

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Seiring berkembangnya zaman, di dalam sebuah organisasi pada era globalisasi saat ini dibutuhkan berbagai perubahan baik pada organisasi hingga individu, dimana sebuah organisasi dituntut untuk terus dapat berinovasi, aktif dan dapat merespon cepat segala kebutuhannya dalam mengembangkan organisasi. Sumber daya manusia merupakan bagian yang penting bagi sebuah organisasi dan menempati posisi strategis diantara sumber daya lainnya. Tanpa SDM, sumber daya lain yang dimiliki organisasi tidak dapat dimanfaatkan. Pegawai merupakan bagian yang penting bagi sebuah organisasi. Pegawai yang berkerja dalam suatu organisasi diharapkan oleh organisasi dapat mencapai tujuan dari organisasi. Kontribusi yang positif yang diberikan oleh pegawai memberikan hasil kerja yang juga positif bagi organisasi tersebut. Tercapai atau tidaknya tujuan dari organisasi salah satunya ditentukan oleh bagaimana kontribusi pegawai terhadap organisasinya.

Pegawai sebagai sumberdaya utama dan penggerak organisasi dituntut untuk bekerja lebih baik agar tujuan organisasi dapat tercapai. Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan maka pimpinan diharapkan mampu memotivasi pegawai dalam bekerja dan memahami faktor-faktor yang ikut mempengaruhinya. Karena, keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tidak terlepas dari keberhasilan pegawai (sumber daya manusia) yang dimilikinya. Dengan kata lain, setiap pemimpin diharapkan mampu

mengarahkan sumber daya manusia yang dimilikinya agar meningkatkan pengetahuan manajemen (*knowledge management*) terhadap organisasi serta melakukan pemberdayaan (*empowerment*) pegawai demi terwujudnya peningkatan kinerja pegawai di dalam organisasi yang dipimpinnya. Kinerja pegawai merupakan tingkat pencapaian target yang dilakukan oleh seorang pegawai untuk memenuhi misi organisasi di tempat kerja (**Irawati et al., 2021**).

Kinerja pegawai merupakan faktor yang sangat penting bagi suatu rumah sakit. Kinerja sebagai perwujudan perilaku kerja seorang pegawai yang ditampilkan sebagai prestasi kerja sesuai dengan peranannya dalam sebuah rumah sakit dalam jangka waktu tertentu (**Pigome et al., 2019**). Hal ini dikarenakan kinerja pegawai sebagai penentu keberhasilan serta kelangsungan hidup rumah sakit. Dalam setiap organisasi, manusia merupakan salah satu komponen yang sangat penting dalam menghidupkan organisasi tersebut. Hal ini harus didukung dengan kinerja yang baik pula karena tanpa kinerja yang baik, organisasi tidak akan mencapai tujuannya

Rumah sakit dituntut untuk mempunyai Sumber daya manusia yang terlatih dan terdidik dalam menangani masalah kesehatan berupa perawatan, pemulihan maupun pencegahan penyakit. Dalam (**Novianty, 2019**) keberhasilan suatu rumah sakit dalam menjalankan fungsinya ditandai dengan adanya mutu pelayanan dan Kinerja pegawai yang berkualitas oleh pihak rumah sakit itu sendiri. Oleh sebab itu industri pelayanan kesehatan membutuhkan sumber daya

yang lebih terampil sebagai akibat dari kemajuan teknologi medis dan permintaan perawatan pasien yang lebih canggih. Setiap tim dalam pegawai rumah sakit terutama tim keperawatan dituntut untuk bekerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada pasien. Hal ini ditujukan agar pelayanan keperawatan yang diberikan merupakan pelayanan yang aman dan mampu memenuhi kebutuhan serta harapan baik dari segi kualitas maupun kuantitas.

Bila kita lihat fenomena yang terjadi pada rumah sakit jiwa Prof Dr HB Saanin Padang selama 2 (dua) tahun terakhir dimana terjadinya kenaikan dan penurunan pada target indikator kinerja pegawai. Hal ini terjadi karena kurang optimalnya pemberdayaan (*Empowerment*) pegawai dalam menjalankan sebuah kegiatan organisasi untuk meningkat kinerja pegawai yang efektif.

Berikut disajikan data 2 (dua) tahun terakhir target indikator kinerja pada rumah sakit jiwa Prof Dr HB Saanin.

