

Pertemuan 10: Manajemen Perubahan

1.1 Manajemen Perubahan

Perubahan suatu organisasi yaitu mempelajari proses yang direncanakan dan dimanajemen. Supaya dapat berhasil, perubahan organisasi harus dapat dikendalikan oleh kebutuhan yang mendesak, yang melibatkan semua pemegang saham utama dan harus diperkuat sampai prosedur dan tingkah laku yang baru sudah berjalan dengan baik. Mengimplementasi rencana perubahan organisasi harus dipikirkan sebagai suatu proses belajar dimana orang-orang mengubah kebiasaan mereka. Untuk menetapkan harapan yang masuk akal dan menghindari suatu simpulan yang tidak tepat tentang hasil yang akan didapat, sangat penting untuk mengetahui bahwa kinerja biasanya menjadi lebih buruk sebelum menjadi lebih baik.

Semua organisasi merupakan bagian dari sistem sosial yang hidup di tengah-tengah masyarakat. Masyarakat itu sendiri memiliki sifat dinamis, selalu mengalami perubahan dan perkembangan. Karakteristik masyarakat seperti itu menuntut organisasi untuk juga memiliki sifat dinamis. Tanpa dinamika yang sejalan dengan dinamika masyarakat, organisasi tidak akan survive apalagi berkembang. Ini berarti bahwa perubahan dalam suatu organisasi merupakan kebutuhan yang tidak dapat dihindari. Secara terus menerus organisasi harus menyesuaikan diri dengan tuntutan dan perubahan yang terjadi di lingkungannya. Proses penyesuaian dengan lingkungan merupakan salah satu permasalahan besar yang dihadapi organisasi modern. Kecuali perubahan yang bertujuan menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan, organisasi kadang-kadang menganggap perlu secara sengaja melakukan perubahan guna meningkatkan keefektifan pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan. Karena sifat dan tujuan setiap organisasi berbeda satu sama lain maka frekuensi dan kadar perubahan yang terjadinya pun tidak selalu sama. Organisasi-organisasi tertentu lebih sering mengalami perubahan, sementara organisasi lain relatif jarang melakukannya.

Menghadapi kondisi lingkungan yang selalu berubah tersebut, tidak ada cara lain yang lebih bijaksana bagi seorang pimpinan kecuali dengan memahami hakekat perubahan itu sendiri dan menyiapkan strategi yang tepat untuk menghadapinya. Sekolah (sebagai bagian dari organisasi sosial) tidak luput dari kondisi sebagaimana dikemukakan di atas, yang berarti jika sekolah ingin survive apalagi berkembang dituntut untuk tanggap terhadap berbagai perubahan yang terjadi dan mampu merespon dengan benar.

Dikaitkan dengan konsep 'globalisasi', bahwa ekonomi global berdampak terhadap 3 C, yaitu *customer*, *competition*, dan

change. Pelanggan menjadi penentu, pesaing makin banyak, dan perubahan menjadi konstan. Tidak banyak orang yang suka akan perubahan, namun walau begitu perubahan tidak bisa dihindarkan. Harus dihadapi. Karena hakikatnya memang seperti itu maka diperlukan satu manajemen perubahan agar proses dan dampak dari perubahan tersebut mengarah pada titik positif.

Dalam kekuatan perubahan Greenberg & Baron (1997:550) dimana ada 2 macam perubahan yaitu perubahan terencana dan perubahan tak terencana yaitu :

Perubahan terencana adalah perubahan berupa proses memperbaiki yang dilakukan organisasi agar sesuai dengan sasaran dan tujuan yang hendak dicapai. Kekuatan dalam perubahan ini antara lain: (1) Perubahan dalam produk atau jasa; (2) Perubahan dalam ukuran dan struktur organisasi; (3) Perubahan dalam sistem administrasi; (4) Introduksi teknologi baru.

Salah satu dari ke empat macam kekuatan perubahan terencana yaitu kekuatan perubahan dalam sistem administrasi yaitu Perubahan ini bisa dikatakan keseluruhan dari organisasi dimana perlu untuk meningkatkan efesien nya. Perubahan dalam hal ini dapat dilihat dalam organisasi tersebut yang biasanya bekerja secara individu sesuai dengan tugasnya mengubah cara kerjanya dengan antar tim, pemanfaatan SDM nya lebih baik sehingga setiap individu dalam organisasi mampu bekerja dengan baik. Perubahan ini dimaksudkan agar tujuan yang ingin dicapai dapat lebih dioptimalkan.

Dalam perubahan yang direncanakan, organisasi di suatu sisi untuk memperbaiki kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan baik lingkungan eksternal maupun internalnya dan di sisi lain mengupayakan bagaimana pemanfaatan Sumber Daya Manusia yang mempunyai keterampilan dan kinerja yang baik. Dalam pendidikan, perubahan terencana ini bisa dilihat dari bentuk pelayanan yang diberikan instansi baik dari segi akademik maupun dalam segi administrasinya. Perubahan terencana dilakukan agar organisasi tetap dapat eksis dan tidak mengalami kemunduran. Contohnya yaitu pekerjaan administratif di universitas yang biasanya dengan manual, dengan mengintroduksi teknologi baru berupa computer lebih memudahkan pekerjaan dalam memperlihatkan dan menginput nilai mahasiswa tanpa perlu mencatat satu persatu lagi.

