



Penerapan Manajemen Perubahan pada Sumber Daya Manusia (SDM) di Rumah Sakit "X"

Implementation of Change Management in Human Resources (HR) at Hospital "X"

^{1)*} Engga Purnama, ²⁾ Arizky Winahyu, ³⁾ Kornelis Aribowo, ⁴⁾ vip Paramarta

^{1,2,3} Universitas Sangga Buana YPKP, Indonesia

*Email: ¹purnamaengga@gmail.com, ²winahyuarizky@gmail.com, ³dokterkornelis@gmail.com,
⁴vip@usbypkp.ac.id

*Correspondence: ¹⁾ Engga Purnama

DOI:

10.59141/comserva.v4i3.1382

ABSTRAK

Perubahan atau berubah secara etimologis dapat bermakna sebagai usaha atau perbuatan untuk menjadikan sesuatu berbeda dari sebelumnya. Tujuan dari penulisan penelitian ini, yaitu: 1. Menjelaskan pengertian, konsep-konsep dasar serta proses dalam Manajemen Perubahan 2. Mengetahui tujuan-tujuan serta sasaran dari manajemen perubahan. 3. Mengetahui tantangan yang dihadapi dalam manajemen perubahan serta strategi yang dapat digunakan dalam menghadapi penolakan terhadap perubahan. 4. Mengetahui dan menganalisis contoh studi kasus implementasi manajemen perubahan pada organisasi "X" dan dampak yang dirasakan dari manajemen perubahan dari dua sudut pandang. Metode penulisan adalah studi literatur dan studi kasus singkat pada organisasi "X". Penerapan manajemen perubahan atau *Change Management* pada SDM RS "X" memberikan manfaat yang sangat dirasakan oleh direksi dan jajaran manajemen rumah sakit karena dapat membantu perusahaan dapat selalu bertumbuh dan berkembang ke arah yang lebih baik.

Kata kunci: Manajemen, Perubahan, SDM

ABSTRACT

Change or change etymologically can mean an effort or action to make something different from before. The purpose of writing this research, namely: 1. Explaining the meaning, basic concepts and processes in Change Management 2. Knowing the goals and objectives of change management. 3. Knowing the challenges faced in change management and strategies that can be used in dealing with resistance to change. 4. Knowing and analyzing examples of case studies of the implementation of change management in organization "X" and the impact felt from change management from two perspectives. The writing method is a literature study and a short case study in organization "X". The application of change management or Change Management in HR Hospital "X" provides benefits that are greatly felt by the directors and management of the hospital because it can help the company to always grow and develop in a better direction

Keywords: Management, Change, HR

PENDAHULUAN

Perubahan atau berubah secara etimologis dapat bermakna sebagai usaha atau perbuatan untuk menjadikan sesuatu berbeda dari sebelumnya (Helmi & Aslami, 2023). Perubahan adalah hal yang pasti dan tidak bisa dielakkan dalam kehidupan manusia. Perubahan dilakukan oleh semua organisasi dalam rangka menjaga eksistensinya sebagai akibat perubahan zaman (Widiana, 2020). Perubahan menjadi penting dalam organisasi terutama dunia usaha misalnya bagi peningkatan kualitas produk yang dihasilkan atau dalam dunia pemerintahan, seperti peningkatan kualitas pelayanan (Halimah et al., 2016).

Dalam istilah perubahan organisasi, menurut Kurt Lewin, perubahan organisasi merupakan suatu yang sistematis yakni perubahan dari sesuatu objek yang menarik bagi akademisi dan praktisi menjadi suatu objek yang menarik untuk para eksekutif perusahaan untuk kelangsungan hidup organisasi. Banyak para ahli berpendapat bahwa pengembangan organisasi bertujuan melakukan suatu perubahan. Maksudnya agar selalu dilakukan penyempurnaan dalam organisasi (Halimah et al., 2016).

Perubahan organisasi merupakan suatu pendekatan yang didalamnya terdapat suatu proses penyusunan rancangan, arah dan pelaksanaan perubahan organisasi secara berencana. Perubahan organisasi melibatkan kerjasama karyawan dan manajemen untuk bekerja sama dalam mencapai suatu tujuan yang sama dengan melakukan perubahan- perubahan organisasi dalam berbagai aspek, atau melakukan berbagai penyesuaian dengan perkembangan zaman yang terus berkembang (Halimah et al., 2016).