**Tabel 1.1**  
**Target Indikator Kinerja RSJ Prof.HB Saanin**

Indikator Kinerja	Target	Realisasi		
		2019	2020	%
1	2	3	4	5
Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM)	90%	86,07	93,84	104
Avlos	42 Hari	28 Hari	26 Hari	138
Persentase Pasien Non Jiwa Yang Ditangani Spesialis	85%	98,43	89,07	105
Tingkat Kemandirian Keuangan	46%	59,21	47,96	104
Nilai Evaluasi SAKIP SKPD	Nilai BB (76%)	BB (75,22)	BB (79,15)	104

Sumber : LPPD Sumatera barat Tahun 2020

Berdasarkan tabel 1.1 dapat dilihat bahwa persentase pencapaian target dari indikator kinerja RSJ Prof.HB Saanin Padang mengalami pasang surut atau fluktuasi. Dalam tabel capaian indikator kinerja tahun 2020 adalah Indeks Kepuasan Masyarakat targetnya adalah 90%, realisasi 93,84% dan persentase 104%, meningkat dibandingkan tahun 2019 yaitu 85% dengan pencapaian 96,71%, Avlos (Average Length Of Stay) Standar RSJ < 42 Hari targetnya adalah 42 hari, realisasi 26 hari dan persentase capaian 138% menurun dari tahun sebelumnya, Persentase Pasien Non Jiwa yang ditangani spesialis targetnya 85%, realisasi 89,07% dengan persentase 105%, terjadi penurunan dibandingkan tahun sebelumnya, Tingkat Kemandirian Keuangan (TKK) RS target 46%, realisasi 47,96% dengan persentase 104%, menurun dibandingkan tahun 2019 yaitu 59,21% dan Nilai evaluasi SAKIP target BB, realisasi BB (79,15) dengan persentase capaian 104%. Ketika pencapaian target tidak tercapai dan tidak terealisasi dengan baik berarti terdapat masalah yang menyebabkan penurunan kinerja yang dapat menyebabkan tidak tercapainya tujuan organisasi dan penurunan kinerja pegawai.

Berdasarkan pernyataan diatas berarti didalam upaya menciptakan kinerja pegawai pada Rumah Sakit Jiwa Prof. HB Saanin terdapat kendala yang dihadapi sehingga sulit untuk mencapai tujuan organisasi. Kondisi yang belum ideal pada Rumah Sakit Jiwa Prof. HB Saanin yakni tidak tercapainya target yang telah ditentukan kurang stabilnya tingkat realisasi yang telah dicapai Rumah Sakit Jiwa Prof. HB Saanin. Hal ini dapat disebabkan oleh kurang optimalnya pemberdayaan (*Empowerment*) pegawai dalam menjalankan sebuah kegiatan organisasi untuk

meningkatkan kinerja pegawai yang efektif. Dengan adanya manajemen pengetahuan (*Knowledge Management*) yang dikembangkan seorang pegawai sejalan dengan penerapan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) atau kesadaran diri dalam melakukan dalam melakukan pekerjaan diluar *jobdesc*.

Kinerja pegawai sangat mempengaruhi berlangsungnya kegiatan suatu organisasi perusahaan, semakin baik kinerja pegawai akan sangat membantu organisasi dalam perkembangan organisasi tersebut untuk menjadi lebih baik. Kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi pekerja (Wahyu et al., 2022).

Pemberdayaan (*Empowerment*) adalah suatu proses yang dapat menjadikan individu menjadi lebih berdaya dalam menyelesaikan suatu permasalahan yang berkaitan dengan pekerjaan (Saidah & Muhid, 2021). Berbagai riset empiris yang telah dilakukan sebelumnya menunjukkan bagaimana kemampuan pemimpin autentik memberikan berbagai pengaruh positif terhadap sikap, perilaku, maupun kinerja dari bawahan seperti *organizational citizenship behavior, empowerment, kinerja, kepuasan kerja*), serta komitmen organisasional. Hal ini tentu saja membutuhkan berbagai penjelasan lebih lanjut kaitannya dengan bagaimana mekanisme kepemimpinan autentik dapat memberikan berbagai manfaat positif bagi organisasi.

