



PENGARUH PERSEPSI MANAJEMEN PERUBAHAN TERHADAP KINERJA DOKTER DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN RESISTENSI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Elvina. R. M, M.F Arrozi Adhikara, Rokiah Kusumapradja

Universitas Esa Unggul, Jakarta, Indonesia

Email: dr.elvina.r@gmail.com, arrozi@esaunggul.ac.id, rokihah.kusumapradja@esaunggul.ac.id

ABSTRAK

Kinerja dokter tidak dapat dinilai secara umum karena menyangkut outcome klinis pasien terhadap pelayanan yang diberikan. Manajemen perubahan merupakan strategi yang digunakan untuk mempertahankan posisi RS dalam dunia bisnis saat ini, jika manajemen perubahan tidak dipersiapkan dan dikelola dengan baik, akan menyebabkan resistensi dan berpengaruh terhadap kinerja, terutama bila tanpa dukungan pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional. Tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis pengaruh manajemen perubahan terhadap kinerja dokter yang dimediasi oleh gaya kepemimpinan transformasional dan resistensi. Penelitian ini merupakan penelitian explanatory research dengan pendekatan kuantitatif dalam bentuk penggunaan kausalitas hipotesis terhadap 62 dokter yang bekerja minimal 1 tahun sebelum terjadinya manajemen perubahan. Metode analisis data yang digunakan adalah Three Box Method dan analisa jalur. Pada penelitian ini didapatkan persepsi manajemen perubahan memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja dokter, persepsi manajemen perubahan tidak berpengaruh signifikan terhadap gaya kepemimpinan transformasional, persepsi manajemen perubahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap resistensi, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dokter, resistensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dokter, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap resistensi dan persepsi manajemen perubahan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dokter jika dimediasi oleh gaya kepemimpinan transformasional dan resistensi sebagai variabel intervening

Kata Kunci: kinerja dokter, persepsi manajemen perubahan, gaya kepemimpinan transformasional, resistensi.,

PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja merupakan suatu proses sistematis untuk menilai hasil akhir apakah program serta kegiatan yang direncanakan telah dilaksanakan sesuai rencana, dan apakah telah mencapai keberhasilan yang telah ditargetkan pada saat perencanaan. Dengan adanya sistem pengukuran kinerja, manajemen puncak akan memperoleh umpan balik dalam hal bertukar informasi yang akan menunjang perubahan untuk meningkatkan kualitas serta kinerja organisasi. (Keith & Newstrom, 2022) mengatakan terdapat faktor yang memengaruhi kinerja seseorang, yaitu : faktor kemampuan yang terdiri dari pengetahuan (pendidikan, pengalaman, latihan dan minat) serta keterampilan (kecakapan dan kepribadian) dan faktor motivasi : yaitu kondisi sosial (yang mencakup organisasi formal, informal, kepemimpinan) serta kebutuhan individu

(fisiologi, sosial dan egoistic) ; kondisi lingkungan fisik (lingkungan kerja).

Bidang kedokteran mempunyai bahasan yang berbeda dengan penilaian kinerja karyawan pada umumnya, karena penilaian kinerja merupakan penilaian secara profesional yang mempunyai hubungan antara pelayanan yang diberikan (adekuat staffing) dengan outcome klinis pasien yang tertuang dalam enam kerangka kerja (Fottler & Fried, 2008). Untuk evaluasi penilaian kinerja dokter dilakukan oleh komite medik RS setiap tahun melalui form OPPE (On going Professional Practice Evaluation). Dari data presampling tahun 2019-2020, terhadap 10 dokter spesialis, didapatkan bahwa kinerja dokter dianggap baik. Namun sejak terjadi manajemen perubahan, beberapa point dari penilaian kinerja dokter dinilai ada yang menurun. Hal ini menjadi dasar tersendiri

untuk menilai keterkaitan dengan manajemen perubahan yang seharusnya dapat meningkatkan kinerja.

RS X adalah rumah sakit di daerah Jakarta yang sudah berdiri sejak 1948. Awalnya RS ini merupakan fasilitas pelayanan kesehatan (Asosisasi Keperawatan Hindia) pada tahun 1897 dan tahun 1989, status pusat medis ditingkatkan menjadi RS. Tahun 1957 pengelolaan RS diserahkan pada sebuah lembaga agama. Selama memberikan pelayanan, RS X termaksud rumah sakit yang berpotensi untuk berkembang dengan dokter – dokter spesialis dan subspecialis yang ternama. Selain pelayanan yang diberikan kepada pasien, secara tidak langsung RS X menerima dokter muda yang diajarkan secara khusus terhadap peminatan akan kelanjutan sekolah. Hal ini membawa dampak yang baik karena akan menghasilkan regenerasi baru dengan budaya organisasi yang sudah dipahami.

