



---

## Penerapan Change Management pada Sumber Daya Manusia (SDM) di Rumah Sakit "Z"

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

<sup>1)\*</sup>I G. N. Trianantha Jaya, <sup>2</sup>Edi Kurnawan, <sup>3</sup>Azis Surya, <sup>4</sup>vip Paramarta  
<sup>1,2,3,4</sup> Universitas Sangga Buana YPKP. Indonesia

\*Email: <sup>1)</sup> [dr gustri@gmail.com](mailto:dr gustri@gmail.com), <sup>2)</sup> [dredikurnawan@gmail.com](mailto:dredikurnawan@gmail.com), <sup>3)</sup> [azissurya1997@gmail.com](mailto:azissurya1997@gmail.com),  
<sup>4)</sup> [vip@usbypkp.ac.id](mailto:vip@usbypkp.ac.id)

\*Correspondence: <sup>1)</sup> I G. N. Trianantha Jaya

---

DOI:

10.59141/comserva.v4i3.1384

### ABSTRAK

Perubahan merupakan pergeseran dari kondisi saat ini ke kondisi di masa depan sesuai dengan yang diharapkan. Secara etimologis, perubahan dapat diartikan sebagai suatu bentuk usaha atau perbuatan untuk menjadi berbeda dari sebelumnya. Tujuan dari penulisan makalah ini, yaitu sebagai berikut: 1. Menjelaskan pengertian, konsep-konsep dasar serta proses dalam *change management*. 2. Mengetahui tujuan-tujuan serta sasaran dari *change management*. 3. Mengetahui tantangan yang dihadapi dalam *change management* serta strategi yang dapat digunakan dalam menghadapi penolakan terhadap perubahan. 4. Mengetahui dan menganalisis contoh studi kasus penerapan *change management* pada organisasi RS "Z" dan efek yang dirasakan dari *change management* dari sudut pandang SDM RS "Z". Metode penulisan adalah studi literatur dan studi kasus singkat pada organisasi RS "Z" yang kami ambil sebagai sampel penerapan manajemen perubahan.

**Kata kunci:** investasi, Makroekonomi, Implementasi Making Indonesia 4.0

### ABSTRACT

*Change is a shift from current conditions to future conditions as expected. Etymologically, change can be interpreted as a form of effort or action to be different from before. The purpose of writing this paper is as follows: 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 application of change management in the organization of Hospital "Z" and the effects felt from change management from the perspective of HR Hospital "Z". The writing method is a literature study and a short case study in the organization of Hospital "Z" which we took as a sample of the application of change management*

**Keywords:** investment, Macroeconomics, Implementation of Making Indonesia 4.0

---

## PENDAHULUAN

Perubahan merupakan pergeseran dari kondisi saat ini ke kondisi di masa depan sesuai dengan yang diharapkan. Secara etimologis, perubahan dapat diartikan sebagai suatu bentuk usaha atau perbuatan untuk menjadi berbeda dari sebelumnya (Halil & UlumPamekasan, 2015). Hal tersebut dilakukan oleh banyak individu dan organisasi dengan maksud dan tujuan tidak lain adalah menjaga eksistensinya sebagai akibat perubahan zaman atau era. Perubahan tersebut menjadi penting dalam organisasi terutama dunia usaha, misalnya bagi peningkatan kualitas produk yang dihasilkan atau dalam dunia pemerintahan seperti peningkatan kualitas pelayanan diberbagai sektor (Helmi & Aslami, 2023).

Banyak para ahli berpendapat bahwa pengembangan organisasi bertujuan melakukan suatu perubahan untuk masa depan, maksudnya agar selalu dilakukan penyempurnaan dalam organisasi (Tampubolon, 2020). 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.

Perubahan organisasi merupakan suatu pendekatan yang didalamnya terdapat proses penyusunan rancangan, arahan, dan pelaksanaan perubahan organisasi secara berencana (terstruktur). Hal tersebut melibatkan kerjasama antara karyawan dan manajemen untuk mencapai suatu tujuan yang sama dengan melakukan upaya-upaya perubahan organisasi dalam berbagai aspek. Secara sederhana, perubahan organisasi yaitu melakukan berbagai penyesuaian dengan perkembangan zaman yang terus berkembang (Sabrina, 2021). Organisasi sering mengalami perubahan dalam lingkungan internal maupun eksternal, hal ini mencakup perubahan teknologi, pasar, kebijakan maupun struktur internal. Penerapan perubahan organisasi juga seringkali dihadapkan pada berbagai tantangan seperti resistensi atau penolakan, ketidakpastian, dan miskomunikasi. Memahami ilmu tentang manajemen perubahan menjadi krusial untuk membantu organisasi beradaptasi dan berkembang (Widiana, 2020).