Organisasi sering mengalami perubahan dalam lingkungan internal maupun eksternal, hal ini mencakup perubahan teknologi, pasar, kebijakan maupun struktur internal (Yulianti, 2014). Selain itu, perubahan sendiri dalam konteks organisasi bisa rumit dan memengaruhi banyak aspek. Implementasi perubahan dalam organisasi juga seringkali dihadapkan pada berbagai tantangan, seperti resistensi atau penolakan, ketidakpastian, dan komunikasi. Oleh karena itu, kebutuhan untuk memahami pengertian, tujuan, dan tantangan yang terlibat dalam manajemen perubahan diharapkan agar organisasi dapat mengelola perubahan dengan efektif (Widodo, 2017). Memahami ilmu tentang manajemen perubahan menjadi krusial untuk membantu organisasi beradaptasi dan berkembang. Dengan demikian, penulis dalam penyusunan makalah ini, berusaha mengidentifikasi konsep- konsep dasar tentang manajemen perubahan, tujuan dan tantangan serta strategi dalam mengimplementasikan manajemen perubahan. Makalah ini juga mencoba menganalisis secara nyata implementasi manajemen perubahan pada suatu organisasi "X" dan melihat dampak perubahan yang dirasakan dari sudut pandang manajerial dan karyawan (Widiana, 2020).

Berdasarkan rumusan masalah diatas dapat ditentukan tujuan dari penulisan makalah ini, yaitu:

1. Menjelaskan pengertian, konsep-konsep dasar serta proses dalam Manajemen Perubahan
2. Mengetahui tujuan-tujuan serta sasaran dari manajemen perubahan.
3. Mengetahui tantangan yang dihadapi dalam manajemen perubahan serta strategi yang dapat digunakan dalam menghadapi penolakan terhadap perubahan.
4. Mengetahui dan menganalisis contoh studi kasus implementasi manajemen perubahan pada organisasi "X" dan dampak yang dirasakan dari manajemen perubahan dari dua sudut pandang.

Manajemen berasal dari bahasa inggris, yaitu *management* dengan kata kerja manage yang secara umum berarti mengurus. Manajemen menurut *Stoner*, adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan pengguna sumberdaya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dengan kata lain manajemen dapat diartikan sebagai suatu proses pencapaian tujuan suatu perusahaan atau organisasi tanpa melihat skala ukurannya dengan cara efisien dan efektif (Jamiludin Hasan, 2023).

Luther Gulick mendefinisikan manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerjasama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerja sama lebih bermanfaat bagi kemanusiaan (Hadiat, 2023). Prinsip-prinsip manajemen merupakan dasar kerja atau pedoman kerja yang bersifat pokok, adapun menurut *Henry Fayol* prinsip-prinsip manajemen dibagi empat belas macam, yaitu : Pembagian kerja yang berimbang, pemberian kewenangan dan rasa tanggung jawab, disiplin, kesatuan perintah, kesatuan arah, mendahului kepentingan umum diatas kepentingan pribadi, penggajian, pemutusan wewenang (sentralisasi), jenjang jabatan (hirarki), tata tertib, keadilan, pemantapan jabatan, prakarsa, dan solidaritas (setia kawan).

METODE

Desain Penulisan

Penulisan makalah ini menggunakan pendekatan kualitatif, dimana bersifat deskriptif dan menggunakan analisis dari berbagai studi kepustakaan yang relevan. Metode penulisan adalah studi literatur dan studi kasus singkat pada organisasi "X" yang kami ambil sebagai sampel penerapan manajemen perubahan.

Sumber Data dan Strategi Pencarian

Sumber data didapatkan dari berbagai studi kepustakaan dari jurnal terakreditasi, buku dan artikel lain yang relevan. Selain itu, sumber data studi kasus didapat dari hasil wawancara singkat pada organisasi "X" yang kami jadikan sampel penulisan dalam makalah ini, wawancara ini meliputi dampak yang dirasakan dari sudut pandang manajerial dan sudut pandang pegawai pelaksana, Strategi pencarian literatur dengan menggunakan mesin pencari jurnal seperti *Google Scholar*, dan buku elektronik yang didapatkan dari mesin penjelajah berbasis internet.

