

Dampak Perubahan Organisasi terhadap Persepsi Pegawai Balai Besar Penelitian dan Pengembangan Tanaman Obat dan Obat Tradisional Tawangmangu

The Impact of Organizational Change on Employee Perceptions of the Center for Research and Development of Medicinal Plants and Traditional Medicines Tawangmangu

Ulfa Fitriani¹, Laksono Trisnantoro², Dwi Handono Sulisty²

¹Unit Pelaksana Fungsional Hortus Medicus Tawangmangu,
Rumah Sakit Umum Pusat Dr Sardjito

Jl. Raya Lawu No 11, Tawangmangu, Karanganyar, Jawa Tengah, Yogyakarta 57792, Indonesia

²Program Studi Magister Kebijakan dan Manajemen Kesehatan, Fakultas Kedokteran, Kesehatan Masyarakat, dan Keperawatan, Universitas Gadjah Mada,
Jl. Flora No. 1, Bulaksumur, Yogyakarta 55281, Indonesia
Email: drulfa05@gmail.com

Tanggal submit: 1 Juli 2023; Tanggal penerimaan: 30 September 2023

ABSTRAK

Salah satu hal yang penting dalam sebuah organisasi adalah perubahan. Tujuan perubahan adalah terjadi peningkatan suatu efektivitas. Balai Besar Penelitian dan Pengembangan Tanaman Obat dan Obat Tradisional (B2P2TOOT) merupakan salah satu satuan kerja dibawah Badan Penelitian dan Pengembangan Kesehatan mengalami perubahan organisasi sejak diterbitkannya Permenkes Nomor 26 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Rumah Sakit di Lingkungan Kemenkes. Pada Permenkes tersebut disebutkan bahwa dalam rangka efisiensi dan efektivitas pelayanan, maka dilakukan pengintegrasian tugas dan fungsi, sumber daya manusia, sarana dan prasarana serta anggaran terkait pelayanan kesehatan pada B2P2TOOT di Tawangmangu ke dalam RSUP Dr. Sardjito Yogyakarta. Keberhasilan perubahan organisasi bisa dilihat dari kesiapan individu yang ada didalamnya. Dengan mengetahui persepsi para pegawai maka dapat diketahui sejauh mana kesiapan para pegawai menuju perubahan. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi persepsi pegawai B2P2TOOT terhadap perubahan organisasi. Desain penelitian yang digunakan adalah kualitatif eksploratif. Pengumpulan data meliputi wawancara mendalam, focus group discussion, observasi serta dokumentasi. Data penelitian dilakukan analisis tema dengan bantuan software opencode 4.03. Hasil dan pembahasan: Persepsi pegawai ASN menunjukkan persepsi positif terhadap perubahan pengaturan kerja terutama persepsi terhadap perubahan dari cost center menjadi revenue center, persepsi negatif terhadap informasi perubahan organisasi serta persepsi positif terhadap dukungan organisasi dan kesiapan individu. Sementara persepsi pegawai berstatus non ASN meliputi persepsi negatif terhadap perubahan pengaturan kerja, persepsi negatif terhadap informasi perubahan, serta persepsi positif terhadap dukungan organisasi dan kesiapan individu terhadap perubahan. Terjadi gap informasi berkaitan perubahan cost center menjadi revenue center antara pegawai ASN dengan pegawai non ASN. Persepsi negatif memiliki multi faktor, seperti faktor pendidikan, faktor sarana prasarana, faktor keluarga dan yang paling utama adalah faktor komunikasi. Kesimpulan yang dapat diambil adalah persepsi pegawai ASN terhadap perubahan organisasi adalah persepsi positif utamanya terhadap perubahan cost center menjadi revenue center dalam rangka efisiensi dan efektivitas organisasi. Sementara, persepsi pegawai non ASN terhadap perubahan organisasi dari cost center menjadi revenue center adalah persepsi negatif. Perlu kebijakan yang tepat untuk menindaklanjuti temuan persepsi negatif pada pegawai non ASN.