Contoh kasus permasalahan yang dihadapi oleh Sekretaris Daerah Kabupaten Pekalongan guna mewujudkan visi misi dan dalam melaksanakan visi

dan misi perusahaan adalah kualitas sumber daya aparatur di lingkungan perusahaan yang masih belum optimal, indikatornya adalah tenaga SDM yang memiliki kompetensi sesuai bidang tugasnya masih sangat kurang. Perkembangan kemajuan teknologi maupun informasi yang pesat dewasa ini semakin menuntut kemampuan, kecepatan dan ketepatan manusia dalam mengerjakan sesuatu. Perkembangan kemajuan tersebut tidak hanya membawa dampak kepada manusia sebagai individu tetapi juga kepada organisasi yang mempunyai badan, maksud dan tujuan. (Sumber: <https://media.neliti.com/media/publications/249286-pengaruh-pemberdayaan-pegawai-dan-karakt-93f2a532.pdf>)

Oleh karena itu peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pemberdayaan (*Empowerment*) pegawai sangat diperlukan, hal ini untuk mengubah perilaku agar lebih mampu melaksanakan aktifitas disegala bidang. Pada dasarnya pengembangan sumber daya manusia adalah peningkatan kinerja pegawai yang mencerminkan kemampuan anggota organisasi dalam bekerja.

Terdapat penelitian terdahulu yang menjadi ilmu pengetahuan evaluasi perihal ini, yakni lebih banyak berkaitan tentang pengaruh *enrichment* dan *empowerment* kepada kompetensi dalam meningkatkan performan kinerja pegawai. Oleh karena itulah kepemimpinan itu sangat berpengaruh terhadap pemberdayaan pada anggota agar dapat meningkatkan manajemen diri dan keterampilan kepemimpinan. Oleh karena itu bisa mengembangkan kinerja pegawai.

Sering kali organisasi dihadapkan pada tantangan bagaimana membuat pengetahuan yang dimiliki oleh masing-masing anggota organisasi ini mampu dioptimalkan, berkembang, dan tersebar dengan baik keseluruh lapisan organisasi menurut kapasitas, tugas, dan fungsi masing-masing. Melalui *knowledge management* pula organisasi dapat belajar dengan cepat sehingga adaptif terhadap perubahan yang terjadi. *Knowledge management* merupakan bagian dari aspek terpenting organisasi perusahaan, sehingga perusahaan tersebut dapat berjalan secara efektif dan stabil (G. R. et al Ramadhan, 2021). Di era modern ini umat manusia hidup dalam dunia *knowledge management* dan informasi yang menjadi kekayaan korporasi bahkan kekayaan-kekayaan negara bangsa yang paling berharga. Kita dapat melihat badan usaha atau organisasi yang memberikan perhatian utama pada pengembangan ilmu dan bakat, senantiasa dapat membangun daya saing atau keunggulan sebagai prasyarat untuk tumbuh secara berkesinambungan.

*Knowledge management* ialah suatu fungsi yang membentuk, mengidentifikasi dan mengelola pengetahuan organisasi untuk keuntungan jangka panjang, untuk mendapatkan *knowledge management* yang maksimal tidak hanya cukup mengelola pengetahuan organisasi saja, melainkan mengembangkan pengetahuan yang dimiliki setiap individu yang berada didalam organisasi. Menurut (Amri et al., 2022) *knowledge management* adalah sebuah proses yang berfokus pada bagaimana pengetahuan dapat diatur dan digunakan untuk meningkatkan organisasi.

Ada beberapa masalah yang menghambat kelancaran pengembangan *Knowledge management* pegawai. Pertama, meskipun rumah sakit lebih memperhatikan pengembangan pengobatan atau kesehatan pasien, namun rumah sakit tidak menyadari pentingnya *Knowledge management* pegawai. Sementara para pegawai juga tidak sadar bahwa *Knowledge management* dapat mempromosikan diri mereka. Oleh karena itu, banyak rumah sakit tidak memiliki ukuran terkait untuk pengelolaan *Knowledge management* pegawai. Kedua, rumah sakit kurang memiliki system yang terkait untuk bimbingan pelolaan *Knowledge management* pegawai. Ketiga, rumah sakit kekurangan dukungan teknis. (Sumber : <http://jurnal.fkip.unila.ac.id/index.php/E3J/article/viewFile/24523/15863>)

Strategi *Knowledge management* menjadi cara utama sebuah organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan dan bersaing dengan baik. Setiap pegawai harus memiliki tingkat kemampuan yang mumpuni guna menunjang aktivitas di lingkungan dunia kesehatan. Untuk meningkatkan sumber daya manusia yang berdaya saing, diperlukan pengolaan pengetahuan yang dimiliki oleh setiap individu di setiap perusahaan. Pengelolaan pengetahuan sangat bermanfaat bagi keberlangsungan organisasi, karena pada dasarnya pengetahuan merupakan sumber penggerak organisasi, sehingga menjadi organisasi yang kompetitif.