Kriteria Inklusi

Kriteria inklusi dalam penulisan makalah ini diantaranya, buku-buku karangan para ahli yang membahas teori manajemen, teori manajemen sumber daya manusia dan teori perubahan. Selain itu, kami juga memasukan jurnal-jurnal yang relevan, yang memuat kata kunci "manajemen perubahan", "manajemen organisasi", atau "manajemen perubahan organisasi".

Adapun jurnal ataupun artikel yang kami gunakan adalah artikel publikasi dalam lima tahun terakhir, dan buku karangan ahli yang dipublikasikan dalam sepuluh tahun terakhir. Sehingga, literatur yang digunakan sesuai dengan perkembangan pengetahuan terbaru.

Sintesis Data

Artikel-artikel, teori-teori dari buku karangan para ahli serta hasil wawancara singkat dari sumber data primer, kemudian kami kumpulkan, analisis dan disintesis dalam penulisan yang sesuai standar. Data primer wawancara kami sesuaikan dengan penggunaan bahasa yang baik, kami tampilkan secara baku dan analisis sesuai teori-teori yang sudah ada.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Definisi Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan adalah upaya yang ditempuh oleh seorang manajer untuk memajemen perubahan secara efektif, dimana diperlukan pemahaman tentang persoalan motivasi, kepemimpinan, kelompok, konflik, dan komunikasi (Siahaan & Zen, 2012). Dapat disimpulkan bahwa manajemen perubahan adalah suatu upaya yang dilakukan manajemen guna melakukan perubahan berencana dengan menggunakan jasa atau bekerjasama dengan intervensi atau konsultan baik internal ataupun

eksternal, agar organisasi tersebut tetap bertahan (*survive*) dan bahkan mencapai puncak perkembangan (Arijanto et al., 2018).

Secara sederhana, manajemen perubahan dapat didefinisikan sebagai suatu pendekatan untuk mengubah individu, kelompok, dan organisasi kepada kondisi di masa depan sesuai yang diinginkan oleh organisasi atau perusahaan. Dalam lingkup organisasi, perubahan didalamnya dapat menentukan keberlangsungan dari organisasi tersebut.⁷

Tipe Perubahan

Perubahan terdiri dari tiga tipe yang berbeda, dimana setiap tipe memerlukan strategi manajemen perubahan yang berbeda pula pada tingkat organisasi. Tiga macam perubahan tersebut antara lain :^{6,7}

- 1) Perubahan Rutin (*Routine Change*), dimana telah direncanakan dan dibangun melalui proses organisasi.
- 2) Perubahan Peningkatan (*Improvement Change*), mencakup keuntungan atau nilai yang telah dicapai organisasi.
- 3) Perubahan Inovatif (*Innovative Change*), mencakup cara bagaimana organisasi memberikan pelayanan.

Tujuan Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan merupakan bidang yang sangat luas dan bertujuan untuk memberikan bentuk perubahan kepada organisasi. Oleh karena itu terdapat beberapa tujuan dan manfaat dari manajemen perubahan itu sendiri, antara lain : (Indayani & Hartono, 2020).

1. Mempertahankan keberlangsungan hidup perusahaan.

Organisasi adalah sebuah perkumpulan orang-orang yang membentuk sebuah tempat untuk melakukan kegiatan secara bersama-sama demi kepentingan bersama, misalnya Negara, Perusahaan, Banjar Adat, dan Ormas. Bagaimana mempertahankan sebuah organisasi adalah dengan menciptakan sebuah suasana dimana orang-orang yang ada didalamnya berani melakukan hal-hal yang benar. Suasana ini harus ada karena begitu ada ketidakbenaran yang berpotensi merusak organisasi maka orang-orang benar ini akan segera melakukan sesuatu untuk mengoreksi.

2. Menyesuaikan perubahan yang terjadi pada lingkup internal dan eksternal.

Tujuan dari manajemen perubahan yaitu untuk menyesuaikan perubahan yang akan terjadi pada lingkungan internal dan eksternal. Perubahan-perubahan tersebut pasti akan terjadi seiring dengan perkembangan jaman dan pergeseran sumber daya manusia sebagai aset dari organisasi atau perusahaan tersebut. Lingkungan internal terdiri dari sikap tenaga kerja, perubahan teknologi, perubahan strategi korporasi, dan lain sebagainya. Sedangkan lingkungan eksternal terdiri dari perubahan peraturan (perundang-undangan), perubahan hukum, perubahan kebijakan pemerintah, dan lain sebagainya yang berada pada luar perusahaan.