Perubahan tidak terencana adalah perubahan terjadi karena adanya pergeseran dalam aktivitas organisasi. Perubahan ini terjadi karena adanya hal-hal berikut yaitu: (1) Pergeseran demografis pekerja; (2) Kesenjangan kinerja; (3) Peraturan pemerintah; (4) Persaingan global; (5) Kemajuan teknologi.

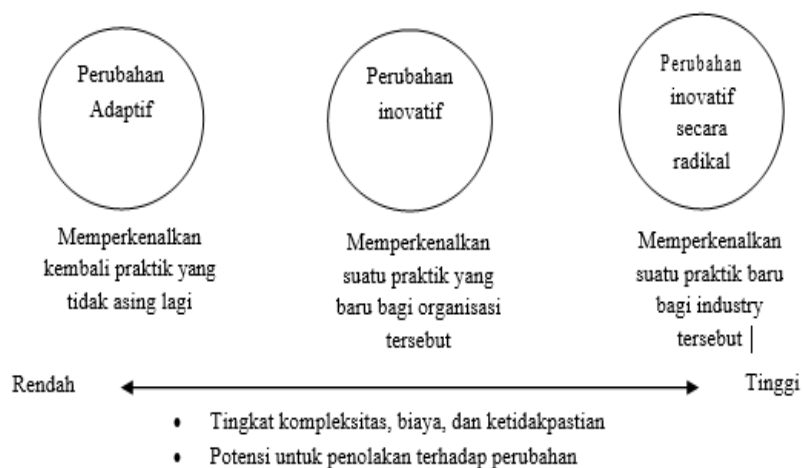
Dalam perubahan tidak terencana, organisasi harus mampu beradaptasi dengan segala perubahan yang akan terjadi dalam organisasi dimana dengan kemajuan teknologi perlu untuk memanfaatkan teknologi dan meminimalisir penyalahgunaannya.

Hal yang dihadapi organisasi sekarang ini, semakin banyaknya organisasi yang menawarkan jasa dan produk yang sama sehingga perlu untuk lebih unggul dengan memperbaiki bentuk dan isinya serta mengikuti segala kebutuhan agar konsumen bisa melirik organisasi kita. Begitu pula dengan banyaknya manusia mengakibatkan beragamnya kompetensi sehingga agar organisasi dapat berjalan secara optimal, harus mampu memperlakukan individu-individu yang ada dalam organisasi secara berbeda sesuai dengan tuntutananya. Hal ini dilakukan agar organisasi tidak mengalami kemunduran dan tetap unggul dari organisasi lain.

Kreitner dan Kinicki membuat tipologi umum untuk perubahan organisasional dalam tiga bentuk, yaitu; perubahan adaptif, perubahan inovatif, dan perubahan inovatif secara radikal. Perubahan adaptif adalah yang paling rendah dalam hal kompleksitas, biaya, dan ketidakpastian. Perubahan ini meliputi penerapan kembali suatu perubahan di unit organisasi yang sama di kemudian hari atau imitasi dari perubahan yang serupa pada unit yang berbeda. Perubahan inovatif terletak di tengah-tengah dari kontinum kompleksitas, biaya, dan ketidakpastian. Sedangkan perubahan inovatif secara radikal adalah di ujung kanan kontinum dari kompleksitas, biaya, dan ketidakpastian. Perubahan jenis ini adalah yang paling sulit diimplementasikan dan cenderung menjadi suatu hal yang paling mengancam bagi kepercayaan manajerial dan keamanan pekerjaan karyawan. Perubahan semacam ini dapat mengubah budaya organisasi. Adapun ilustrasi dari tiga model tersebut adalah sebagai berikut:

Gambar 1

Tipologi Umum untuk Perubahan Organisasi



Robbins memberikan makna perubahan sebagai membuat sesuatu menjadi lain, dan membedakan perubahan pada prosesnya yaitu terencana dan tidak terencana. Dalam organisasi, perubahan yang diharapkan adalah perubahan yang terencana, yaitu suatu kegiatan perubahan yang disengaja dan berorientasi pada tujuan. Maka perubahan terencana dalam urutan besarnya dibagi menjadi dua, yaitu (1) perubahan urutan-pertama bersifat linear dan bersinambung. Perubahan ini menyiratkan tiadanya pergeseran yang mendasar dalam pengandaian yang dianut para anggota organisasi mengenai dunia atau mengenai bagaimana organisasi dapat memperbaiki, fungsinya. Sedangkan (2) perubahan urutan-kedua adalah perubahan multidimensional, multitingkatan, tidak-sinambung, dan radikal yang mencakup pengkerangkaan ulang atas pengandaian mengenai organisasi dan dunia tempat organisasi itu beroperasi.

1.1.1 Penyebab perubahan

Secara garis besar faktor penyebab terjadinya perubahan dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu: faktor eksternal dan internal.

1. Faktor Eksternal

Faktor eksternal ialah penyebab perubahan yang berasal dari luar sekolah atau sering disebut lingkungan. Sekolah sebagai organisasi modern menganut asas sistem terbuka. Konsekuensinya, sekolah harus responsif terhadap berbagai perubahan yang terjadi di lingkungannya. Dalam kenyataannya, banyak sekali penyebab perubahan yang termasuk faktor eksternal, antara lain: teknologi, pemerintah, tuntutan pasar, dan arus globalisasi.

