesehatan. Temuan mengenai peran mediasi *work engagement* membantu pihak manajemen dalam memahami bahwa peningkatan kinerja tidak hanya bergantung pada kebijakan organisasi semata, tetapi juga pada tingkat keterlibatan dan komitmen pegawai terhadap pekerjaan. Dengan demikian, rumah sakit dapat merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif, seperti penguatan kepemimpinan yang empatik, penerapan sistem keadilan yang transparan, serta pengembangan budaya berbagi pengetahuan yang kolaboratif.

2. Bagi Praktisi Sumber Daya Manusia (SDM)

   Hasil penelitian ini dapat menjadi dasar pertimbangan bagi praktisi SDM dalam merancang program pengembangan karyawan yang lebih adaptif dan berbasis pada aspek psikologis kerja. Pemahaman mengenai hubungan antara kepemimpinan, keadilan organisasi, dan *knowledge sharing* terhadap *work engagement* memberikan insight strategis dalam meningkatkan motivasi, loyalitas, serta *job performance*. Hal ini memungkinkan praktisi SDM untuk mengembangkan kebijakan yang lebih tepat dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan produktif, khususnya di sektor kesehatan.

3. Bagi Pemerintah dan Pengambil Kebijakan

   Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi pemerintah dan pemangku kebijakan dalam merumuskan kebijakan penguatan kualitas sumber daya manusia di sektor kesehatan. Dengan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi keterlibatan kerja dan kinerja tenaga kesehatan, pemerintah dapat merancang program peningkatan kompetensi, kesejahteraan, serta sistem kerja yang lebih adil dan berkelanjutan. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat mendukung pengembangan kebijakan yang berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan kesehatan masyarakat melalui penguatan aspek manajerial dan psikologis tenaga kesehatan.