Kata kunci: Persepsi pegawai, perubahan organisasi, efisiensi, efektivitas

ABSTRACT

The one of the important things in an organization is change. The purpose of change is to increase effectiveness. The Center for Research and Development of Medicinal Plants and Traditional Medicines (B2P2TOOT) is one of the work units under the Health Research and Development Agency and has undergone organizational changes since the issuance of Permenkes Number 26 of 2022 concerning Organization and Work Procedures of Hospitals within the Ministry of Health. The Permenkes states that in the context of efficiency and effectiveness of services, the tasks and functions, human resources, facilities and infrastructure as well as budgets related to health services at B2P2TOOT in Tawangmangu are integrated into Dr. Sardjito Hospital Yogyakarta. The success of organizational change can be seen from the readiness of the individuals in it. By knowing the perceptions of employees, it can be known to what extent the readiness of employees towards change. This study aims to explore the perceptions of B2P2TOOT employees towards organizational change. The research design used is exploratory qualitative. Data collection included in-depth interviews, focus group discussions, observation and documentation. The research data were subjected to theme analysis with the help of opencode 4.03 software: Perceptions of ASN employees show positive perceptions of changes in work arrangements, especially perceptions of changes from cost centers to revenue centers, negative perceptions of organizational change information and positive perceptions of organizational support and individual readiness. While the perceptions of non-ASN employees include negative perceptions of changes in work arrangements, negative perceptions of change information, and positive perceptions of

organizational support and individual readiness for change. There is an information gap regarding the change from cost center to revenue center between ASN employees and non-ASN employees. Negative perceptions have multiple factors, such as educational factors, infrastructure factors, family factors and most importantly communication factors. The conclusion that can be drawn is that the perception of ASN employees towards organizational change is a positive perception, especially towards the change from cost center to revenue center in the context of organizational efficiency and effectiveness. Meanwhile, the perception of non-ASN employees towards organizational change from cost center to revenue center is a negative perception. Appropriate policies are needed to follow up on the findings of negative perceptions of non-ASN employees.

Keywords: Employee perceptions, organization change, efficiency, effectiveness

PENDAHULUAN

Salah satu hal yang penting dalam sebuah organisasi adalah perubahan (1). Perubahan adalah proses yang berkelanjutan di setiap organisasi dengan harapan terjadi peningkatan kondisi yang lebih baik dari sebelumnya seperti peningkatan suatu efektivitas. Peningkatan efektifitas sebuah organisasi bertujuan meningkatkan kemampuan organisasi dalam beradaptasi dengan perubahan lingkungan sekitar (2). Di Tahun 2019, Indonesia memiliki sebuah lembaga baru yang bernama Badan Riset Inovasi Nasional (BRIN). Lembaga tersebut didirikan oleh Presiden Joko Widodo melalui Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 74 Tahun 2019. Dalam Perpres tersebut disebutkan bahwa tugas BRIN adalah menjalankan penelitian, pengembangan, pengkajian dan penerapan, serta inovasi dan inovasi yang terintegrasi. Selanjutnya, Presiden Jokowi menerbitkan kembali Perpres Nomor 78 tahun 2021 tentang Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN). Pada Perpres tersebut, terutama pada Bab VII Pengintegrasian, pasal 65 ayat (1) dinyatakan bahwa tugas, fungsi, dan kewenangan pada unit kerja yang melaksanakan penelitian, pengembangan, dan penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi di lingkungan kementerian/lembaga dialihkan menjadi tugas, fungsi dan kewenangan BRIN. Kegiatan BRIN difokuskan pada penelitian, pengembangan, pengkajian, penerapan, inovasi dan inovasi yang terintegrasi sehingga ilmu pengetahuan dan teknologi dapat dikuasai lebih cepat (3).

Balai Besar Penelitian dan Pengembangan Tanaman Obat dan Obat Tradisional (B2P2TOOT) merupakan salah satu satuan kerja yang berada dibawah Badan Penelitian dan Pengembangan Kesehatan, Kementerian Kesehatan. Pada tahun 2022, Kementerian Kesehatan menerbitkan Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 26 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Rumah Sakit di Lingkungan Kementerian Kesehatan. Pasal 117 menyebutkan bahwa dalam rangka efisiensi dan efektivitas pelayanan, dilakukan pengintegrasian tugas dan fungsi, sumber daya

manusia, sarana dan prasarana serta anggaran terkait pelayanan kesehatan pada Balai Besar Penelitian dan Pengembangan Tanaman Obat dan Obat Tradisional di Tawangmangu ke dalam RSUP Dr. Sardjito Yogyakarta (4).

Rumah Sakit Umum Pusat (RSUP) Dr Sardjito merupakan Rumah Sakit (RS) Kelas A Pendidikan, RS Rujukan Nasional serta RS Pendidikan Utama Fakultas Kedokteran Kesehatan Masyarakat dan Keperawatan (FKKMK) UGM. RSUP Dr Sardjito diketahui memiliki layanan Klinik Kalimosodo yang menyediakan layanan kesehatan tradisional seperti pengobatan herbal, pijat akupresur dan akupuntur yang bertujuan untuk meningkatkan kebugaran dengan didukung oleh tenaga ahli yang bersertifikat. Selain itu, status RSUP Dr Sardjito juga telah menjadi Badan Layanan Umum (BLU). BLU merupakan instansi di lingkungan Pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas.