Rumah Sakit "Z" adalah rumah sakit swasta yang dibangun pada pertengahan tahun 2002 dan termasuk dalam klasifikasi RS swasta kelas tipe C. Sebagai RS tipe madya kelas C, dan juga termasuk sebagai lembaga pelayanan kesehatan berupa unit social- ekonomi yang majemuk. Bukanlah suatu hal yang mudah dan sederhana bagi RS "Z" untuk membangun sebuah lembaga pelayanan kesehatan berbasis social-ekonomi masyarakat karena memerlukan aset yang cukup besar (padat modal, padat karya, dan padat teknologi).

Dengan demikian, penulis dalam penyusunan makalah ini, berusaha mengidentifikasi konsep-konsep dasar tentang *change management*, tujuan dan tantangan serta strategi dalam penerapan *change management*. Makalah ini juga mencoba menganalisis secara nyata penerapan *change management* pada suatu organisasi RS "Z" dan melihat efek dari perubahan yang dirasakan dari sudut pandang manajerial dan karyawan.

Berdasarkan rumusan masalah diatas dapat ditentukan tujuan dari penulisan makalah ini, yaitu sebagai berikut: 1. Menjelaskan pengertian, konsep-konsep dasar serta proses dalam *change management*. 2. Mengetahui tujuan-tujuan serta sasaran dari *change management*. 3. Mengetahui tantangan yang dihadapi dalam *change management* serta strategi yang dapat digunakan dalam menghadapi penolakan terhadap perubahan. 4. Mengetahui dan menganalisis contoh studi kasus penerapan *change management* pada organisasi RS "Z" dan efek yang dirasakan dari *change management* dari sudut pandang SDM RS "Z"

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 (Yunus, 2016).

*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 (Marlina, 2013). 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 RS “Z” 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 SDM RS “Z” yang kami jadikan sampel penulisan dalam makalah ini. Strategi pencarian literatur dengan menggunakan mesin pencari jurnal seperti Google Scholar, dan buku elektronik (e-Book) 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 “change management”, “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 *Change Management***

*Change Management* atau Manajemen perubahan adalah suatu upaya yang ditempuh untuk mengatur (*manage*) perubahan yang terjadi secara efektif dan efisien, dimana diperlukan pemahaman

tentang persoalan motivasi, kepemimpinan, kelompok, konflik, dan komunikasi. Dapat disimpulkan bahwa manajemen perubahan adalah suatu upaya yang dilakukan manajemen guna melakukan perubahan berencana dengan menggunakan jasa atau berkerjasama 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, *change management* dapat diartikan sebagai suatu pendekatan untuk mengubah individu, kelompok, dan organisasi kepada kondisi di masa depan sesuai yang diharapkan. Dalam lingkup organisasi, perubahan didalamnya dapat menentukan keberlangsungan dari organisasi tersebut, melakukan penyesuaian terhadap kondisi saat ini, serta memprediksi kemungkinan kondisi masa depan (Siahaan & Zen, 2012).

### **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 : (Indayani, 2019)

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

### **Tujuan Change Management**

*Change Management* atau 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 :

1. Mempertahankan keberlangsungan hidup perusahaan.

Secara definisi, organisasi merupakan sebuah perkumpulan orang-orang yang membentuk sebuah tempat untuk melakukan kegiatan secara bersama-sama untuk kepentingan bersama (Contoh: Negara, Perusahaan, Banjar Adat, dan Ormas). Untuk mempertahankan sebuah organisasi adalah dengan menciptakan sebuah suasana dimana orang-orang yang terlibat secara internal 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 *change management* 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 *change management* yang berkesinambungan yaitu memperbaiki efektivitas 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 efektivitas 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 efektivitas, yaitu : 1) Mengerjakan hal-hal yang benar, dimana sesuai dengan yang seharusnya diselesaikan dengan rencana dan aturannya; 2) 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 *Change Management***

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.