3. Memperbaiki efektifitas perubahan.

Tujuan manajemen perubahan yang berkesinambungan yaitu memperbaiki efektifitas perubahan. Perbaikan tersebut bertujuan agar perusahaan dapat bersaing pada pasar ekonomi modern. Efektivitas adalah keberhasilan mencapai tujuan organisasi. Menurut *Schein*, dalam bukunya berjudul *Organizational Psychology*, mendefinisikan efektifitas organisasi sebagai kemampuan untuk bertahan, menyesuaikan diri, memelihara diri, dan juga bertumbuh, lepas dari fungsi-fungsi tertentu yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Terdapat empat hal yang menggambarkan tentang efektifitas, yaitu : 1) Mengerjakan hal-hal yang benar, dimana sesuai dengan yang seharusnya diselesaikan dengan rencana dan aturannya;

Mencapai tingkat diatas pesaing, dimana mampu menjadi yang terbaik dengan lawan yang lain sebagai yang terbaik; 3) Membawa hasil, dimana apa yang telah dikerjakan mampu memberikan hasil yang bermanfaat; dan 4) Menangani tantangan masa depan.

Tahapan Manajemen Perubahan

Menurut *Lewin*, perubahan dalam organisasi dapat melalui tiga tahapan dasar yang dikenal dengan sebutan “model perubahan tiga tahap”. Tahapan tersebut menyajikan proses perubahan dan kemudian dimulai dengan perubahan yang diusulkan dan kemudian dikembangkan kearah keadaan masa depan yang diinginkan. Berikut tahapan perubahan menurut *Lewin*, antara lain : (Santosa & Ringo, 2017).

- a. Fase 1: Pencairan – Menciptakan momentum untuk perubahan.

Organisasi harus bangun dengan realitas baru, putus dengan masa lalu, dan mengakui bahwa cara lama dalam melakukan sesuatu tidak lagi dapat diterima. Akan sangat sulit bagi organisasi untuk menerima visi baru tentang masa depan sampai organisasi memisahkan diri dari struktur dan perilaku manajemen yang tidak lagi berfungsi dan akan berusaha dilanggar.

- b. Fase 2: Perubahan – Menunjukkan arah perubahan dan mengimplementasikan perubahan sehingga anggota mengembangkan sikap dan perilaku baru.

Organisasi menciptakan dan memiliki visi masa depan dan mengintegrasikan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Salah satu langkah pertama dalam mengatur perubahan adalah menyatukan seluruh organisasi dibawah visi yang kohesif. Visi ini tidak hanya mencakup beberapa pernyataan tentang misi, filosofi, dan tujuan strategisnya, tetapi juga dirancang untuk menguraikan dengan sangat jelas seperti apa organisasi idealnya di masa depan. Hal tersebut disamakan dengan “impian organisasi – menggunakan imajinasi untuk mendorong orang memikirkan kembali apa yang mungkin”.

- c. Fase 3: Pembekuan Ulang – Menstabilkan perubahan.

Karena sikap, praktik, dan kebijakan baru digunakan untuk mengubah perusahaan, mereka harus dibekukan kembali atau dipadatkan. *Refreezing* menstabilkan organisasi dalam keseimbangan baru untuk memastikan bahwa cara kerja baru tidak mudah berubah, dan memperkuat perilaku baru yang mendukung perubahan.

Menurut *Gryna, Chua, dan DeFeo*, mengemukakan bahwa ada beberapa tahap yang perlu dilakukan organisasi dalam rangka melakukan perubahan manajemen agar dapat memaksimalkan keuntungan perusahaan, antara lain : (Indayani & Hartono, 2020)

- a) Tahap pertama adalah memutuskan untuk melakukan perubahan manajemen (*decide*) Tahap kedua adalah melakukan persiapan dalam rangka melakukan perubahan (*prepare*).
- b) Tahap ketiga adalah melakukan peluncuran perubahan (*launch*).
- c) Tahap keempat adalah mengimplementasikan perubahan (*expand*).
- d) Tahap kelima adalah melanjutkan implementasi perubahan (*sustain*).