Selain faktor lembaga baru BRIN, perubahan organisasi yang terjadi juga berdasarkan faktor internal B2P2TOOT dimana dengan aset dan sumber daya manusia yang ada, output yang dihasilkan belum dapat berjalan secara efektif dan efisien. Berdasarkan kapasitas yang dimiliki oleh RSUP Dr Sardjito, maka dengan adanya integrasi B2P2TOOT ke RSUP Dr Sardjito diharapkan dapat meningkatkan pelayanan-pelayanan yang ada di B2P2TOOT menjadi lebih efisien dan efektif. Terlebih Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (Kemenparekraf) telah memilih Tawangmangu sebagai salah satu destinasi *wellness and herbal tourism* di Indonesia.

Salah satu hal penting dalam menafsirkan perubahan adalah bagaimana kemampuan untuk memproyeksikan kedepan. Kemampuan menganalisis secara periodik dan memproyeksikan ke masa depan akan mempengaruhi rutinitas organisasi (5). Di dalam suatu organisasi sumber daya manusia (SDM) menjadi aset penting. Proses

perubahan organisasi yang terjadi di B2P2TOOT tentu membutuhkan kesiapan dari para pegawai. Kesiapan organisasi untuk perubahan didefinisikan sebagai kesiapan psikologis dan perilaku anggota organisasi untuk mengimplementasikan perubahan. Dua aspek kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan meliputi komitmen perubahan (sejauh mana anggota organisasi menunjukkan tekad untuk menerapkan perubahan) dan efikasi perubahan (sejauh mana anggota organisasi berbagi rasa percaya diri dalam kemampuan kolektif mereka untuk menerapkan perubahan) (6). Kesiapan berubah dari para pegawai dapat dilihat dari persepsinya. Seperti yang diketahui, persepsi merupakan suatu proses penerimaan informasi serta pemahaman terhadap lingkungan, termasuk penetapan informasi untuk membentuk pengkategorian dan penafsirannya. Persepsi pegawai terhadap suatu perubahan dapat berupa persepsi positif maupun persepsi negatif (7). Berdasarkan hal-hal tersebut, maka peneliti tertarik untuk mengeksplorasi persepsi pegawai B2P2TOOT terhadap perubahan organisasi di B2P2TOOT.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif eksploratif. Penelitian ini dilaksanakan di Balai Besar Penelitian dan Pengembangan Tanaman Obat dan Obat Tradisional (B2P2TOOT) Tawangmangu. Waktu penelitian dilaksanakan setelah *ethical approval* diterbitkan dari Komisi Etik Penelitian Fakultas Kedokteran, Kesehatan Masyarakat dan Keperawatan (FK-KMK), Universitas Gadjah Mada serta memperoleh ijin penelitian dari B2P2TOOT Tawangmangu. Pada penelitian ini penentuan subjek dilakukan secara *purposive sampling*. Penelitian ini menggunakan kriteria inklusi yakni pria atau wanita, berstatus aktif sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) maupun non ASN, telah bekerja di B2P2TOOT minimal 5 tahun, memiliki nilai kinerja minimal baik serta bersedia menandatangani *informed consent*. Sementara kriteria eksklusi meliputi pegawai yang sedang cuti, pegawai yang sedang tugas belajar, bekerja di B2P2TOOT < 5 tahun, memiliki nilai kinerja kurang baik serta tidak bersedia menjadi informan. Pengumpulan data meliputi wawancara mendalam, *focus group discussion* (FGD), observasi serta dokumentasi. Wawancara mendalam dilakukan kepada informan utama berstatus ASN yakni kepala B2P2TOOT, 5 ketua tim kerja, dan 6 anggota tim. sedangkan FGD dilakukan kepada 6 anggota tim yang berstatus non

ASN. Informan triangulasi meliputi 1 koordinator kebun tanaman obat, 1 ASN di bagian kepegawaian dan 1 ASN di bagian keuangan. Data penelitian dilakukan analisis tema dengan bantuan *software opencode* 4.03. Penelitian ini sudah mendapat persetujuan dari Komisi Etik Penelitian FK-KMK Universitas Gadjah Mada dengan nomor KE/FK/0389/EC/2023.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik subyek penelitian