- 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 :

1. Tahap pertama adalah memutuskan untuk melakukan perubahan manajemen (*decide*).
2. Tahap kedua adalah melakukan persiapan dalam rangka melakukan perubahan (*prepare*).
3. Tahap ketiga adalah melakukan peluncuran perubahan (*launch*).
4. Tahap keempat adalah mengimplementasikan perubahan (*expand*).
5. Tahap kelima adalah melanjutkan implementasi perubahan (*sustain*).

### **Tantangan Perubahan**

Tidak banyak orang yang suka akan perubahan, namun meskipun demikian perubahan tidak dapat dihindari. Oleh karena hakekatnya memang seperti itu maka diperlukan satu manajemen

perubahan agar proses dan dampak dari perubahan tersebut dapat diarahkan dan menuju pada titik yang positif.<sup>8</sup>

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. Secara garis besar penolakan dapat dikategorikan menjadi dua bentuk, yaitu penolakan individual dan kelompok atau organisasional, berikut penjelasannya :

a) 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.

b) 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 *change management* atau 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 :<sup>8</sup>

- a. 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.
- b. 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.
- c. 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.
- d. 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.
- e. 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.

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

### **Pentingnya *Change Management* Bagi Organisasi**

*Change management* atau 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 (Rachmawati & Harigustian, 2019).

Oleh karena itu terdapat beberapa tujuan dari *change management* 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 *change management* 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.

Maka dari itu setiap organisasi perlu memahami dan menerapkan *change management* 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 *Change Management* Pada Rumah Sakit "Z"**

#### **Profil Singkat Rumah Sakit "Z"**

Rumah Sakit "Z" merupakan paradigma baru rumah sakit di Bali yang dibangun pada pertengahan tahun 2002 dan memiliki kapasitas 50 tempat tidur. Pada tahap pendirian awal RS "Z" termasuk dalam klasifikasi RS swasta kelas tipe C, dimana pelayanan medis yang diberikan bersifat umum dengan fasilitas dan kemampuan pelayanan medis yang sudah memunihi standar dasar rumah sakit. Disamping itu tidak menutup kemungkinan bahwa kedepannya RS "Z" akan dapat berfungsi sebagai rumah sakit Pendidikan afiliasi.

Seiring dengan perkembangan pelayanan, pada tahun 2007 dibangun Gedung Bersalin dan Anak (Gedung C) yang awalnya diperuntukkan untuk meningkatkan mutu dan pelayanan bagi pasien Anak, Ibu Hamil, dan Persalinan. Gedung Bersalin dan Anak (Gedung C) memiliki fasilitas tempat tidur sebanyak 72 buah. Pada tahun 2018, oleh karena tuntutan pelayanan Rumah Sakit "Z" mengalami kemajuan sehingga dapat membangun gedung baru yang menjadi Pusat Pelayanan Trauma (*Trauma Centre*), dan Pelayanan Poliklinik Terintegrasi (*Integrated Outpatient Centre*) sehingga kapasitas tempat tidur bertambah dan total tempat tidur yang dimiliki sebanyak 153 buah. Hingga akhir tahun 2020, Rumah Sakit "Z" yang awal pembangunannya mengambil konsep pelayanan hotel memiliki kapasitas 153 tempat tidur yang didukung oleh tenaga medis yang berkualitas dan layanan terpadu yang didukung oleh fasilitas dengan teknologi terkini.

Rumah Sakit "Z" memiliki motto rumah sakit yaitu "*Care with Quality and Hospitality*", yang memiliki arti yaitu melalui pelayanan yang berpusat pada kepuasan pelanggan dengan peningkatan

kualitas yang berkesinambungan, dan berorientasi kepada *patient safety*. Rumah Sakit "Z" memiliki visi yaitu "Menjadikan Rumah Sakit Terbaik yang Berdaya Saing Global". Adapun visi RS "Z" dapat direalisasikan melalui beberapa misi, antara lain :

1. Menjaga mutu pelayanan (*Quality Control*).
2. Meminimalisasi rantai birokrasi (*Respond Time*).
3. Ramah, professional, menjalin hubungan yang erat dan harmonis secara berkesinambungan dengan customer.
4. Menciptakan suasana yang aman dan nyaman bagi customer dan karyawan.
5. Membentuk SDM yang berkualitas, kreatif, inovatif, efektif, dan efisien. Berdasarkan dengan tingginya tuntutan masyarakat akan pelayanan kesehatan yang berkualitas, pada awal tahun 2024 RS "Z" telah terakreditasi dengan hasil PARIPURNA dari lembaga akreditasi nasional.