Perkembangan dan kemajuan teknologi merupakan penyebab penting dilakukannya perubahan pada hampir semua jenis organisasi, termasuk sekolah. Berbagai temuan teknologi (misalnya ICT) memaksa sekolah untuk menerapkannya, baik dalam proses pembelajaran maupun dalam mendukung proses administrasi. Penerapan temuan teknologi tersebut menyebabkan perubahan dalam berbagai hal, misalnya prosedur kerja yang dilakukan, jumlah, kompetensi, dan kualifikasi SDM yang diperlukan, sistem penggajian yang diberlakukan, dan bahkan kadang-kadang struktur organisasi yang digunakan. Penggunaan peralatan baru bisa juga menyebabkan berkurangnya bagian-bagian yang ada atau

berubahnya pola hubungan kerja antara karyawan.

Sekolah juga terselenggara di tengah-tengah masyarakat yang menganut sistem pemerintahan tertentu. Konsekuensinya, sekolah harus tunduk kepada berbagai peraturan pemerintah yang berlaku. Jika suatu saat pemerintah memberlakukan aturan baru maka sekolah harus melaksanakannya dengan kemungkinan melakukan perubahan internal sesuai dengan isi peraturan baru tersebut. Peraturan itu dapat saja menyangkut input, mekanisme kerja, persyaratan kualifikasi dan kompetensi SDM, maupun kompetensi lulusan yang dihasilkan. Peraturan apapun yang pada akhirnya diberlakukan di sekolah, harus dilaksanakan dengan cara dan strategi yang paling efisien.

Sebagaimana organisasi yang lain, sekolah juga merupakan lembaga pelayan masyarakat yang keberadaannya dalam rangka memenuhi kebutuhan pelanggan. Oleh karena itu produk (dalam hal ini lulusan) yang dihasilkan harus senantiasa menyesuaikan dengan tuntutan pelanggan/pasar. Pada kenyataannya tuntutan pasar terkait dengan jumlah maupun kompetensi lulusan senantiasa mengalami perubahan dari waktu ke waktu. Menghadapi kondisi seperti itu mau tidak mau sekolah harus mengakomodasi jika ingin lulusannya diterima pasar.

Akhir-akhir ini tuntutan untuk mengikuti arus globalisasi tidak mungkin dibendung lagi. Sekolah sebagai lembaga yang menyiapkan SDM yang nantinya akan terjun ke pasar global sudah tentu harus tanggap terhadap tuntutan itu. Itulah sebabnya berbagai strategi dan kebijakan yang dianggap sesuai, ditempuh oleh sekolah seperti penerapan ISO, total quality management, peningkatan kualifikasi dan kompetensi guru, dan sejenisnya. Penerapan berbagai kebijakan seperti itu akan mengubah secara signifikan kondisi internal sekolah, khususnya menyangkut mekanisme kerja organisasi.

2. Faktor Internal

Faktor internal adalah penyebab dilakukannya perubahan yang berasal dari dalam sekolah yang bersangkutan, antara lain:

- 1) Persoalan hubungan antar komponen sekolah.
- 2) Persoalan terkait dengan mekanisme kerja.
- 3) Persoalan keuangan.

Hubungan antar komponen sekolah yang kurang harmonis merupakan salah satu problem yang lazim terjadi. Problem ini dapat dibedakan lagi menjadi dua, yaitu (1) problem yang menyangkut hubungan atasan-bawahan (bersifat vertikal), dan

(2) problem yang menyangkut hubungan sesama anggota yang kedudukannya setingkat (bersifat horizontal). Problem atasan-bawahan yang sering timbul menyangkut pengambilan keputusan dan komunikasi. Problem-problem yang bersumber dari keputusan pimpinan, dapat menyebabkan munculnya berbagai perilaku negatif pada bawahan yang kurang menguntungkan organisasi, misalnya sering terlambat datang, sering absen, mangkir, dan sejenisnya. Sampai pada titik tertentu, problem semacam itu dapat menyebabkan munculnya unjukrasa sehingga memaksa pimpinan untuk mengambil tindakan yaitu mengubah keputusan yang diambil atau justru menindak bawahan yang berunjukrasa. Komunikasi antara atasan dan bawahan juga sering menimbulkan problem. Keputusannya sendiri mungkin baik (dalam arti dapat diterima oleh bawahan) tetapi karena terjadi salah informasi (miscommunication), bawahan menolak keputusan pimpinan. Dalam kasus seperti itu perubahan yang dilakukan akan menyangkut sistem saluran komunikasi yang digunakan.

Problem yang sering timbul berkaitan dengan hubungan sesama anggota (warga sekolah) pada umumnya menyangkut masalah komunikasi (kurang lancar atau macetnya komunikasi antar warga), dan juga menyangkut masalah kepentingan masing-masing warga. Persoalan seperti itu sering menimbulkan konflik antar warga sehingga perlu dilakukan perubahan, misalnya dalam hal jalur komunikasi atau bahkan struktur organisasi yang digunakan.