Tantangan Perubahan

Tidak banyak orang yang suka akan perubahan, namun walaupun begitu perubahan tidak dapat dihindari. Oleh karena hakekatnya memang seperti itu maka diperlukan satu manajemen perubahan agar proses dan dampak dari perubahan tersebut mengarah pada titik yang positif (Santosa & Ringo, 2017).

Banyak masalah yang dapat terjadi ketika perubahan akan dilakukan, masalah yang paling sering muncul dan menonjol adalah penolakan atas perubahan itu sendiri. Istilah yang sangat populer dalam manajemen adalah resistensi perubahan (*resistance to change*). Penolakan atas perubahan tidak selalu negatif karena dengan adanya penolakan tersebut maka perubahan tidak bisa dilakukan secara

sembarangan. Penolakan atas perubahan tidak selalu muncul dipermukaan dalam bentuk yang normal, penolakan bisa jelas terlihat (eksplisit) dan segera sebagai contoh mengajukan mogok kerja, demonstrasi, dan bentuk protes, atau bisa juga tersirat (implisit) dan lambat laun sebagai contoh loyalitas kepada perusahaan berkurang, motivasi kerja menurun, kesalahan kerja meningkat, dan lain sebagainya (Santosa & Ringo, 2017).

Secara garis besar penolakan dapat dikategorikan menjadi dua bentuk, yaitu penolakan individual dan kelompok atau organisasional, berikut penjelasannya : (Santosa & Ringo, 2017)

Penolakan individual

Penolakan kategori ini sering kali muncul oleh karena persoalan kepribadian, perbedaan persepsi, dan perbedaan kebutuhan. Penolakan individual dapat terjadi oleh karena hal-hal berikut, antara lain : 1) Kebiasaan; 2) Rasa aman; 3) Faktor ekonomi; 4) Takut akan sesuatu yang tidak diketahui; dan 5) Persepsi.

Penolakan organisasional

Organisasi pada hakekatnya memang bersifat konservatif. Secara aktif mereka menolak perubahan, misalnya organisasi Pendidikan yang mengenal doktrin keterbukaan dalam menghadapi tantangan ternyata merupakan lembaga yang paling sulit berubah. Terdapat setidaknya enam sumber penolakan atas perubahan, antara lain : 1) Inersia struktural; 2) Fokus perubahan berdampak luas; 3) Inersia kelompok kerja; 4) Ancaman terhadap keahlian; 5) Ancaman terhadap hubungan kekuasaan yang lebih mapan; dan 6) Ancaman terhadap alokasi sumber daya.

Strategi Mengatasi Penolakan Perubahan

Dalam melakukan manajemen perubahan, tentu sudah tidak asing apabila menemukan suatu penolakan baik dalam bentuk penolakan individual maupun penolakan organisasional. Dalam mengatasi penolakan-penolakan tersebut, menurut *Coch and French Jr.*, terdapat enam strategi yang dapat digunakan untuk mengatasi penolakan tersebut atau resistensi perubahan, antara lain : (Santosa & Ringo, 2017)

- e) Pendidikan dan Komunikasi : Memberikan penjelasan secara lengkap tentang latar belakang, tujuan, dan akibat dari diadakannya perubahan kepada semua pihak yang terlibat. Komunikasikan dalam berbagai macam bentuk, misalnya ceramah, laporan, diskusi, presentasi, dan lain sebagainya.
- f) Partisipasi : Mengikut sertakan semua pihak untuk mengambil keputusan dalam melakukan perubahan. Pimpinan hanya bertindak sebagai fasilitator dan motivator dan membiarkan anggota organisasi yang menentukan keputusan akhir.
- g) Memberikan kemudahan dan dukungan : Melakukan konsultasi atau bahkan terapi kepada karyawan yang terlihat ketakutan dan cemas terhadap terjadinya perubahan. Memang akan memakan waktu, namun akan mengurangi tingkat penolakan terhadap perubahan yang akan berlangsung.
- h) Negosiasi : Melakukan negosiasi dengan pihak-pihak yang menentang perubahan. Cara ini dapat dilakukan apabila yang menentang mempunyai kekuatan yang tidak kecil, misalnya dengan serikat kepegawaian. Tawarkan alternatif yang bisa memenuhi keinginan pihak yang menentang.
- i) Manipulasi dan Kooptasi : Manipulasi adalah menutupi kondisi yang sesungguhnya, misalnya memlintir (*twisting*) fakta agar tampak lebih menarik, tidak mengutarakan hal yang negatif, sebarkan rumor, dan lain sebagainya. Kooptasi dilakukan dengan cara memberikan kedudukan penting kepada pemimpin dari pihak penentang perubahan sehingga berperan dalam mengambil keputusan.