Dikarenakan RS X merupakan organisasi RS yang non-profit, maka rumah sakit mengalami hambatan untuk mengikuti persaingan bisnis di era globalisasi dalam mengembangkan fasilitas gedung serta alat baru. Dari tahun 2004 – 2013 BOR rata-rata sebesar 75.2%. Mulai tahun 2014, terjadi penurunan jumlah BOR yang dikarenakan pengaruh faktor eksternal seperti keadaan ekonomi dan kebijakan pemerintah dalam pelayanan kesehatan masyarakat. Banyaknya pasien yang akhirnya mengikuti program kesehatan dari pemerintah dan idealis dari dokter yang tetap ingin memberikan terapi serta pelayanan secara maksimal kepada pasien membuat kesiapan manajemen saat itu untuk mengikuti regulasi menjadi kesulitan tersendiri. Akibatnya terjadi penurunan income RS. Dengan adanya hal tersebut, muncul tuntutan yang mempengaruhi operasional RS, untuk melakukan pengendalian biaya. RS harus mempertanggungjawabkan kinerjanya secara total, baik kinerja pelayanan maupun kinerja keuangan dengan memperhatikan standart kerja dan peningkatan mutu yang terus menerus.

Tahun 2019-2021, 80% operasional pelayanan RS X difokuskan untuk pasien Covid dan membuat income RS tinggi hingga dapat mempunyai simpanan untuk melakukan

perbaikan fasilitas dan peningkatan mutu RS. Namun pengelola RS mengadakan BOT untuk operasional pelayanan kesehatan dan manajemen RS dengan corporate, yang mengubah RS X dari non-profit business menjadi profit business. Responden dan karyawan lainnya sebagai pelaksana utama pelayanan kesehatan mengetahui akan terjadinya BOT hanya beberapa bulan sebelum terlaksananya kerjasama. Kurangnya komunikasi, alasan dilakukan BOT, persiapan dan perencanaan SDM menyebabkan terjadinya penolakan dari responden terhadap pelaksanaan manajemen perubahan, bahkan sebagian besar dokter spesialis ternama dan tenaga kesehatan lainnya banyak yang resign dengan waktu yang bersamaan dalam 1 bulan setelah tandatangan BOT.

Setelah BOT, pemimpin yang memegang kedudukan dan pengambil keputusan dalam pelaksanaan operasional RS, diberikan pada “orang luar” membuat kesulitan tersendiri untuk menyamakan “frekuensi” komunikasi, persepsi, cara pandang dan dalam mengembangkan bisnis RS. Manajemen perubahan yang seharusnya dapat membuat organisasi menjadi lebih baik malah membuat budaya, lingkungan kerja yang menjadi tidak nyaman. Perubahan yang langsung diterapkan tanpa adanya komunikasi dua arah dan cara pandang yang berbeda dalam segi pelayanan yang diberikan kepada pasien membuat resistensi tersendiri dari responden.

Teori yang didapatkan dari berbagai sumber mengenai manajemen perubahan jelas mengatakan bahwa untuk mengatasi dampak penolakan dari karyawan, diperlukan peranan pemimpin sebagai mediator agar dapat menggerakkan karyawan, mengurangi resistensi dan membawa organisasi menggapai tujuan dari perubahan tersebut. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Uzoamaka & Ugwu, 2018) bahwa perubahan transformational terhadap perusahaan manufaktur dan makanan di Nigeria berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dan resistensi terhadap perubahan dapat dikurangi bila menggunakan strategi yang baik.

Berdasarkan hal tersebut diatas, maka peneliti ingin melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Persepsi Manajemen

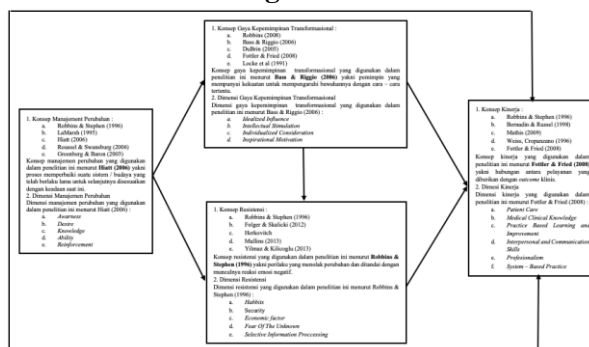
Perubahan Terhadap Kinerja Dokter dengan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Resistensi Sebagai Variabel Intervening di RS X”.

METHOD

Penelitian ini dilakukan setelah 11 bulan setelah terjadinya manajemen perubahan di RS Swasta X pada bulan Juli 2022 hingga Agustus 2022 terhadap 62 orang responden dengan

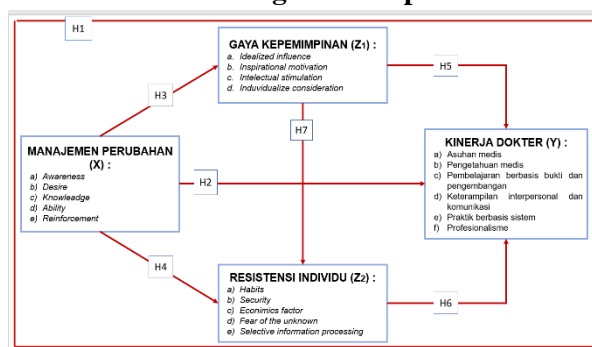
kriteria inklusi yaitu dokter yang sudah bekerja minimal 1 tahun sebelum manajemen perubahan. Penelitian ini merupakan penelitian explanatory kausalitas dan pengumpulan data dilakukan secara cross-sectional survey. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh persepsi manajemen perubahan (X) terhadap kinerja dokter (Y) di RS X dengan gaya kepemimpinan transformasional (Z1) dan resistensi (Z2) sebagai variabel intervening.