Di samping berbagai persoalan di atas, mekanisme kerja yang berlangsung dalam sebuah sekolah kadang-kadang juga merupakan penyebab dilakukannya perubahan. Problem yang timbul dapat menyangkut masalah sistemnya sendiri dan dapat pula terkait dengan perlengkapan atau peralatan yang digunakan. Pola kerjasama yang terlalu birokratis atau sebaliknya terlalu bebas misalnya, dapat menyebabkan suatu organisasi menjadi tidak efisien. Sistem yang terlalu kaku menyebabkan hubungan antar anggota menjadi impersonal yang mengakibatkan rendahnya semangat kerja dan pada gilirannya menurunkan produktivitas kerja. Demikian juga halnya jika sistem yang digunakan terlalu bebas. Perubahan yang harus dilakukan dalam hal ini akan menyangkut struktur organisasi yang digunakan. Dengan mengubah struktur, pola hubungan antar anggota akan mengalami perubahan.

Pengoperasian sebuah lembaga pendidikan sudah barang tentu memerlukan uang. Kesulitan keuangan yang dialami sekolah kadang-kadang juga memaksa untuk dilakukannya perubahan, misalnya pengurangan daerah operasi, rasionalisasi, perubahan struktur organisasi, dan sebagainya.

Menurut Hussey sebagaimana dikutip oleh Wibowo, terdapat enam faktor yang menjadi pendorong bagi kebutuhan akan perubahan, yaitu: (1) Perubahan teknologi yang terus meningkat; (2) Persaingan semakin intensif dan menjadi lebih global; (3) Pelanggan semakin banyak tuntutan; (4) Profil demografis Negara berubah; (5) Privatisasi bisnis milik masyarakat berlanjut; dan (6) Pemegang saham minta lebih banyak nilai.

Menurut Benninton, faktor-faktor yang mendorong perubahan adalah (1) Pertumbuhan dan sebaliknya; (2) merger dan akuisisi; (3) joint venture; (4) komersialisasi dan privatisasi; (5) kompetisi internasional dan lokal; (6) reformasi peraturan; (7) berubahnya keinginan customer; (8) kemajuan operasional; (9) tawaran pasar yang berbeda; (10) kesepakatan manajerial baru atau ide-ide manajemen baru; dan (11) teknologi baru.

Greenberg dan Baron membagi kekuatan dibelakang kebutuhan dan perubahan pada perubahan terencana dan tidak terencana. Dalam perubahan terencana kekuatan tersebut adalah (1) perubahan dalam produk atau jasa; (2) perubahan dalam ukuran dan struktur organisasi; (3) perubahan dalam sistem administrasi; dan (4) introduksi teknologi baru. Sedangkan perubahan tidak terencana terjadi karena, (1) pergeseran demografis pekerja; (2) kesenjangan kinerja; (3) peraturan pemerintah; (4) kompetisi global; (5) perubahan kondisi ekonomi; dan (6) kemajuan dalam teknologi.

Dari berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa perubahan dapat terjadi karena faktor internal ataupun eksternal. Selain daripada itu, perubahan juga dapat terjadi dengan rencana ataupun tidak terencana.

Adapun faktor-faktor pendorong perubahan dari berbagai pendapat tersebut adalah; (1) perkembangan teknologi; (2) institusi sosial (perubahan pasar, tuntutan konsumen, perubahan struktur organisasi); (3) ideologi (politik dunia, tekanan sosial dan politik); (4) perubahan demografi; (5) persaingan global; (6) merger dan akuisisi; (7) komersialisasi dan privatisasi; (8) peraturan pemerintah; (9) masalah sumber daya manusia; dan (10) perilaku/keputusan manajerial.

Tabel 1
Kekuatan Pendorong Perubahan

Thomas la Bella	Kreitner dan Kinicki	Stephen P. Robbins	Hussey	Lynne Bennington	Greenberg dan Baron
1. Teknologi 2. Institusi sosial 3. Ideology.	1. Faktor Eksternal a. Karakteristik Demografis b. Kemajuan Teknologi c. Perubahan pasar d. Tekanan sosial dan politik 2. Faktor Internal: a. Masalah/Problem Sumber Daya Manusia b. Perilaku/Keputusan manajerial.	1. Sifat Angkatan kerja 2. Teknologi. 3. Kejutan ekonomi. 4. Persaingan global. 5. Kecenderungan Sosial. 6. Politik Dunia	1. Perubahan teknologi terus meningkat 2. Persaingan seakain intensif dan menjadi lebih global. 3. Pelanggan semakin banyak tuntutan. 4. Profil demografis Negara berubah. 5. Privatisasi bisnis milik	1. Pertumbuhan dan sebaliknya 2. Merger dan akuisisi. 3. Joint venture 4. Komersialisasi dan privatisasi 5. Kompetisi internasional dan lokal. 6. Reformasi peraturan. 7. Berubahnya keinginan customer 8. Kemajuan operasional 9. Tawaran pasar yang berbeda.	1. Perubahan terencana a. perubahan dalam produk atau jasa; b. perubahan dalam ukuran dan struktur organisasi; c. perubahan dalam sistem administrasi; d. dan introduksi teknologi baru. 2. Perubahan tidak terencana. a. pergeseran demogra