Pengumpulan data pada penelitian ini berlangsung sejak terbitnya *ethical clearance* yakni tanggal 9 Maret 2023 hingga tanggal 28 April 2023, dimana pada waktu tersebut, situasi dan kondisi B2P2TOOT Tawangmangu masih berada di masa transisi menjadi bagian RSUP Dr Sardjito. Subjek penelitian merupakan pegawai B2P2TOOT yang berstatus ASN serta non ASN. Pegawai yang berstatus ASN meliputi jajaran pimpinan organisasi (kepala dan ketua tim kerja), staf kepegawaian, staf keuangan, koordinator kebun dan anggota tim kerja, sedangkan pegawai yang berstatus non ASN merupakan anggota tim kerja. Adapun karakteristik subyek penelitian disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Subjek Penelitian

Karakteristik	Jumlah		
	ASN		Non ASN
	Pimpinan	Staf	
Jenis kelamin			
Laki-laki	3	4	5
Perempuan	3	5	1
Usia			
< 30 tahun			1
30-40 tahun	1	4	3
41-50 tahun	4	2	2
> 50 tahun	1	1	
Status pernikahan			
Menikah	6	8	5
Belum menikah		1	1
Pendidikan			
SMP			1
SMA/SMK			4
Strata 1	1	2	1
Strata 2	5	1	
Lama bekerja			
5-10 tahun		2	2
>10 tahun	6	7	4

Gambaran perubahan organisasi yang baru

Perubahan yang terjadi di B2P2TOOT kali ini termasuk perubahan terbesar dalam sejarah

Tabel 2. Perbedaan yang terjadi di B2P2TOOT sebelum dan setelah perubahan

No	Kategori	Sebelum	Setelah
1.	Struktur organisasi	Dibawah Badan Litbangkes yang kini menjadi BKPK Balai Besar setingkat eselon IIb	Dibawah RSUP Dr Sardjito (RSUP Vertikal Kemenkes), Ditjen Yankes Unit Pelaksana Fungsional RS
2.	Fokus utama	Penelitian, pengembangan, pengkajian	Pelayanan Publik
3.	Pembagian Bidang	-Program kerjasama dan jaringan informasi -Layanan dan sarana penelitian	-Pelayanan (pelayanan kesehatan dan wellness) -Penyediaan produk dan penunjang (laboratorium pengujian dan diklat)
4.	Pembiayaan	<i>Cost center</i>	<i>Revenue center</i>

perkembangan B2P2TOOT Tawangmangu. Hasil telaah dokumen *Master Plan* Pusat Layanan Kesehatan Tradisional Tawangmangu 2022-2026 menunjukkan bahwa perubahan ini utamanya bertujuan menjadi pusat layanan pengobatan tradisional rujukan nasional. Pasca bergabung dengan RSUP Dr Sardjito, B2P2TOOT akan berubah nama menjadi Unit Pelaksana Fungsional (UPF) Hortus Medicus Tawangmangu. Proses dilakukannya integrasi B2P2TOOT ke RSUP Dr Sardjito secara resmi terhitung mulai tanggal 1 Juli 2023. Hal ini dikarenakan menunggu proses penghentian anggaran dari Pusat yang menunggu selesai laporan keuangan periode I (Januari-Juni).

Persepsi Pegawai ASN

Pegawai ASN yang diwawancarai pada penelitian ini meliputi pimpinan dan staf pelaksana. Pimpinan meliputi kepala B2P2TOOT dan para ketua tim kerja, sedangkan anggota tim kerja berasal dari masing-masing tim kerja yang ada. Berdasarkan wawancara mendalam yang telah dilakukan didapatkan persepsi positif dan negatif terhadap perubahan pengaturan kerja, informasi perubahan, dukungan organisasi dan kesiapan individu untuk berubah.

Pada persepsi perubahan pengaturan kerja didapatkan persepsi positif pada mayoritas responden seperti yang dikemukakan oleh responden berikut

“...kalo pnbp kan dilakoni udah dapat segitu lah, kalo blu istilahnya ya harus terus-menerus inovasi lah harus pengembangan apa gitu ya istilahnya ya kita analogikan dengan ini seorang pengusaha, pengusaha ya harus berpikir harus belajar terus gimana caranya biar biaya atau efisien tapi hasilnya bisa maksimal..”(R03)

Hal ini menunjukkan bahwa para pegawai ASN di B2P2TOOT sudah menangkap apa yang dicitakan dari perubahan B2P2TOOT ke RSUP Dr Sardjito. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (8) terkait dampak perubahan organisasi terhadap persepsi 132 karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor psikologi karyawan seperti harapan, keberhasilan, optimisme, dan ketahanan terkait dengan persepsi positif mereka memiliki hubungan dengan sikap (keterlibatan dan sinisme) dan perilaku (kewarganegaraan dan penyimpangan organisasi) karyawan terhadap perubahan organisasi.