- j) Paksaan : Memberikan ancaman dan jatuhkan hukuman atau sanksi bagi siapapun yang menentang dilakukannya perubahan

Pentingnya Manajemen Perubahan Bagi Organisasi

Manajemen perubahan adalah suatu pendekatan untuk mengubah individu, kelompok, dan organisasi kepada kondisi di masa depan sesuai yang diinginkan oleh organisasi atau perusahaan. Dalam lingkup organisasi, perubahan didalamnya dapat menentukan keberlangsungan dari organisasi tersebut. Sesuai dengan definisinya, manajemen perubahan bertujuan untuk memberikan bentuk perubahan kepada organisasi serta bertujuan untuk mengontrol resiko dan meminimalisasi efek kerugian yang mungkin terjadi pada organisasi, perubahan manajemen dengan pendekatan kemanusiaan memberikan efek terbaik.

Oleh karena itu terdapat beberapa tujuan dari manajemen perubahan itu sendiri yaitu mempertahankan keberlangsungan hidup organisasi baik jangka pendek maupun jangka panjang, beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan internal maupun lingkungan eksternal, dan memperbaiki efektivitas di dalam organisasi agar mampu bersaing di pasar ekonomi modern. Banyak pelaku manajemen atau sering disebut seorang manajer melaporkan tentang ketidakpuasan terhadap hasil dari perubahan. Tujuan dari manajemen perubahan pada hakekatnya adalah untuk memperbaiki efektivitas perusahaan agar dapat efisien dan mampu bersaing di pasar ekonomi digital. Upaya tersebut termasuk perbaikan efektivitas tenaga kerja, perbaikan sistem dan struktur organisasi, serta implementasi strategi perusahaan (Indayani & Hartono, 2020).

Maka dari itu setiap organisasi perlu memahami dan menerapkan manajemen perubahan agar proses perubahan dapat berjalan dengan efektif, efisien, dan baik sesuai rencana yang sudah ditetapkan bersama agar hasil yang didapatkan memuaskan dan optimal (Wibowo, 2021).

Studi Kasus Manajemen Perubahan Pada Rumah Sakit "X"

Profil Singkat Rumah Sakit "X"

Rumah Sakit "X" merupakan rumah sakit khusus jantung cabang ketiga yang dibangun oleh HM Group dan merupakan RS Jantung pertama di daerah Kuningan yang diresmikan sejak tanggal 15 Desember 2018. Rumah Sakit "X" telah terakreditasi Paripurna KARS pada tahun 2022. Rumah Sakit "X" merupakan RS Sakit Tipe C dengan luas lahan 16.370 m² dan luas bangunan 4.543 m², serta jumlah tempat tidur 60 tempat tidur (TT). Adapun fasilitas yang terdapat di RS ini terdiri dari: 1) *Cathlab*; 2) Klinik Jantung; 3) Klinik Rehab Medik (RM); 4) Klinik Penyakit Dalam; 5) Klinik Penyakit Paru; 6) Instalasi Radiologi; 7) Instalasi Farmasi; 8) Instalasi Laboratorium; 9) *Echocardiography* Anak dan Dewasa; 10) Pemeriksaan Jantung (*Electrocardiogram/ECG*, *Treadmill test*, dan *Holter Monitor*); 11) Pelayanan Rawat Inap; 12) Instalasi Gawat Darurat (IGD) dan Ambulance 24 jam; 13) *Intensive Cardiac Care Unit (ICCU)*; dan 14) Pelayanan *Medical Check Up*.

RS "X" memiliki tata nilai yang dapat disingkat "PRIMA" dan memiliki masing-masing arti atau definisi adalah "Profesional, Ramah, Integritas, Mutu, dan Aman". Visi RS "X" yaitu menjadi Rumah Sakit terbaik dan terpercaya dalam pelayanan kesehatan jantung. Visi tersebut direalisasikan melalui beberapa misi, antara lain :

- a) Memberikan pelayanan kesehatan jantung dengan standar kualitas terbaik.
- b) Memperluas jangkauan pelayanan kesehatan jantung kepada masyarakat.
- c) Membangun SDM yang profesional dan terpercaya.