Thomas la Bella	Kreitner dan Kinicki	Stephen P. Robbins	Hussey	Lynne Bennington	Greenberg dan Baron
			<p>masyarakat berlanjut.</p> <p>6. Pemegang saham minta lebih banyak nilai.</p>	<p>10. Kesepakatan manajerial baru atau ide-ide manajemen baru</p> <p>11. Teknologi baru.</p>	<p>fis pekerja;</p> <p>b. kesenjangan kinerja;</p> <p>c. peraturan pemerintah;</p> <p>d. kompetisi global;</p> <p>e. perubahan kondisi ekonomi;</p> <p>f. kemajuan dalam teknologi.</p>

1.1.2 Masalah dalam perubahan

Banyak masalah yang bisa terjadi ketika perubahan akan dilakukan. Masalah yang paling sering 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 justru karena adanya penolakan tersebut maka perubahan tidak bisa dilakukan secara sembarangan.

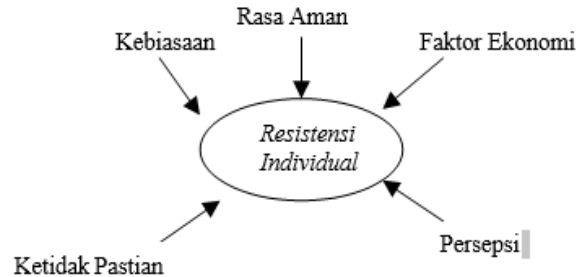
Penolakan atas perubahan tidak selalu muncul dipermukaan dalam bentuk yang standar. Penolakan bisa jelas kelihatan (*eksplisit*) dan segera, misalnya mengajukan protes, mengancam mogok, demonstrasi, dan sejenisnya; atau bisa juga tersirat (*implisit*), misalnya loyalitas pada organisasi berkurang, motivasi kerja menurun, kesalahan kerja meningkat, tingkat absensi meningkat, dan lain sebagainya.

Untuk keperluan analitis, dapat dikategorikan sumber penolakan atas perubahan, yaitu penolakan yang dilakukan oleh individual dan yang dilakukan oleh kelompok atau organisasional.

Faktor-faktor penolakan perubahan oleh individu sebagai berikut:

- Kebiasaan
Kebiasaan merupakan pola tingkah laku yang kita tampilkan secara berulang-ulang sepanjang hidup kita. Kita lakukan itu, karena kita merasa nyaman, menyenangkan. Jika perubahan berpengaruh besar terhadap pola kehidupan tadi maka muncul mekanisme diri, yaitu penolakan.
- Rasa aman
Jika kondisi sekarang sudah memberikan rasa aman, dan kita memiliki kebutuhan akan rasa aman relatif tinggi, maka potensi menolak perubahan pun besar. Mengubah cara kerja padat karya ke padat modal memunculkan rasa tidak aman bagi para pegawai.
- Faktor ekonomi
Faktor lain sebagai sumber penolakan atas perubahan adalah soal menurunnya pendapatan. Pegawai menolak konsep 5 hari kerja karena akan kehilangan upah lembur.
- Takut akan sesuatu yang tidak diketahui.
Sebagian besar perubahan tidak mudah diprediksi hasilnya. Oleh karena itu muncul ketidakpastian dan keraguan. Kalau kondisi sekarang sudah pasti dan kondisi nanti setelah perubahan belum pasti, maka orang akan cenderung memilih kondisi sekarang dan menolak perubahan.

- **Persepsi**
Persepsi cara pandang individu terhadap dunia sekitarnya.



Gambar 1 Faktor Penolakan Perubahan Oleh Individu

Faktor-faktor penolakan atas perubahan oleh organisasi yaitu:

- *Inersia Struktural*

Artinya penolakan yang terstruktur. Organisasi, lengkap dengan tujuan, struktur, aturan main, uraian tugas, disiplin, dan lain sebagainya menghasilkan stabilitas. Jika perubahan dilakukan, maka besar kemungkinan stabilitas terganggu.

- Fokus Perubahan Berdampak Luas

Perubahan dalam organisasi tidak mungkin terjadi hanya difokuskan pada satu bagian saja karena organisasi merupakan suatu sistem. Jika satu bagian diubah maka bagian lain pun terpengaruh olehnya. Jika manajemen mengubah proses kerja dengan teknologi baru tanpa mengubah struktur organisasinya, maka perubahan sulit berjalan lancar.

- *Inersia Kelompok Kerja*

Walau ketika individu mau mengubah perilakunya, norma kelompok punya potensi untuk menghalanginya. Sebagai anggota serikat pekerja, walau sebagai pribadi setuju atas suatu perubahan, jika perubahan tersebut bertentangan dengan norma maka akan sulit.

- Ancaman Terhadap Keahlian

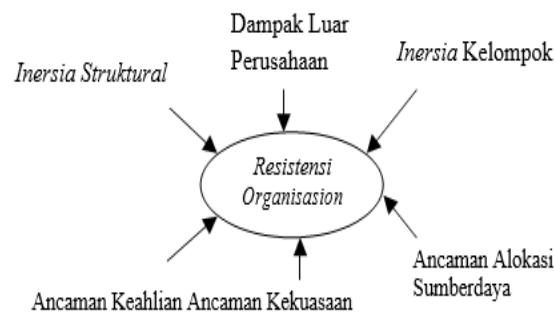
Perubahan dalam pola organisasional bisa mengancam keahlian kelompok kerja tertentu. Misalnya, penggunaan komputer untuk merancang suatu desain, mengancam kedudukan para juru gambar.