Kerangka Teoritik



Gambar 1 Kerangka Teori

Kerangka Konsep



Gambar 2 Kerangka Konsep

Jenis instrumen yang digunakan adalah form penilaian dokter dan kuesioner. Kuesioner ini digunakan untuk memperoleh tanggapan mengenai persepsi manajemen perubahan, gaya kepemimpinan transformasional dan resistensi dengan menggunakan pertanyaan kalimat positif, sedangkan untuk data kinerja dokter diambil dari OPPE di RS X selama 6 bulan setelah terjadinya manajemen perubahan.

Untuk jawaban dalam pertanyaan tertutup pada kuesioner menggunakan skala ordinal dimana jawaban SS (sangat setuju) mendapat nilai 4, jawaban S (setuju) mempunyai nilai 3, jawaban TS (tidak setuju) mempunyai nilai 2 dan jawaban STS (sangat tidak setuju)

mempunyai nilai 1. Pengukuran indikator OPPE akan dilakukan dengan menggunakan skala numeric yang dihitung dengan melihat presentase kinerja dalam kategori baik, cukup dan kurang dibandingkan dengan total indikator.

Dengan cara mengumpulkan data sekunder berupa landasan teoritis dari membaca literature yang dimaksudkan untuk mendapatkan data tentang teori-teori yang berkaitan dengan Persepsi Manajemen Perubahan, Kinerja Dokter, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Resistensi dan bahan lainnya yang berkaitan

RESULT AND DISCUSSION

Tabel 1 Uji Hipotesa Pengaruh Langsung

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
H2	-.217	.074	-2.923	0.003	H2 diterima
H3	.181	.100	1.811	.070	H3 ditolak
H4	.275	.055	5.032	***	H4 diterima
H5	.474	.070	6.752	***	H5 diterima
H6	.451	.120	3.768	***	H6 diterima
H7	.438	.158	2.774	.006	H7 diterima

Sumber : olah data AMOS (2022)

Tabel 2 Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Hubungan antar Konstruk	Direct Effect	Indirect Effect	Keterangan
Persepsi Manajemen Perubahan --> Kinerja Dokter	- 0.240	0.295	Termediasi

Sumber : olah data AMOS (2022)

Pengaruh Persepsi Manajemen Perubahan, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Resistensi terhadap Kinerja Dokter di RS X.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi manajemen perubahan, gaya kepemimpinan transformasional dan resistensi berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja dokter dengan nilai chi square 0.000 dan dari hasil analisa jalur memperlihatkan bahwa *indirect effect* mempunyai pengaruh terhadap *direct effect* antara manajemen perubahan terhadap kinerja dokter, yang artinya hubungan persepsi manajemen perubahan terhadap kinerja dokter dimediasi oleh gaya kepemimpinan transformasional dan resistensi.

Indeks rata-rata penilaian responden terhadap persepsi manajemen perubahan dengan kategori rendah. (Hiatt, 2006) melalui ADKAR menekankan pada kesiapan setiap individu untuk merubah persepsi dan mengetahui pentingnya perubahan yang akan dilakukan sehingga dapat mengurangi penolakan. Keberhasilan implementasi model ini membutuhkan pengembangan keterampilan komunikatif dan sosial para manajer dengan menciptakan lingkungan kerja yang kooperatif untuk perubahan. Indeks terendah dalam persepsi manajemen perubahan ada pada dimensi "*reinforcement*". Hal ini menggambarkan responden tidak berkomitmen terhadap perubahan dikarenakan responden tidak peduli terhadap perubahan yang terjadi. Responden tetap melakukan pelayanan terhadap pasien sesuai dengan pekerjaannya walaupun kinerja menjadi menurun jika dibandingkan dengan tahun lalu.

Hasil analisa gaya kepemimpinan transformasional mendapatkan kategori sedang. Hal ini disebabkan karena pemimpin di RS X tidak menggambarkan gaya kepemimpinan transformasional yang diperlukan untuk mendukung proses perubahan, dimana penilaian terhadap dimensi "*individualis consideration*" mempunyai nilai terendah. Pemimpin yang tidak dapat menunjukkan kepedulian terhadap karyawan dan melakukan kolaborasi, tidak akan mendapatkan dukungan dari karyawan dalam meningkatkan kinerja dan mengurangi resistensi.