Pada persepsi terhadap informasi perubahan didapatkan persepsi negatif pada mayoritas responden seperti yang dikemukakan oleh seorang responden berikut

“Kalau informasi secara formal menurut saya tidak ada, semuanya hanya serba dengar-dengar, tergantung kita ada di komunitas yang mana di kantor ini, misalnya dekat dengan yang sumber informasi yaa kemungkinan akan dapat informasi dengan lebih banyak, kalau kita jauh dari sumber informasi yaa mungkin enggak tahu apa-apa...”(R01)

Persepsi mayoritas responden yang diwawancarai adalah persepsi negatif terhadap informasi perubahan, hal ini dapat dikarenakan proses pemberian informasi dilakukan bertahap dan kurang menyeluruh ke semua lapisan pegawai. Responden yang diwawancarai sebelum ada informasi di apel tentu akan berpendapat informasi kurang diberikan, terlebih jika ada pegawai yang tidak rajin menyimak tentu akan lebih tertinggal lagi informasi yang diterima.

Lebih lanjut, sebagian besar responden mengungkapkan persepsi positifnya terhadap dukungan organisasi menuju proses integrasi.

“...nah sekarang mulai diarahkan ke arah sana seperti contoh teman-teman yang D3 jamu yang awalnya menduduki kayak di administrasinya di admin sekarang mulai diarahkan untuk ke pelayanan yang membantu di klinik...”(R06)

Sementara itu terkait kesiapan individu dalam menghadapi perubahan, mayoritas responden mengungkapkan persepsi positifnya seperti yang dikemukakan oleh salah seorang responden berikut.

“kalau kebetulan saya ada di eee sekarang ada di timja wellness dan kita sudah mulai bersiap-siap, sejak tahun kemarin itu sudah, sudah eee maksudnya kita sudah melakukan persiapan itu..”(R01)

Hasil ini menunjukkan bahwa iklim organisasi di B2P2TOOT selama masa transisi sudah dirasakan oleh para pegawai. Menurut Tagiuri dan Litwin dalam (9) menyebutkan bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal yang terus berlangsung dalam organisasi dan mempengaruhi perilaku anggota organisasi. Iklim organisasi yang dirasakan pegawai secara positif (menyenangkan) akan memberikan tampilan kerja yang baik dan efektif serta berpengaruh terhadap kesuksesan organisasi, hal tersebut dapat diukur melalui persepsi setiap anggota organisasi (10). Sementara hasil penelitian yang telah dilakukan oleh (11) juga menunjukkan bahwa dengan adanya dukungan organisasi memberi dampak langsung pada kesiapan individu dalam menghadapi perubahan organisasi.

Persepsi Pegawai non ASN

Pegawai non ASN yang terlibat pada penelitian ini berasal dari tim kerja wellness, yankes, produk, dan diklat. Adapun pengumpulan data yang telah dilakukan meliputi wawancara mendalam dan FGD. Pengumpulan data dengan FGD dilakukan setelah proses wawancara tiap responden selesai. Persepsi yang ditanyakan meliputi persepsi perubahan pengaturan kerja, persepsi terhadap informasi perubahan, persepsi terhadap dukungan organisasi dan persepsi mengenai kesiapan individu dalam perubahan organisasi.

Pada persepsi perubahan pengaturan kerja sebagian besar responden mengungkapkan persepsi negatif nya seperti yang dikemukakan salah seorang responden berikut.

“..takut nanti kalau SDM nya harus ditekan harus D3, S1 atau apa, kita masih dipakai atau engga..”(R11)

Sementara itu terkait informasi perubahan, hampir semua responden mengungkapkan persepsi positif nya seperti yang dikemukakan responden berikut.

“kalo informasi yaa sudah jelas sih, itu yang biasanya sama Pak Juned pas apel hari senin itu..”(R07)

Ketika peneliti menggali lebih lanjut informasi apa saja yang diperoleh, peneliti tidak dapat menemukan pendapat terkait perubahan sistem pembiayaan dari PNBP ke BLU seperti yang diperoleh pada responden yang berstatus ASN.