- Ancaman Terhadap Hubungan Kekuasaan Yang Telah Mapan.

Mengintroduksi sistem pengambilan keputusan partisipatif seringkali bisa dipandang sebagai ancaman kewenangan para penyelia dan manajer tingkat menengah.

- Ancaman Terhadap Alokasi Sumberdaya

Kelompok-kelompok dalam organisasi yang mengendalikan sumber daya dengan jumlah relatif besar sering melihat perubahan organisasi sebagai ancaman bagi mereka. Apakah perubahan akan mengurangi anggaran atau pegawai kelompok kerjanya.



Gambar 2 Faktor Penolakan Perubahan Oleh Kelompok

1.1.3 Taktik Mengatasi Penolakan Atas Perubahan

Taktik yang bisa dipakai untuk mengatasi resistensi perubahan :

1. Pendidikan dan Komunikasi. Berikan penjelasan secara tuntas tentang latar belakang, tujuan, akibat, dari diadakannya perubahan kepada semua pihak. Komunikasikan dalam berbagai macam bentuk. Ceramah, diskusi, laporan, presentasi, dan bentuk-bentuk lainnya.
2. Partisipasi. Ajak serta semua pihak untuk mengambil keputusan.

Pimpinan hanya bertindak sebagai fasilitator dan motivator. Biarkan anggota organisasi yang mengambil keputusan.

3. Memberikan kemudahan dan dukungan. Jika pegawai takut

atau cemas, lakukan konsultasi atau bahkan terapi. Beri pelatihan-pelatihan. Memang memakan waktu, namun akan mengurangi tingkat penolakan.

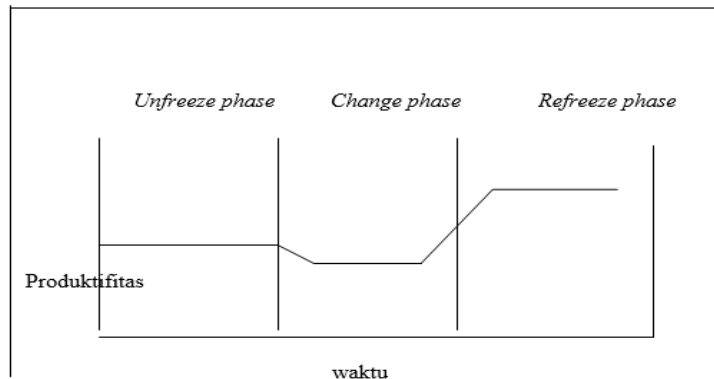
4. **Negosiasi.** Cara lain yang juga bisa dilakukan adalah melakukan negosiasi dengan pihak-pihak yang menentang perubahan. Cara ini bisa dilakukan jika yang menentang mempunyai kekuatan yang tidak kecil. Misalnya dengan serikat pekerja. Tawarkan alternatif yang bisa memenuhi keinginan mereka.
5. **Manipulasi 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 pimpinan penentang perubahan dalam mengambil keputusan.
6. **Paksaan.** Taktik terakhir adalah paksaan. Berikan ancaman dan jatuhkan hukuman bagi siapapun yang menentang dilakukannya perubahan.

ADKAR merupakan model yang dapat memberdayakan seseorang untuk mau berubah. ADKAR merupakan rencana secara efektif untuk suatu perusahaan untuk melakukan perubahan. ADKAR model terdiri dari 5 tahap. Harrington dan Conner (2000).

1. *Awareness* (Kesadaran)
Membuat catatan alasan yang kita percaya bahwa perubahan itu perlu. *Review* alasan ini dan menilai derajat dari orang-orang yang mencoba berubah dan sadar bahwa perubahan itu perlu.
2. *Desire* (Keinginan).
Mempertimbangkan faktor yang memotivasi, termasuk orang-orang yang berkeyakinan dalam faktor ini dan mengasosiasi akibat atau konsekuensinya.
3. *Knowledge*.
Catat skill atau pengetahuan keperluan untuk mendukung perubahan, termasuk jika orang-orang telah menggambarkan perubahan yang ingin dicapai. Melakukan pelatihan kepada karyawan.
4. *Ability* (kemampuan).
Mempertimbangkan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki. Kemampuan untuk menerima pengetahuan yang baru. Tahap ini juga memberikan pelatihan karyawan.
5. *Reinforcement*.
Tahap satu sampai empat dilakukan secara berkelanjutan.

1.1.4 Pendekatan dalam Manajemen Perubahan Organisasi

Manajemen Perubahan memiliki tiga langkah dengan. Pertama : *UNFREEZING the status quo*, lalu *MOVEMENT to the new state*, dan ketiga *REFREEZING the new change to make it permanent*. Jika digambarkan modelnya menjadi seperti di bawah ini.