Selain *knowledge management*, maka perilaku-perilaku yang diharapkan oleh pegawai mengenai tingkah laku *organizational citizenship behavior* juga harus diselesaikan. Hal tersebut diperlihatkan melalui pembentukan tingkah laku yang sesuai atas pegawai. Menurut hasil pengamatan, pegawai kenal satu sama

lain walaupun tidak di unit yang sama. Perilaku lainnya yang diperlihatkan yakni jika terdapat perbedaan opini maka penyelesaiannya tidak dengan melukai satu sama lain tetapi perdebatan yang profesional agar memperoleh penyelesaian masalah yang bisa diterima kedua pihak. Sikap paling tinggi ke-2 yakni parameter kepedulian/altruism diperlihatkan dengan pegawai yang tolong-menolong.

Contoh kasus fenomena yang terjadi pada karyawan manufacturing yaitu tidak mudah bagi karyawan manufacturing membangun OCB dikarenakan mereka sering kali mendapatkan perlakuan yang tidak adil. Hal ini disebabkan jumlah angkatan kerja di Indonesia pada Februari 2016 bertambah sebesar 6 juta orang dibanding keadaan Agustus 2015. Sedangkan struktur lapangan pekerjaan hingga Februari 2016 tidak mengalami perubahan, dimana sektor pertanian, perdagangan, dan sektor industri secara berurutan masih menjadi penyumbang terbesar penyerapan tenaga kerja di Indonesia. Pertambahan jumlah angkatan kerja tanpa diimbangi oleh pertambahan lapangan kerja dapat menyebabkan rawannya perlakuan tidak adil dari perusahaan pada karyawannya yang akan menyulitkan berkembangnya trust, *engagement* dan OCB. Rendahnya pertambahan lapangan kerja serta rendahnya jenjang pendidikan buruh yang bekerja di bidang *manufacturing industry* menyebabkan banyak perusahaan industri tidak menganggap buruh sebagai *human capital*. Namun buruh sebagai *cost* yang berdampak pada perlakuan yang tidak adil.

Sumber: (<https://news.unair.ac.id/2019/12/10/membangun-organizational-citizenship-behavior-pada-karyawan-manufacturing/?lang=id>)

Dari fenomena tersebut menyebabkan tidak berkembangnya kepercayaan dan timbulnya *engagement* buruh pada pekerjaan yang dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*. Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dikaitkan dengan keikhlasan pegawai dalam melakukan suatu kegiatan pekerjaan yang diluar tanggung jawabnya. Apabila seorang pegawai mampu bekerja lebih dalam suatu pekerjaan yang bukan menjadi tanggung jawab maka hal tersebut menjadikan suatu kepuasan tersendiri bagi diri seorang pegawai yang memiliki persepsi dukungan organisasi yang positif. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menjadi nilai tambah pegawai yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif.

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem reward formal organisasi tetapi secara umum meningkatkan fungsi efisiensi dan efektivitas aktif dalam melaksanakan tugas pokoknya dalam organisasi (**Bustami & Heryanto, 2022**). Hal ini berarti perilaku tersebut tidak termasuk ke dalam persyaratan kerja atau deskripsi kerja (*job description*) pegawai sehingga jika tidak ditampilkan pun tidak diberikan hukuman.

Untuk mengetahui lebih jauh mengenai paparan normatif yang seharusnya terjadi serta harapan-harapan yang menjadi tujuan dan gambaran

realita sesungguhnya serta cara empiris menggambarkan fenomena yang sebenarnya terjadi sebagaimana di sampaikan di atas, secara teoritis, penulis mengulas mengenai **Pengaruh *Empowerment* Dan *Knowledge Management* Terhadap Kinerja Pegawai Dengan *Organizing Citizenship Behavior* (Ocb) Pada Rumah Sakit Jiwa Prof. Hb Saanin Padang**

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah penulis uraikan, maka identifikasi masalah pada penelitian ini adalah :

1. Masih kurangnya kesadaran atau perhatian pimpinan sehingga mempengaruhi semangat kerja pegawai
2. Tidak semua pegawai Rumah Sakit Jiwa Prof. HB Saanin memiliki inisiatif yang tinggi dalam bekerja.
3. Kinerja pegawai yang belum terpenuhi disebabkan kurangnya motivasi dalam bekerja
4. Tidak semua pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan dengan baik sehingga kerja tidak terselesaikan tepat pada waktunya
5. Ketidakseuaian antara volume kegiatan dengan volume anggota dalam sebuah tim yang dapat membuat kerjasama tim efektif sulit tercapai
6. Masih kurangnya rasa peduli dan saling membantu antar sesama pegawai sehingga kurang terciptanya lingkungan yang nyaman dalam bekerja