Hasil pengaruh resistensi mendapatkan kategori sedang. Hal ini disebabkan tingkat resistensi yang cukup tinggi terhadap perubahan. Dimensi yang mempunyai indeks rata-rata terendah adalah "*fear of the unknown*" dimana kebijakan terhadap status kepegawaian membuat dampak tersendiri terhadap resistensi.

Dari hasil penelitian didapatkan penilaian terhadap ketiga variabel tersebut menggambarkan adanya persiapan manajemen perubahan yang minim, gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dengan kebutuhan saat perubahan dan terjadinya penolakan terhadap manajemen perubahan. Namun pengaruh simultan mendapatkan hasil bahwa manajemen perubahan dimediasi oleh gaya kepemimpinan transformasional dan resistensi terhadap kinerja dokter. Untuk meningkatkan kinerja responden, sangat diperlukan peran pemimpin dalam membantu proses perubahan dan komunikasi agar tujuan perubahan dapat terlaksana.

Pengaruh Persepsi Manajemen Perubahan terhadap Kinerja Dokter di RS X.

Dari analisa jalur didapatkan persepsi manajemen perubahan berpengaruh signifikan sebesar - 0.217 dengan nilai *p-value* sebesar 0.003 (*p-value* < 0.05) terhadap kinerja dokter, yang artinya persepsi manajemen perubahan secara negatif mempengaruhi kinerja dokter sebesar 21.7%.

Dari hasil OPPE didapatkan 51,6% responden masuk dalam kriteria sedang untuk penilaian kinerja dengan rata-rata > 86%. Responden yang sudah bekerja lebih dari 5 tahun, akan menggambarkan tingkat profesionalisme dalam pelayanan yang diberikan terhadap pasien lebih akurat karena menyangkut kepuasan dalam mengobati pasien dan keberhasilan pribadi dalam melakukan pekerjaan dibandingkan dengan penilaian yang rendah terhadap manajemen perubahan yang dialami.

Setelah 6 bulan terjadi manajemen perubahan, kinerja responden tidak meningkat, hal ini terlihat melalui indikator *reinforcement* yang mendapatkan score terendah dimana tidak ada *apresiasi* atau *reward* yang diberikan manajemen terhadap usaha ikut serta dalam perubahan. Hal ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Kojo. A.I et al., 2019), dimana hasil penelitian menggambarkan pentingnya *appresiasi* dan *reward* yang diberikan oleh manajemen terhadap keberhasilan yang dilakukan oleh karyawan dalam menjalani dan mempertahankan perubahan sehingga dapat meningkatkan kinerja.

Penelitian lain yang menggunakan model ADKAR, dilakukan oleh (Prabhawanti & Prasajo, 2021) mengenai manajemen perubahan terhadap kinerja karyawan, memberikan hasil bahwa hubungan manajemen perubahan mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja dikarenakan langkah perubahan yang dilakukan disusun dan dievaluasi berdasarkan kendalanya, sehingga dapat sesuai dengan tujuan perubahan.

Penelitian di RS X memberikan hasil persepsi manajemen perubahan tidak membuat kinerja dokter menjadi lebih berkembang dimana responden tetap bekerja dengan melakukan pelayanan terhadap pasien dengan standart minimal pelayanan, tetapi tidak lagi secara maksimal memberikan pelayanan yang dimiliki oleh kompetensi individu. Hal ini dikarenakan responden tidak dapat memahami alasan perlunya dilakukan BOT karena responden bekerja untuk pelayanan sosial sesuai dengan misi RS X sebelumnya, bukan untuk

industri bisnis RS. Selain itu tidak ada usaha untuk melibatkan responden dalam memberikan ide terhadap perubahan yang dilakukan meskipun menyangkut kelangsungan pelayanan yang diberikan oleh responden, lingkungan kerja yang tidak menjadi lebih kondusif dan tidak adanya *apresiasi* yang diberikan untuk ikut serta dalam perubahan yang telah dilakukan, membuat responden menjadi enggan untuk berusaha lebih maksimal.

Pengaruh Persepsi Manajemen Perubahan terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional di RS X.

Dari analisa jalur didapatkan persepsi manajemen perubahan tidak berpengaruh signifikan terhadap gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0.181 dengan nilai *p-value* sebesar 0.070 (*p-value* > 0.05), yang artinya persepsi manajemen perubahan tidak mempengaruhi gaya kepemimpinan transformasional sebesar 18.1%. Hasil ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Susyanto, 2019) dimana tingkat kesiapan karyawan untuk berubah tidak dipengaruhi secara langsung oleh faktor kepemimpinan (transformasional dan transaksional), namun dari kesiapan individu untuk menerima perubahan.

Dari latar belakang manajemen perubahan yang terjadi di RS X, mengingat responden merupakan dokter yang bekerja dengan “sumpah” untuk memberikan pelayanan yang sesuai untuk pasien, dimensi utama yang dibutuhkan untuk membuat responden mau peduli dan ikut serta dalam perubahan adalah dimensi *individualis consideration*, namun hasil *three box* justru memperlihatkan penilaian terhadap dimensi tersebut mempunyai indeks terendah. Responden lebih memerlukan adanya kepedulian dari pemimpin terhadap kondisi yang mereka alami dibandingkan dengan peranan pemimpin sebagai *role model*, *inspirational stimulation*, maupun *intellectual stimulation*.