Gambar 3 Tahapan dalam Manajemen Perubahan

Unfreezing adalah suatu proses yang menenangkan orang dan menciptakan kesiapan untuk belajar. Dalam tahapan ini diciptakan kesadaran akan perlunya perubahan, menantang kegiatan dan kepercayaan yang sebelumnya dilakukan, menyingkirkan halangan untuk berubah, dan menunjukkan keuntungan dari perubahan.

Changing adalah periode atau tahapan dimana pembelajaran muncul dan tingkah laku diubah. Pada tahap ini dicari informasi yang baru atau mempelajari keahlian yang baru. Ini adalah tahapan dimana individu memerlukan keahlian untuk menggunakan sistem baru, mengadopsi prosedur yang baru dan merubah aliran kerja serta hubungan kerja untuk mencapai tujuan.

Refreezing adalah mengembangkan dan menguatkan kebiasaan yang baru setelah kebiasaan itu dicoba dan dikonfirmasi. Tahap ini berakhir ketika kebiasaan yang baru sudah terintegrasi ke dalam norma organisasi dan ke dalam kebiasaan dan gaya kerja individu.

STUDI KASUS

Perubahan Individu dalam Organisasi Puskesmas: Studi Kasus Revitalisasi Puskesmas di Kabupaten Sumedang

Nina Triana,¹ Elsa Pudji Setiawati,² Insi Farisa Desy Arya,² Deni K Sunjaya,² Dadi S Argadiredja,²
Dewi Marhaeni Diah Herawati²

¹Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang Indonesia, ²Departemen Ilmu Kesehatan Masyarakat Fakultas Kedokteran Universitas Padjadajaran

Abstrak

Revitalisasi Puskesmas merupakan upaya Kementerian Kesehatan RI untuk meningkatkan kinerja Puskesmas melalui berbagai perubahan dalam penyelenggaraan Puskesmas. Perubahan-perubahan tersebut sejalan dengan semangat reformasi pembangunan khususnya reformasi otonomi daerah. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen perubahan oleh individu Puskesmas. Metode Desain penelitian yang dipergunakan adalah kualitatif dengan paradigma konstruktivisme dan strategi studi kasus. Metode analisis yang digunakan adalah tematik. Subjek penelitian ini adalah tenaga Puskesmas Situ dan Puskesmas Paseh di Kabupaten Sumedang. Hasil model manajemen perubahan *ADKAR* mendukung hasil yang menunjukkan bahwa konstruk perubahan individu Puskesmas didasari oleh tahap-tahap yang harus berurutan. Perubahan oleh individu dalam revitalisasi Puskesmas tidak terbangun secara utuh sehingga memengaruhi pencapaian perubahan yang diharapkan. Simpulan Sadar, mau, mencari tahu, mampu, dan siap dalam perubahan adalah keputusan individu yang merupakan hasil keterampilan menyelesaikan persaingan dorongan dalam dirinya. Keputusan-keputusan itulah yang merupakan motif individu untuk melakukan perilaku perubahan yang terhimpun dalam aktifitas perubahan untuk apapun bentuk perubahan organisasi yang dilakukan.

Kata kunci: *ADKAR*, Manajemen Perubahan, Revitalisasi Puskesmas

Individual Change in PHC Organization a Case Study on PHC Revitalization in Sumedang District

Abstract

*Revitalization of PHC is an effort of the Indonesia's Ministry of Health to improve the performance of health centers through various changes in the implementation of PHC reforms. The changes are in line with the spirit of development reform, especially reform of the district autonomy. This study aims to explore the management of change in PHC revitalization undertaken by the Sumedang District Government through the District Department of Health and analyze the management of change by PHC staff. Method This research used qualitative design with konstruktivism paradigm and case study strategies. The analytical method used was thematic. The subjects of this study is the PHC staff at Puskesmas Situ and Puskesmas Paseh in Sumedang District. Results the change management model *ADKAR* support results show that construct individual changes PHC constituted by stages that must be sequential. Changes by individual in the PHC revitalization in Sumedang District was not fully awakened to affect the achievement of the expected changes. Discussion conscious, want to find out, able, and ready to change is an individual decision that is the result of solving skill competition urge in him. Decisions that is what is the motive of individuals to make the behavior changes that accumulate in the activities of changes to any form of organizational change undertaken.*

Keywords: *ADKAR*, Change Management, PHC Revitalization

Korespondensi:
Nina Triana
Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang
Jl. Kutamaya No. 21 Sumedang 45312
Mobile : 085221589655
Email : ninatriana28@yahoo.com

Pendahuluan

Perubahan yang terjadi pada penyelenggaraan Puskesmas merupakan wujud dari desentralisasi, otonomi daerah dan reformasi pembangunan di Indonesia yang lebih luas, nyata, dan bertanggung jawab. Hal ini telah memungkinkan daerah untuk menjalankan inisiatif dan prakarsa sendiri dalam melaksanakan pembangunan tanpa intervensi dan kontrol yang berlebihan dari pemerintah pusat.