### **Implementasi *Change Management* Pada SDM RS "Z"**

Penerapan *change management* 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 *change management* pada SDM RS "Z", sebagai berikut :

#### 1. Peningkatan Kompetensi Karyawan

Peningkatan kompetensi karyawan memiliki tujuan agar SDM RS "Z" selalu mendapatkan pengetahuan terbaru dan terkini sesuai dengan bidang atau unit kerjanya melalui program pendidikan dan pelatihan (*training and development*) secara berkala. Proses ini di fasilitasi oleh unit internal rumah sakit yaitu Departemen Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) dengan target minimal 1-2 kali pelatihan dalam sebulan.

#### 2. Peningkatan Kepatuhan Karyawan

Peningkatan kepatuhan karyawan bertujuan agar seluruh karyawan di lingkungan RS "Z" dapat mengetahui, memahami, dan serta mematuhi tata tertib yang diberlakukan oleh organisasi atau perusahaan. Salah satu penerapan program ini antara lain menerapkan sistem kehadiran SDM RS "Z" yang telah menggunakan sistem finger print pada beberapa titik lokasi rumah sakit.

#### 3. Peningkatan Loyalitas Karyawan

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

#### 4. Peningkatan Mutu Layanan

Peningkatan mutu layanan bertujuan agar mutu pelayanan RS "Z", baik secara per unit atau secara global, dapat selalu dilaksanakan dengan seoptimal mungkin dan berorientasi terhadap kepuasan konsumen rumah sakit sebagai ujung tombak suatu proses evaluasi jasa layanan. *Change management* di RS "Z" dilakukan dengan pencapaian paripurna pada tingkat akreditasi rumah sakit, pelatihan *Service Excellent* (SET), dan penerapan nilai-nilai Budaya Kerja RS "Z", antara lain : Profesional, Ramah, Impian, Mutu, Antusias, Motivasi, Empati, Dedikasi, Inovasi, Kreativitas, dan Aman.

#### 5. Perubahan Struktur Organisasi

Penerapan *change management* pada struktur organisasi RS "Z" 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 *Change Management* pada SDM RS "Z" 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 *change management* 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.

#### **Dampak *Change Management* Dari Sudut Pandang SDM RS "Z"**

Implementasi *change management* pada SDM RS "Z" tentunya memberikan dampak yang dapat dikatakan positif, dampak tersebut tentu dirasakan dan memberi manfaat kepada direksi dan manajemen rumah sakit serta pekerja yang terlibat didalamnya. Berikut manfaat dari adanya manajemen perubahan SDM RS "Z" berdasarkan wawancara atau *interview* dengan manajer dan karyawan, sebagai berikut :

a. Case Manajer RS "Z", dr. AP

*Case Manager* atau Manager Pelayanan Pasien (MPP) merupakan karyawan rumah sakit yang memiliki tugas sebagai fasilitator pemenuhan kebutuhan asuhan pasien selama perawatan di rumah sakit (komunikator antara dokter penanggung jawab pasien dengan pasien) sehingga mengoptimalkan terlaksananya pelayanan berfokus pada pasien (*Patient Centre Care*). Manfaat implementasi manajemen perubahan pada SDM RS "Z" menurut sudut pandang *Case Manager*, antara lain :

1. Perusahaan dapat selalu aktif melakukan perubahan sesuai dengan kebutuhan pasar, sehingga keseimbangan neraca perusahaan dapat terjaga didalam persaingan bisnis.
2. Efektivitas pekerjaan dapat terjaga dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.
3. Dampak negatif dalam setiap perubahan yang dilakukan perusahaan dapat diminimalisasi sehingga tidak menimbulkan gangguan pada produktivitas.
4. Meningkatkan performa produktivitas karyawan sehingga dapat memberikan kontribusi positif terhadap pertumbuhan organisasi atau perusahaan.
5. Membuka peluang pengembangan karir untuk setiap karyawan yang memberikan kontribusi positif untuk perusahaan.
6. Membantu meningkatkan efisiensi pengeluaran dari perusahaan.