Berdasarkan dengan tingginya kebutuhan pasien akan pelayanan kesehatan jantung, pada tanggal 7 Desember 2023 RS "X" telah melakukan pengembangan (*upgrade*) naik kelas dari RS Tipe C menjadi RS Tipe B dengan total jumlah tempat tidur yang bertambah menjadi 75 TT.

Implementasi Manajemen Perubahan Pada SDM RS "X"

Penerapan manajemen perubahan pada Sumber Daya Manusia (SDM) suatu organisasi memiliki maksud dan tujuan untuk mengarahkan organisasi tersebut kearah yang lebih baik sehingga proses pencapaian tujuan bersama menjadi lebih efektif dan efisien. Berikut penerapan manajemen perubahan atau *Change Management* SDM RS "X", sebagai berikut :

Peningkatan Kompetensi Karyawan

Peningkatan kompetensi karyawan memiliki tujuan agar SDM RS "X" selalu mendapatkan pengetahuan terbaru dan terkini sesuai dengan bidang atau unit kerjanya melalui program pendidikan dan pelatihan (*training and development*) berkala yang di fasilitasi oleh unit internal rumah sakit yaitu Departemen Pendidikan dan Pelatihan (Diklat).

Peningkatan Kepatuhan Karyawan

Peningkatan kepatuhan karyawan bertujuan agar seluruh karyawan di lingkungan RS "X" dapat mengetahui, memahami, dan serta mematuhi tata tertib yang berlaku oleh organisasi atau perusahaan, salah satu penerapan program ini antara lain sistem kehadiran RS "X" yang telah menggunakan sistem aplikasi SDM.

Peningkatan Loyalitas Karyawan Peningkatan loyalitas karyawan memiliki tujuan agar seluruh karyawan di lingkungan RS "X" memiliki antusias dan motivasi kerja yang sama tingginya sehingga dapat memberikan kontribusi positif terhadap produktivitas perusahaan. Penerapan ini dilakukan dengan cara sistem bonus kinerja tahunan yang berkolaborasi dengan antara Departemen SDM dan Departemen Keuangan internal dan dibagikan secara per tahun kepada karyawan RS "X".

Peningkatan Mutu Layanan

Peningkatan mutu layanan bertujuan agar mutu pelayanan RS "X", baik secara per unit atau secara global, dapat selalu dilaksanakan dengan seoptimal mungkin dan berorientasi terhadap kepuasan konsumen (pasien) rumah sakit sebagai ujung tombak suatu proses evaluasi jasa. Manajemen perubahan di RS "X" dilakukan dengan pencapaian paripurna pada tingkat akreditasi rumah sakit, pelatihan *service excellent*, dan penerapan "5S & 5R".

Perubahan Struktur Organisasi

Penerapan Manajemen Perubahan pada struktur organisasi RS "X" yaitu dengan adanya rotasi karyawan, mutasi karyawan, dan promosi karyawan. Hal tersebut bertujuan memberikan peluang bagi karyawan yang memiliki performa kerja yang baik untuk dapat memiliki pengembangan karir yang lebih baik lagi.

Penerapan manajemen perubahan atau *Change Management* pada SDM RS "X" memberikan manfaat yang sangat dirasakan oleh direksi dan jajaran manajemen rumah sakit karena dapat membantu perusahaan dapat selalu bertumbuh dan berkembang ke arah yang lebih baik. Sesuai dengan tujuan teoritis dari manajemen perubahan yaitu mempertahankan keberlangsungan hidup suatu organisasi, menyesuaikan perubahan yang terjadi baik secara lingkup internal maupun eksternal, dan memperbaiki efektivitas perubahan sehingga tujuan-tujuan tersebut membawa perubahan positif terhadap perkembangan perusahaan terutama terhadap produktivitas dari perusahaan itu sendiri

SIMPULAN

1. Manajemen perubahan adalah suatu pendekatan untuk mengubah individu, kelompok, dan organisasi kepada kondisi di masa depan sesuai yang diinginkan oleh organisasi atau perusahaan.
2. Tujuan dari manajemen perubahan antara lain : Mempertahankan keberlangsungan hidup perusahaan (baik jangka pendek maupun jangka panjang), menyesuaikan perubahan yang

terjadi pada lingkungan internal dan eksternal, serta memperbaiki efektivitas perubahan perusahaan.