Pada penelitian di RS X, mendapatkan hasil pemimpin saat ini tidak mencerminkan gaya kepemimpinan transformasional yang dibutuhkan dalam persepsi manajemen perubahan, sehingga pengaruh manajemen perubahan dengan gaya kepemimpinan transformasional mendapatkan hasil yang tidak signifikan. Pemimpin seharusnya dapat menjadi “mediator” yang baik bagi perubahan dan karyawan, namun jika pemimpin mempunyai cara pandang yang tidak sejalan dengan responden, maka manajemen perubahan tidak dapat berjalan dengan baik.

Pengaruh Persepsi Manajemen Perubahan terhadap Resistensi di RS X.

Dari analisa jalur didapatkan persepsi manajemen perubahan berpengaruh signifikan sebesar 0.275 dengan nilai *p-value* sebesar 0.000 (*p-value* < 0.05) terhadap resistensi, yang artinya persepsi manajemen perubahan secara positif mempengaruhi resistensi sebesar 27.5%.

Analisis *three box method* dari persepsi manajemen perubahan yang mewakili resistensi dapat terlihat melalui *awareness* dan *desire*. Dari indikator pertanyaan MP4 “manajemen telah melibatkan dokter untuk berpartisipasi dalam mendesain, mengembangkan dan menerapkan manajemen perubahan” mendapatkan hasil terendah. Hal ini menyebabkan tingkat resistensi yang paling besar. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nilsen et al., (2020) terhadap tenaga medis, dimana didapatkan hasil kesimpulan bahwa responden menolak adanya perubahan dikarenakan tidak memiliki kesempatan untuk mempengaruhi perubahan, tidak dipersiapkan untuk perubahan dan tidak memahami kebutuhan dan manfaat terjadinya perubahan.

Hasil penelitian di RS X mendapatkan hasil persepsi manajemen perubahan mendapatkan hasil yang rendah dengan resistensi yang sedang. Hal ini dikarenakan manajemen perubahan dilakukan tanpa ada pemberitahuan terlebih dahulu terhadap responden sebagai pelaksana perubahan, dan responden tidak menyetujui perubahan status pengelolaan RS dari *nonprofit* menjadi *profit bisnis* yang dianggap tidak sesuai dengan visi pertama RS X.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Dokter di RS X.

Dari analisa jalur didapatkan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan sebesar 0.474 dengan nilai *p-value* sebesar 0.000 (*p-value* < 0.05) terhadap kinerja dokter, yang artinya gaya kepemimpinan transformasional secara positif mempengaruhi kinerja dokter sebesar 47.4%. Hal ini sejalan dengan teori (Locke et al., 1991) bahwa kemampuan memimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan akan mempengaruhi kinerja, dimana perilaku pemimpin memiliki dampak signifikan terhadap sikap, perilaku dan kinerja karyawan.

Berdasarkan distribusi pertanyaan gaya kepemimpinan transformasional yang dilakukan di RS X didapatkan kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan di RS X termasuk kriteria yang biasa saja. Pemimpin belum dapat mencerminkan dimensi *individualis*

consideration yang paling diperlukan untuk menarik simpati dari responden. Oleh karena itu, responden melakukan pelayanan terhadap pasien sesuai dengan profesionalismenya tanpa dukungan yang kuat dari pemimpin.

Pengaruh Resistensi terhadap Kinerja Dokter di RS X.

Dari analisa jalur didapatkan resistensi berpengaruh signifikan sebesar 0.451 dengan nilai *p-value* sebesar 0.000 (*p-value* < 0.05) terhadap kinerja dokter, yang artinya resistensi secara positif mempengaruhi kinerja dokter sebesar 45.1%. Dari hasil ini terlihat bahwa resistensi mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja dokter. Resistensi menjadi kunci utama dalam melakukan pekerjaan responden.

Penilaian secara keseluruhan dari variabel resistensi mempunyai nilai indeks sedang, dengan nilai terendah pada dimensi *fear of the unknown*. Dari sini terlihat bahwa responden lebih mengkhawatirkan ketidakpastian dari pelaksanaan manajemen perubahan yang dilakukan dibandingkan dengan *economic factor*.

Mendukung penelitian yang dilakukan oleh (Bukit et al., 2003) menghasilkan bahwa aspek ekonomi hanya merupakan salah satu dari berbagai faktor yang menyebabkan dokter tidak betah. Faktor lain yang mempengaruhi adalah hubungan dokter-pasien, fasilitas rumah sakit, hubungan dengan teman sekerja, rasa aman dalam melakukan pekerjaan, pendapatan yang diperoleh, fasilitas yang diberikan, karakteristik pekerjaan, pengakuan profesi di rumah sakit, keluarga hingga karier.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di RS X, resistensi berpengaruh terhadap kinerja responden dimana dampak ketidakpuasan responden dengan perubahan yang dilakukan mempengaruhi implementasi dan kualitas terhadap kinerja. Namun secara garis besar responden yang masih bekerja di RS X tetap melakukan pelayanan kepada pasien dengan baik dan memberikan perhatian yang menyeluruh jika menyangkut kualitas outcome klinis pasien dan tidak peduli dengan perubahan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Resistensi di RS X.