Hal ini dikarenakan belum adanya sosialisasi menyeluruh dan pelaksanaan sosialisasi yang bertahap. Upaya sosialisasi merupakan wujud dari salah satu komunikasi. Komunikasi yang tepat dari manajemen cenderung membantu para pegawai memahami situasi dan kebutuhan untuk perubahan organisasi, sehingga memfasilitasi proses perubahan dan mengurangi resistensi karyawan terhadap perubahan (12).

Sementara itu, terkait dukungan organisasi, hampir semua responden menyatakan persepsi positifnya.

“...ya sudah ada sih mba, kita sering diberi wejangan kalo besok harus bisa bikin ini, bisa bikin itu misal dulu kan kita ga ada minyak oles atau aromaterapi itu terus kemarin diminta mulai bikin lagi..”(R12)

Adanya persepsi positif terhadap dukungan organisasi ternyata juga membuat persepsi terhadap kesiapan individu menjadi positif seperti yang dikemukakan oleh responden berikut.

“...ya siap siap aja Buk, soalnya kita yang dibawah juga ngikut yang penting demi kebaikan..”(R08)

Persepsi dukungan organisasi yang positif pada pegawai non ASN juga berdampak pada persepsi positif terhadap kesiapan pegawai non ASN. Hal ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang ada telah membuat para pegawai bersiap menuju perubahan. Hasil ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (13) yang menunjukkan bahwa kesiapan karyawan untuk berubah mencerminkan sejauh mana kecenderungan kognitif dan emosional individu untuk menerima dan mengadopsi rencana khusus untuk sengaja mengubah *status quo* dan bergerak maju. Kesiapan untuk berubah dianggap sebagai konstruksi kunci untuk mengimplementasikan banyak inisiatif perubahan karena dalam proses perubahan peran individu sangatlah penting (14).

Berdasarkan pembahasan yang didapatkan baik dari responden yang berstatus ASN maupun non ASN maka dapat diketahui bahwa telah terjadi *gap* persepsi terhadap perubahan pengaturan kerja khususnya yang berkaitan dengan perubahan PNBP menjadi BLU. Hal ini dapat disebabkan beberapa faktor diantaranya adalah faktor pendidikan. Seperti yang telah diketahui bahwa pada pegawai yang berstatus non ASN masih didapatkan latar belakang pendidikan sekolah lanjutan tingkat pertama (SLTP). Hal ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa tingkat pendidikan para pegawai memiliki

hubungan dengan perubahan organisasi (15). Selain faktor pendidikan, faktor yang dirasa paling krusial adalah faktor komunikasi di lingkup pegawai non ASN. Meskipun pada persepsi terhadap informasi perubahan yang didapatkan di pegawai non ASN adalah persepsi positif, akan tetapi informasi yang disampaikan belum begitu begitu menyeluruh. Informasi juga dirasa cenderung bersifat teknis. Padahal seperti yang telah diketahui tujuan perubahan organisasi juga perlu dikomunikasikan dengan pegawai non ASN. Dengan mengetahui tujuan perubahan organisasi, maka mungkin saja para pegawai non ASN dapat memiliki banyak inovasi dalam pengembangan organisasi kedepannya.

Implikasi Kebijakan

Berdasarkan hasil temuan maka kebijakan yang dapat diambil meliputi kebijakan terhadap hasil temuan positif maupun negatif serta untuk mengatasi adanya *gap* persepsi antara pegawai ASN dan non ASN. Kebijakan-kebijakan yang dapat diambil oleh jajaran pimpinan dijelaskan sebagai berikut.

a. Hasil penelitian yang menunjukkan persepsi negatif terhadap informasi perubahan di kalangan pegawai berstatus ASN maka menuntut jajaran pimpinan terutama di *middle management* untuk lebih terbuka lagi terkait *master plan* integrasi ke RSUP Dr Sardjito. *Master plan* tersebut dapat disampaikan pada kegiatan sosialisasi. Sosialisasi merupakan sebuah proses penanaman atau transfer kebiasaan atau nilai dan aturan dari satu generasi ke generasi lainnya dalam sebuah kelompok atau masyarakat. Karena dalam proses sosialisasi diajarkan peran-peran yang harus dijalankan oleh individu, maka sosialisasi adalah sebagai teori mengenai peranan. Sosialisasi pada dasarnya adalah penyebaran informasi (program, kebijakan, peraturan) dari satu pihak (pemilik program, kebijakan, peraturan) kepada pihak-pihak lain (aparatur, masyarakat yang terkena program, dan masyarakat umum). Isi informasi yang disebarluaskan bermacam-macam tergantung pada tujuan program. Kegiatan sosialisasi merupakan proses komunikasi. Komunikasi sebagai gambaran seseorang tentang stimulasi dalam pikiran orang lain atas kesadaran, pemahaman dan perasaan akan pentingnya peristiwa, perasaan, fakta, opini atau situasi. Selain itu