3. Dalam pelaksanaannya, manajemen perubahan perlu melalui beberapa tahapan agar dapat memaksimalkan keuntungan dari perusahaan, antara lain : Memutuskan melakukan perubahan manajemen, melakukan persiapan perubahan, peluncuran perubahan, implementasi perubahan, dan melanjutkan implementasi perubahan.
4. Banyak masalah dapat terjadi ketika perubahan akan dilakukan, hal tersebut dikenal dengan istilah resistensi perubahan (*resistance to change*). Penolakan atas perubahan tidak selalu bersifat negatif, karena dengan adanya penolakan maka perubahan tidak bisa dilakukan secara sembarangan dan harus terencana
5. Penolakan perubahan berasal dari dua kategori, yaitu penolakan individual dan penolakan organisasional. Menurut Coach and French Jr, meskipun penolakan tersebut ada namun terdapat setidaknya enam strategi yang dapat dipilih ketika mengatasi penolakan terhadap perubahan, yaitu : Pendidikan dan komunikasi, partisipasi, memberikan kemudahan dan dukungan, negosiasi, manipulasi dan kooptasi, dan paksaan.
6. Penerapan manajemen perubahan pada SDM RS "X", antara lain : Peningkatan kompetensi karyawan, peningkatan kepatuhan karyawan, peningkatan loyalitas karyawan, peningkatan mutu layanan rumah sakit, dan perubahan struktur organisasi. Hal tersebut dilakukan dengan maksud dan tujuan mengarahkan pertumbuhan dan perkembangan perusahaan ke arah yang lebih baik.
7. Setiap organisasi atau perusahaan perlu memahami dan menerapkan manajemen perubahan agar proses perubahan dapat berjalan secara efektif, efisien, dan baik serta sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan bersama agar hasil yang didapatkan memuaskan dan optimal bagi organisasi

DAFTAR PUSTAKA

- Arijanto, A., Perkasa, D. H., Widayati, C. C., & Wuryandari, N. E. R. (2018). *Manajemen Perubahan Pemahaman Dan Implementasi Manajemen Perubahan Bagi Akademisi Dan Pelaku Bisnis. Bogor: Halaman Moeka Publishing.*
- Hadiat, S. (2023). *Dasar-Dasar Manajemen.* harfacreative.
- Halimah, T. N., Fathoni, A., & Maria M Minarsih. (2016). Lingkungan Kerja Terhadap Turnover Intention Pramuniaga Di Gelael Supermarket (Studi Kasus Pada Gelael Superindo Kota Semarang). *Journal of Management, 2*(2).
- Helmi, H., & Aslami, N. (2023). Proses Manajemen Perubahan Dan Tujuannya Bagi Perusahaan. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Akuntansi, 1*(2), 237–246.
- Indayani, S., & Hartono, B. (2020). Analisis Pengangguran Dan Pertumbuhan Ekonomi Sebagai Akibat Pandemi Covid-19. *Jurnal Perspektif, 18*(2), 201–208.
- Jamiludin Hasan, S. E. (2023). *Pengantar Manajemen.* CV. AZKA PUSTAKA.
- Santosa, L. P., & Ringo, R. P. O. (2017). Manajemen perubahan pada sebuah organisasi dengan memanfaatkan teknologi informasi. *Forum Ilmiah, 14*(3), 267–278.
- Siahaan, A., & Zen, W. L. (2012). *Manajemen perubahan: Telaah konseptual, filosofis dan praksis terhadap kebutuhan melakukan perubahan dalam organisasi.*
- Wibowo, A. (2021). Manajemen Perubahan (Change Management). *Penerbit Yayasan Prima Agus Teknik, 1*–180.
- Widiana, M. E. (2020). *Buku Ajar Pengantar Manajemen.*
- Widodo, H. (2017). Manajemen perubahan budaya sekolah. *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 2*(2), 287–306.
- Yulianti, D. (2014). Analisis Lingkungan Internal Dan Eksternal Dalam Pencapaian Tujuan Perusahaan (Studi Kasus di PT. Perkebunan Nusantara VII Lampung). *SOSIOLOGI: Jurnal Ilmiah Kajian Ilmu Sosial Dan Budaya, 16*(2), 103–114.



© 2024 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).