Staf instalasi logistik RS "Z", NS

Instalasi logistik merupakan bagian yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan input dan output suatu sarana dan prasarana perusahaan untuk menunjang kegiatan operasional bisnis perusahaan. Berdasarkan wawancara dengan salah satu staf instalasi logistik RS "Z", manfaat yang dirasakan dari penerapan manajemen perubahan antara lain :

1. Motivasi kerja karyawan dapat dikatakan mengalami peningkatan.
2. Mendapatkan informasi terbaru dan terkini dalam melakukan tanggung jawab pekerjaan.
3. Etos kerja yang baik dapat terwujud.
4. Karyawan memiliki rencana kerja yang terarah dengan baik.
5. Terwujudnya pelaksanaan kerja yang efektif dan efisien.

Kepala instalasi rawat jalan RS "Z", dr. ASD

Instalasi rawat jalan merupakan salah satu pelayanan kesehatan di RS "Z" yang lebih dikenal dengan sebutan instalasi poliklinik. Adapun tugas pokok kepala instalasi tersebut adalah menyediakan fasilitas poliklinik, menyelenggarakan kegiatan rawat jalan diberbagai poliklinik, menyusun kebijakan,

menyusun rencana kerja, melakukan proses rujukan pada pasien terindikasi rujuk poliklinis, serta melakukan pelaporan secara berkala. Berikut manfaat dari penerapan manajemen perubahan yang dirasakan pada instalasi rawat jalan atau poliklinik RS "Z", sebagai berikut :

1. Pengembangan ilmu pengetahuan terbaru dan terkini tentang pelayanan medis, asuhan kesehatan dan keperawatan, serta mutu pelayanan.
2. Dapat meningkatkan mutu pelayanan terhadap pasien.
3. Memberikan pelayanan yang bersifat paripurna terhadap pasien.
4. Terwujudnya kepuasan pasien terhadap pelayanan rumah sakit yang dimana sebagai ujung tombak evaluasi jasa layanan

## SIMPULAN

1. *Change management* atau 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 *change management* 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. 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.
5. Penerapan *change management* pada SDM RS "Z", 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.
6. Berdasarkan hasil wawancara terhadap SDM RS "Z" didapatkan kesimpulan bahwa penerapan *change management* pada SDM RS "Z" memberikan manfaat positif terhadap kegiatan manajerial operasional organisasi atau perusahaan.
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.*
- Halil, H., & UlumPamekasan, S. M. (2015). Inovasi Kurikulum Pesantren Dalam Memproyeksikan Model Pendidikan Alternatif Masa Depan. *Ulûmunâ: Jurnal Studi Keislaman*, 1(2), 146–169.
- Helmi, H., & Aslami, N. (2023). Proses Manajemen Perubahan Dan Tujuannya Bagi Perusahaan. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Akuntansi*, 1(2), 237–246.
- Indayani, L. (2019). *Manajemen perubahan. Umsida Press*, 1–287.
- Marlina, L. (2013). Tipe-tipe kepemimpinan dalam manajemen pendidikan. *Ta'dib: Jurnal Pendidikan Islam*, 18(02), 215–227.
- Rachmawati, N., & Harigustian, Y. (2019). *Manajemen Patient Safety\_Konsep & Aplikasi Patient Safety dalam Kesehatan. Buku Manajemen Patient Safety.*
- Sabrina, R. (2021). *Manajemen sumber daya manusia* (Vol. 1). umsu press.
- 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.*
- Tampubolon, M. P. (2020). *Change management: manajemen perubahan: individu, tim kerja, organisasi.* Mitra Wacana Media.
- Wibowo, A. (2021). *Manajemen Perubahan (Change Management).* Penerbit Yayasan Prima Agus Teknik, 1–180.
- Widiana, M. E. (2020). *Buku Ajar Pengantar Manajemen.*
- Yunus, E. (2016). *Manajemen Strategis.* Penerbit Andi.



© 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/>).