7. Motivasi kerja yang rendah karena kompensasi, rekan kerja, promosi jabatan, dan kondisi kerja yang diterima pegawai tidak mendukung sehingga kinerja pegawai tidak mencapai standar kinerja yang ditetapkan
8. Kurang memadainya fasilitas yang ada pada lingkungan kerja sehingga menyulitkan pegawai dalam melakukan aktivitas pekerjaannya
9. Masih rendahnya keadilan interaksional yang dirasakan pegawai sehingga pegawai merasa tidak nyaman dalam bekerja
10. Kurangnya sosialisasi dan tanggung jawab anggota dalam sebuah tim secara berkelanjutan yang berdampak menyebabkan kerjasama tim tidak efektif

### **1.3 Batasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah dan agar penelitian ini terfokus dan terarah, maka penulis perlu membatasi masalah yang diteliti sebagai variabel bebas yaitu *Empowerment*(X1), *Knowledge Management*(X2), dan *Organizing Citizenship Behavior (OCB)*(Z) sebagai variabel intervening serta sebagai variabel terikatnya yaitu Kinerja Pegawai(Y) di Rumah Sakit Jiwa Prof. HB Saanin

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan batasan masalah diatas maka perumusan masalah dalam penelitian pada Rumah Sakit Jiwa Prof. HB Saanin ini adalah :

1. Apakah terdapat pengaruh *Empowerment* Terhadap *Organizing Citizenship Behavior (OCB)* ?

2. Apakah terdapat pengaruh *Knowledge Management* Terhadap *Organizing Citizenship Behavior (OCB)* ?
3. Apakah terdapat pengaruh *Empowerment* Terhadap Kinerja Pegawai ?
4. Apakah terdapat *Knowledge Management* Terhadap Kinerja Pegawai
5. Apakah terdapat pengaruh *Organizing Citizenship Behavior (OCB)* Terhadap Kinerja Pegawai ?
6. Apakah terdapat pengaruh *Empowerment* terhadap kinerja pegawai melalui *Organizing Citizenship Behavior (OCB)* sebagai variabel intervening ?
7. Apakah terdapat pengaruh *Knowledge Management* terhadap kinerja pegawai melalui *Organizing Citizenship Behavior (OCB)* sebagai variabel intervening ?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan permasalahan yang telah dikemukakan, maka penelitian pada Rumah Sakit Jiwa Prof. HB Saanin ini bertujuan :

1. Untuk mengetahui pengaruh *Empowerment* terhadap *Organizing Citizenship Behavior (OCB)*
2. Untuk mengetahui pengaruh *Knowledge Management* terhadap *Organizing Citizenship Behavior (OCB)*
3. Untuk mengetahui pengaruh *Empowerment* terhadap Kinerja Karyawan
4. Untuk mengetahui pengaruh *Knowledge Management* terhadap Kinerja Pegawai

5. Untuk mengetahui pengaruh *Organizing Citizenship Behavior (OCB)* terhadap Kinerja Pegawai
6. Untuk mengetahui pengaruh *Empowerment* terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizing Citizenship Behavior (OCB)* sebagai variabel intervening
7. Untuk mengetahui pengaruh *Knowledge Managament* terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizing Citizenship Behavior (OCB)* sebagai variabel intervening

### **1.6 Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberi kegunaan yang dapat diuraikan sebagai berikut :

#### **1. Bagi Peneliti**

Diharapkan dapat menambah wawasan dan ilmu pengetahuan dalam penerapan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya *Empowerment* (Pemberdayaan), *Knowledge Management* (Pengetahuan Manajemen), dan *Organizing Citizenship Behavior (OCB)* serta dapat membandingkan teori-teori yang didapat dari perkuliahan dengan praktek yang sesungguhnya di dalam instansi pemerintahan.

#### **2. Bagi Instansi**

Untuk dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan masukan kepada Rumah Sakit Jiwa Prof. HB Saanin yang berkaitan dengan *Empowerment*

(Pemberdayaan) dan *Knowledge Management* (Pengetahuan Manajemen) bagi pegawai agar mereka dapat meningkatkan kinerjanya dengan tujuan untuk dapat tercapainya tujuan instansi.

### 3. Bagi Akademis

Penelitian ini menjadi kontribusi dan bahan perbandingan serta referensi bagi peneliti lain yang merasa tertarik untuk melakukan penelitian berikutnya.