Dari analisa jalur didapatkan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan sebesar 0.438 dengan nilai *p-value* sebesar 0.000 (*p-value* < 0.05) terhadap resistensi, yang artinya gaya kepemimpinan

transformatif secara positif mempengaruhi resistensi sebesar 43.8%.

Penelitian lain yang dilakukan oleh (Jones & van de Ven, 2019) mengatakan bahwa selama 3 tahun setelah dilakukan manajemen perubahan, kepemimpinan mengambil peran penting dalam menurunkan tingkat resistensi karyawan.

Penelitian di RS X mendapatkan hasil bahwa pemimpin saat ini belum sepenuhnya menggambarkan dimensi gaya kepemimpinan transformatif yang diperlukan, sehingga tidak dapat memberikan pengaruh sepenuhnya untuk mengurangi resistensi yang terjadi.

Hasil penelitian menunjukkan dukungan terhadap teori (Fottler & Fried, 2008) dimana kinerja merupakan hubungan antara pelayanan yang diberikan (*adequat staffing*) dengan outcome klinis. Teori Hiatt terhadap manajemen perubahan mengatakan bahwa untuk melakukan perubahan diperlukan persiapan yang sesuai dengan kebutuhan. Perubahan yang tidak dipersiapkan akan mempunyai dampak yang tidak sesuai dengan harapan.

Gaya kepemimpinan transformatif dan resistensi menjadi mediasi dalam hubungan manajemen perubahan terhadap kinerja dokter. Mediasi ini bernilai positif yang membuat kinerja dokter menjadi meningkat dalam manajemen perubahan. Dukungan yang diberikan dari pemimpin akan mempengaruhi lingkungan kerja dan situasi kerja yang dilakukan oleh dokter, sehingga dapat membuat resistensi turun dan pengaruh manajemen perubahan menjadi lebih baik.

Resistensi yang tinggi seharusnya menyebabkan penurunan kinerja, namun hal ini tidak berlaku sepenuhnya terhadap kinerja responden dikarenakan responden tetap melakukan pelayanan terhadap pasien walaupun tidak dengan seluruh kemampuannya.

KESIMPULAN

Pengaruh persepsi manajemen perubahan terhadap kinerja dokter dengan mediasi gaya kepemimpinan transformatif dan resistensi membuat pengaruh positif dan signifikan. Dengan adanya pengaruh gaya kepemimpinan transformatif dan resistensi, mampu meningkatkan pengaruh manajemen perubahan terhadap kinerja dokter. Persepsi manajemen perubahan berpengaruh negatif secara signifikan terhadap kinerja, hal ini dikarenakan responden tidak dapat memahami alasan perlunya dilakukan BOT karena responden bekerja untuk pelayanan sosial bukan untuk industri bisnis RS. Selain itu tidak ada usaha untuk melibatkan

responden dalam memberikan ide terhadap perubahan yang dilakukan, lingkungan kerja yang tidak menjadi lebih kondusif dan tidak adanya apresiasi yang diberikan untuk ikut serta dalam perubahan yang telah dilakukan, membuat responden menjadi enggan untuk berusaha lebih maksimal. Responden tetap melakukan pelayanan terhadap pasien sesuai dengan ranah profesionalnya dan tidak peduli dengan perubahan yang terjadi. Persepsi manajemen perubahan tidak berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan transformatif karena pemimpin saat ini belum dapat mencerminkan sikap yang sesuai dengan dimensi gaya kepemimpinan transformatif yang dibutuhkan dalam manajemen perubahan. Persepsi manajemen perubahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap resistensi dikarenakan manajemen perubahan dilakukan tanpa ada pemberitahuan dan persiapan terlebih dahulu, dan responden tidak menyetujui perubahan status pengelolaan RS dari non-profit menjadi profit bisnis yang dianggap tidak sesuai dengan visi pertama RS X. Gaya kepemimpinan transformatif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dan mempunyai tingkat hubungan yang paling tinggi. Pengaruh pemimpin sangat tinggi terhadap peningkatan atau penurunan kinerja responden. Dimana saat ini kinerja responden belum maksimal dikarenakan kurangnya dukungan dari dimensi *Individualis consideration* dan *Intellectual stimulation* yang dicerminkan oleh pemimpin. Resistensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Dengan tingkat resistensi yang tinggi, membuat kinerja tidak maksimal. Responden tetap melakukan pelayanan kepada pasien dengan baik dan memberikan perhatian yang menyeluruh jika menyangkut kualitas outcome klinis pasien namun tidak peduli dengan perubahan. Gaya kepemimpinan transformatif berpengaruh positif terhadap resistensi dimana pemimpin saat ini tidak dapat memberikan dampak untuk mengurangi resistensi yang terjadi.