komunikasi diantara manusia adalah seni mentransmisi informasi, ide dan sikap dari satu orang ke orang yang lain (16). Setelah pasca integrasi, komunikasi inipun tetap perlu diperhatikan. Sosialisasi tentunya hanya dapat berlangsung sekali atau dua kali, padahal pasca integrasi merupakan proses yang akan berlangsung lebih lama dari sebelumnya. Salah satu yang dapat dilakukan adalah dengan mengintensifkan kembali grup percakapan *online* yang memfasilitasi informasi kebaruan ataupun usulan-usulan. Hal ini dapat dipahami mengingat kegiatan apel yang berlangsung setiap hari senin cenderung bersifat satu arah, dari pimpinan ke staf pelaksana.

b. Hasil penelitian yang menunjukkan persepsi negatif terhadap perubahan pengaturan kerja di kalangan pegawai non ASN membuat para jajaran pimpinan untuk lebih meningkatkan kapasitas organisasi untuk mempercepat proses adaptasi menjadi bagian dari suatu Rumah Sakit. Langkah yang dapat diambil adalah dengan menciptakan komunikasi antara manajerial dengan staf pelaksana secara lebih intensif lagi. Komunikasi tersebut dalam rangka sharing pengetahuan pengembangan organisasi pasca integrasi. Sharing pengetahuan antara pimpinan dengan pelaksana mutlak diperlukan. Sharing pengetahuan menjadi budaya untuk mengumpulkan informasi antara jajaran pimpinan dengan staf. Transformasi kepemimpinan mendukung sharing pengetahuan dalam upaya meningkatkan keberhasilan dalam perubahan organisasi (17). Selain itu juga para jajaran pimpinan diharap dapat mempercepat kegiatan inovasi yang dapat menggali kemampuan-kemampuan yang dimiliki para pegawai non ASN. Pelatihan atau *workshop* merupakan salah satu sarana yang dapat dilakukan untuk meningkatkan *skill* para pegawai serta memantapkan pada pegawai KTO Tlogodringo yang akan menjadi salah satu tempat *wellness tourism* menjadi mutlak untuk mengikuti pelatihan-pelatihan. Adapun pelatihan-pelatihan yang dapat diikuti oleh staf pelaksana seperti pelatihan pelayanan prima dan pelatihan bahasa Inggris. Seperti yang kita ketahui pelatihan pelayanan prima meliputi pelatihan cara berkomunikasi yang baik, bersikap ramah kepada pengunjung, cara berpenampilan yang baik dan lain sebagainya. hal ini penting karena staf pelaksana yang ada di KTO Tlogodringo tidak hanya merawat

tanaman saja tapi juga akna berinteraksi dengan pengunjung terkait budidaya tanaman. Sementara itu, pelatihan berbahasa Inggris seperti percakapan sehari-hari perlu dilakukan juga karena tamu kunjungan seringkali berasal dari luar negeri.

Disamping kebijakan terhadap hasil temuan persepsi negatif, perlu juga diambil kebijakan terhadap hasil temuan persepsi positif. Kebijakan tersebut perlu dilakukan agar para pegawai dapat bekerja semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan perubahan organisasi. Kebijakan tersebut meliputi pengembangan *skill* baru bagi para pegawai sesuai dengan ranah kerjanya. Dapat diambil contoh pelatihan *ultrasonografi* (USG) dasar bagi para dokter di Klinik Pratama Hortus Medicus. Dengan *skill* USG dasar maka dapat membantu dokter dalam menegakkan diagnosis. Selain itu bisa juga pelatihan pembuatan konten digital yang menarik bagi para pegawai di tim kerja penyediaan produk agar produk yang dihasilkan dan ditawarkan sesuai dengan perkembangan jaman. Perlu juga dipikirkan untuk menetapkan tim marketing khusus dalam rangka mengenalkan lebih luas *wellness tourism* yang ada di UPF Hortus Medicus dan menjalin kerjasama dengan perusahaan-perusahaan swasta di Indonesia.

KESIMPULAN

Persepsi yang didapat dari pegawai berstatus ASN meliputi persepsi positif terhadap perubahan pengaturan kerja, persepsi negatif terhadap informasi perubahan organisasi serta persepsi positif terhadap dukungan organisasi dan kesiapan individu. Persepsi yang didapat dari pegawai berstatus non ASN meliputi persepsi negatif terhadap perubahan pengaturan kerja, persepsi positif terhadap informasi perubahan, serta persepsi positif terhadap dukungan organisasi dan kesiapan individu terhadap perubahan. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi di B2P2TOOT lebih ditingkatkan lagi. Adapun komunikasi yang dimaksud adalah jajaran pimpinan perlu segera melakukan sosialisasi dan koordinasi lebih intensif lagi dengan para staf pelaksana. Selain itu terdapat beberapa anggota organisasi yang perlu mendapat perhatian lebih, seperti pendampingan kepastian jabatan fungsional dan penjelasan tugas pekerjaan yang lebih detail agar manfaat perubahan organisasi ini dapat menyeluruh dirasakan oleh semua pegawai.

Penelitian lebih lanjut diperlukan demi tercapainya tujuan perubahan organisasi jangka panjang.

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terimakasih kepada Badan Pengembangan dan Pemberdayaan SDM Kesehatan (BPPSDMK), Kementerian Kesehatan Republik Indonesia, B2P2TOOT Tawangmangu beserta rekan-rekan sehingga penelitian ini dapat berjalan dengan lancar.

DAFTAR PUSTAKA

1. Hussain ST, Lei S, Akram T, Haider MJ, Hussain SH, Ali M. Journal of Innovation Conceptual paper Kurt Lewin ' s process model for organizational change : The role of leadership and employee involvement : A critical review. J Innov Knowl [Internet]. 2016;1–7. Available from: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>
2. Simbolon R, Anisah HU. Pengaruh Perubahan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Banjarmasin). J Wawasan Manaj. 2013;1:27–42.
3. Fitria NJL. Pembentukan Badan Riset dan Inovasi Nasional sebagai Upaya Menuju Good Governance dengan Prinsip Reformasi Birokrasi. J Wacana Publik. 2021;15(02):105–10.
4. Kementerian Kesehatan. Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 26 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Rumah Sakit di Lingkungan Kementerian Kesehatan. Indonesia; 2022 p. 1–44.
5. Trisnantoro L. Aspek Strategis Manajemen Rumah Sakit. Yogyakarta: Penerbit Andi; 2005.
6. Weiner BJ. A theory of organizational readiness for change. In: Per Nilsen, Sarah A Birken, editors. Handbook on Implementation Science. Edwar Elgar Publishing; 2020. p. 215–32.
7. Wang A, Kebede S. Assessing Employees' Reactions to Organizational Change. J Hum Resour Sustain Stud. 2020;274–93.
8. Avey JB, Wernsing TS, Luthans F. Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. J Appl Behav Sci. 2008;44(1):48–70.
9. Wirawan. Budaya dan Iklim Organisasi : Teori Aplikasi dan Penelitian. Jakarta: Salemba empat; 2007.
10. Priambodo EP, Darokah M, Sari REYD. Peran Self-efficacy dan Iklim Organisasi dalam

- Membentuk Employee Engagement melalui Komitmen Organisasi. *PSYMPATHIC J Ilm Psikol.* 2019;6(2):213–28.
11. Gigliotti R, Vardaman J, Marshall DR, Gonzalez K, Gigliotti R, Vardaman J, et al. The Role of Perceived Organizational Support in Individual Change Readiness. *J Chang Manag [Internet]*. 2018;19(2):86–100. Available from: <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1459784>
 12. Kotter JP, Cohen DS. *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press; 2012.
 13. Wang T, Olivier DF, Chen P. Creating individual and organizational readiness for change : conceptualization of system readiness for change in school education. *Int J Leadersh Educ [Internet]*. 2020;1–25. Available from: <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1818131>
 14. Rusly FH, Corner JL, Sun P. Positioning change readiness in knowledge management research. *J Knowl Manag.* 2012;16(2):329–55.
 15. Madsen SR, Miller D, John CR. Readiness for Organizational Change : Do Organizational Commitment and Social Relationships in the Workplace Make a Difference ? *Hum Resour Dev Q.* 2005;16(2).
 16. Santoso E, Setiansah M. *Teori Komunikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu; 2010.
 17. Hussain ST, Lei S, Haider MJ, Akram T. Transformational Leadership and Organizational Change Examining the Mediational Approach of Knowledge Sharing. *Int J Asian Bus Inf Manag.* 2021;12(2):84–95.