REFERENCES

- Adeyemi, O. A. (2018). Organizational Change and How It Affects Healthcare Employees: A Study on Employee Resistance to Change in Electronic Medical Record Implementation. ERIC, 116–118.
- Agerer, Alfred, & Fruh, M. (2018). The Impact of Process and Change Management Practices on Hospital Operations Performance and Staff Satisfaction.

- Ali, G., & Hasaan, M. (2022). A Review of Organizational Change Management and Employee Performance. *Journal of Xidian University*.
- Anderson, D., & Anderson, L. A. (2001). *Beyond Change Management: Advanced Strategies for Today's transformational Leaders*. Jossey-Bass.
- Arifiana, D. (2019). Pengaruh Manajemen Perubahan Terhadap Gaya Kepemimpinan Serta Dampaknya pada Motivasi dan Kinerja Kayawan di PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Purna Bakti Cabang Jember. *Jurnal Ekonomi*, 11(2), 345–364.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ.
- Bernadin, H. J., & Russell, J. A. (1998). *Human Resource Management: An Experiential Approach* (2nd ed.). Mc.Graw Hill.
- Bishop, C. H. (2001). *Making Change Happen One Person at a Time: Asessing Change Within Your Organization*. Amacom.
- Chansanam, W., Setiawan, R., & Krithika, M. (2020). The Impact of Change Management on Employees Performance in Information Management System. *Productivity Management*, 254–268.
- Dharma, A. (2003). *Petunjuk Praktis bagi Para Supervisor*. Manajemen Supervisi (5th ed.). PT. Raja Grafindo Persada.
- E. Lynley Wentzel, E. D. (2020). *Resistance to Mandated Organizational Change in The Healthcare Indusrty* [Thesis]. North Carolina State University.
- Esrilininda. (2013). Eksploitasi Kerja dan Resistensi Karyawan PT.Seruni Indah Sidoarjo. *Program Studi Sosiologi*, 1.
- Ferdinand, A. (2006). *Metode Penelitian Manajemen, Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Universitas Diponegoro.
- Fottler, D., & Fried, B. (2008). *Human Resources in Healthcare: Managing for Success* (3rd ed.). Health Administrator Press.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1993). *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Proses* (2nd ed.). Erlangga.
- Greenberg, J., & Robert A. Baron. (2003). *Behavior in Organization*. Prentice Hall.
- Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community, how to implement a successful change in our personal lives and professional careers based on Prosci research*, Prosci Research.
- Hidayanto, A. N., Hartana, D. S., & Hapsari, I. C. (2012). Strategi Manajemen Perubahan Untuk Mendukung Implementasi Sistem Informasi Rumah Sakit Studi Kasus: RSUD RAA SOEWONDO PATI. *Jurnal Sistem Informasi*, 6(2), 108. <https://doi.org/10.21609/jsi.v6i2.283>
- Joeliaty, J., & Firmansyah, Y. (2019). Pengaruh Manajemen Perubahan Terhadap Organisasi Pembelajaran Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. KAI (Persero) Daop II Bandung. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 3(3), 319–333. <https://doi.org/10.31843/jmbi.v3i3.88>
- Jones, S. L., & van de Ven, A. H. (2019). The Changing Nature of Change Resistance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(4), 482–506. <https://doi.org/10.1177/0021886316671409>
- Kemenkes. (2008). Keputusan Menteri Kesehatan No 129/Menkes/SK/II/2008 Tentang Standar Pelayanan Minimal Rumah Sakit.
- Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No.983/Men.Kes/SK/XI/1992). (n.d.).
- Kojo. A.I, Kindangen. P, & Uhing. Y. (2019). Pengaruh Manajemen Perubahan, Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. BANK SULUT GO. *Jurnal EMBA*, 7(3), 4261–4270.
- Kopelman. R. E, Arthur. P, & Guzzo. (1998). The role of climate and culture in productivity. *Tulane University*.
- Koteen, J. (1997). *Strategic Management in Public and Nonprofit Organizations* (2nd ed.). Praeger.
- Kotter, J. P. (2007). *Leading Change – Why Transformation Efforts Fai*. *Harvard Business Review*, 1–10.
- LaMarsh, J. (1995). *Changing the Way We Change: Gaining Control of Major Operational Change*. Addison - Wesley Pub.Co.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. Harper and Row.
- Locke, Edwin A, Shelley Kirkpatrick, & Jill K. (1991). *The Essence of Leadership, The Four Keys to Leading Successfully*. Lexington Books.
- Mareš, J. (2018). Resistance of Health Personnel To Changes In Healthcare. *Kontakt*, 20(3), e262–e272.

- <https://doi.org/10.1016/j.kontak.2018.04.002>
- Mathis, R. & J. J. (2009). *Human Resource Management* (10th ed.). Salemba Empat.
- Menda, J.F., Tewai, B., & Sendow, G.M. (2018). Pengaruh Manajemen Perubahan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi pada RSUD Bitung). *Jurnal EMBA*, 6(4), 2578–2587.
- Munjuri, M. G. (2011). The Effect of Human Resource Management Practices in Enhancing Employee Performance in Catholic Institutions of Higher Learning in Kenya. *International Journal of Business Administration*, 2(4). <https://doi.org/10.5430/ijba.v2n4p189>
- Nilsen, P., Seing, I., Ericsson, C., Birken, S. A., & Schildmeijer, K. (2020). Characteristics Of Successful Changes In Health Care Organizations: An Interview Study With Physicians, Registered Nurses And Assistant Nurses. *BMC Health Services Research*, 20(1), 147. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-4999-8>
- Oreg, Shaul. (2003). Resistance to change: Developing an Individual Differences Measure. *Journal of Applied Psychology*, 4, 680–693.
- Prabhawanti, R. D. L., & Prasajo, E. (2021). Analisis Pengaruh Manajemen Perubahan dan Kompetensi Terhadap Kinerja ASN pada Biro Hukum Kementerian Pertanian. *Jurnal Ilmiah Administrasi*, 4(1), 111–124.
- Pringgabayu, D., Waruwu, F., & Wirakanda, G. G. (2019). Penguatan Kinerja SDM Melalui Manajemen Perubahan dan Penataan Organisasi (Studi di Unit Kementerian Republik Indonesia). *Jurnal Manajemen (Development of Research Management)*, 14.
- Priyatno, D. (2014). *SPSS 22 Pengolah Data Terpraktis* (T. A. Prabawati, Ed.). CV Andi.
- Rahim, H., Pasinringi, S., & Sangkala. (2019). Manajemen Perubahan di Rumah Sakit Umum Daerah Haji Provinsi Sulawesi Selatan. *Ilmu Administrasi Fisip Universitas Hasanuddin Makassar*.
- Ratnasari, S. L., Fitri, D., Zulkifli, Z., Nasrul, H. W., & Supardi, S. (2020). Analisis Manajemen Perubahan, Kepemimpinan Transformasional, Struktur Organisasi, Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Benefita*, 5(2), 225. <https://doi.org/10.22216/jbe.v5i2.5303>
- Richard, L. D. (1988). *Management*. The Dryden Press.
- Rinawati. (2018). Analisis Faktor -faktor yang Mempengaruhi Resistensi Individual pada Transformasi Organisasi di PT. Telkom Indonesia Tbk. Bandung.
- Robbin, S. P. (2003). *Organizational Behavior* (10th ed.). Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behaviour* (5th ed.). Pearson Education.
- Robbins, & Stephen P. (1996). *Organizational Behaviour Concept, Controversiest, Applications*. Englewoods Cliffs prentice Hall Inc.
- Rosmala, R. D., & Kurniawan. T. (2019). Mengatasi Resistensi Perubahan . *Kajian Ilmu Administrasi Negara*, 7, 53–72. <https://doi.org/10.21831/jnp.v1i1.24599>
- Roussel, L., & Swansburg, R. C. (2006). *Management and Leadership for nurse administration* (Jones & Bartlett Learning, Ed.).
- Rusaw, A. C. (2007). Changing Public Organization: Four approaches. *International Journal of Public Administration*, 30, 347–361.
- Saputra, H., & Saputra, A. (2018). Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Rumah Sakit Penawar Medika Tulang Bawang. *Jurnal Iqtisad, Fakultas Syariah IAI Agus Salim Metro Lampung*, 1.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. CV Alfabeta.
- Susyanto, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Keterlibatan Karyawan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kesiapan untuk Berubah Dalam Menghadapi Perubahan Organisasi. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Akuntansi (JEBA)*, 21.
- Syamsurizal. (2019). Peran Kepemimpinan dan Penerapan Manajemen Perubahan Dalam Peningkatan Daya Saing Organisasi Perguruan Tinggi. *Jurnal Administrai Bisnis Internasional (JAMBI)*, 1(1), 44–65.
- Tesfay, G. (2020). The Effect of Resistance to Organizational Change on Job Performance of Emplotees as Mediated by Job Satisfaction. *College Of Business and Economics. ADDIS ABABA UNIVERSITY*.
- The Joint Commission (TJC). (2011). *Standars Booster Pack for Focused Professional Practice Evaluation/Ongoing*

- Professional Practice Evaluation (FPPE/OPPE). Oakbrook Terrace.
- Uzoamaka, O. E., & Ugwu, E. U. (2018). Effect of Employee Resistance to Transformational Change on the Performance of Manufacturing Firms in Food and Beverage Organizations in Nigeria. *NG-Journal of Social Development*, 6(5), 73–88. <https://doi.org/10.12816/0042821>
- Walk, M. (2022). Leaders as change executors: The impact of leader attitudes to change and change-specific support on followers. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.01.002>
- Yuliana, L., Ida Trigani, & Wulan Aditya Putri. (2021). Analisis Manajemen Perubahan Terhadap Kinerja Organisasi pada PT Solusi Bangun Indonesia TBK. *Jurnal Bisnis Terapan*, 5 (1), 47–56..