Desentralisasi bidang kesehatan bertujuan agar program pembangunan kesehatan lebih efektif dan efisien serta menyentuhkan kebutuhan masyarakat sehingga keberhasilan desentralisasi sangat tergantung pada kesiapan daerah untuk menerapkannya.¹ Hasil evaluasi setelah 5 (lima) tahun implementasi reformasi otonomi daerah dalam sektor kesehatan di Indonesia yang mengacu pada UU Nomor 22 Tahun 1999 dan UU Nomor 25 Tahun 1999 masih menunjukkan adanya permasalahan. Salah satu contohnya adalah masih terdapat dana bagi berbagai proyek kesehatan yang tidak diimbangi dengan dana operasional.²

Ketidaksiapan berbagai daerah saat kebijakan otonomi daerah diberlakukan, berdampak kurang menguntungkan bagi puskesmas, antara lain kurangnya biaya operasional puskesmas sehingga berdampak pada penurunan kinerja Puskesmas.³ Puskesmas yang seharusnya lebih mengutamakan upaya promotif dan preventif sebagai bagian dari Upaya Kesehatan Masyarakat, menjadi lebih memprioritaskan upaya kuratif sebagai bagian dari Upaya Kesehatan Perorangan (UKP).¹ Di pihak lain, berdasarkan konsep Puskesmas yang diperkenalkan pada tahun 1968 puskesmas tidak semata-mata hanya sebagai balai pengobatan untuk warga yang sakit, melainkan sebagai pusat sosialisasi gaya hidup sehat di masyarakat.⁴

Berbagai permasalahan yang terjadi pada puskesmas di awal implementasi desentralisasi, ditindaklanjuti oleh Departemen Kesehatan RI dengan menerbitkan Keputusan Menteri Kesehatan (KMK) Nomor 128 Tahun 2004 tentang Kebijakan Dasar Puskesmas. KMK ini merupakan pedoman yang diperuntukkan bagi pemerintah kabupaten/kota agar dapat menyelenggarakan Puskesmas sesuai dengan konsep dasarnya, sehingga diharapkan puskesmas akan memiliki kinerja yang lebih baik.⁵ Kebijakan ini juga merupakan bentuk dukungan bagi pelaksanaan revitalisasi Puskesmas dalam membangun fondasi reformasi kesehatan di Indonesia.⁶

Pada Tahun 2005, Direktorat Jenderal Bina Kesehatan Masyarakat Depkes RI mengusulkan revitalisasi Puskesmas dan rencana aksinya, dengan tujuan mengembalikan fungsi Puskesmas kepada konsep awal, ketenagaan Puskesmas dan pemenuhan sarana dan peralatan di Puskesmas

sesuai nilai-nilai dasar dalam KMK Nomor 128 Tahun 2004. Kebijakan ini mengarahkan Puskesmas agar menetapkan visi dan misi yang sesuai dengan fungsi Puskesmas sesungguhnya. KMK juga mengatur kedudukan, organisasi dan tata kerja di Puskesmas untuk mendukung berbagai upaya kesehatan yang diselenggarakan di Puskesmas sesuai dengan fungsinya pada KMK. Hal ini ditunjang dengan manajemen Puskesmas berupa rangkaian kegiatan yang bekerja secara sistematis dan berkesinambungan.¹

Hasil evaluasi Pada Tahun 2006 menunjukkan bahwa revitalisasi Puskesmas masih merupakan wacana di tingkat nasional dan belum diterima sepenuhnya oleh petugas Puskesmas. Dalam hal ini, petugas Puskesmas belum dapat menjabarkan apa yang harus direvitalisasi pada puskesmas sehingga penyelenggaraannya menjadi tidak taat azas.^{1,7} Implementasi reformasi kebijakan desentralisasi sejak Tahun 2001 baru sampai pada tahap reorganisasi Puskesmas melalui penyederhanaan program pokok dan belum sampai pada pengembangan peran Puskesmas. Akibatnya, pola pelayanan Puskesmas masih fokus pada pengobatan sehingga staf Puskesmas lebih banyak memanfaatkan waktu kerjanya menunggu pasien di dalam gedung Puskesmas dan puskesmas pembantu dibandingkan proaktif mendampingi keluarga dan kelompok-kelompok masyarakat memelihara kesehatannya sendiri.⁴

Di Kabupaten Sumedang, perubahan pada penyelenggaraan Puskesmas di era reformasi otonomi daerah terjadi sejak Tahun 2001 yang ditandai dengan perubahan organisasi Puskesmas menjadi Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD). Berdasarkan laporan kinerja Puskesmas yang belum sesuai harapan, terdapat indikasi adanya permasalahan dalam pelaksanaan revitalisasi Puskesmas di Kabupaten Sumedang. Salah satunya adalah berdasarkan indikator kinerja UKP Puskesmas dari Tahun 2008 sampai Tahun 2012 jumlah kunjungan pasien ke Puskesmas terus mengalami penurunan. Fakta lain yang semakin menguatkan adanya permasalahan revitalisasi Puskesmas di Kabupaten Sumedang adalah tidak adanya Badan Penyantun Puskesmas (BPP) sebagai bentuk realisasi dari azas pemberdayaan masyarakat yang dilakukan oleh Puskesmas.

Melalui kebijakan dasar tersebut, Puskesmas sebagai organisasi yang memiliki kinerja yang tidak optimal diharuskan berubah menjadi organisasi yang memiliki kinerja optimal. Pengetahuan tentang alasan bagi terjadinya perubahan dan bagaimana cara memperoleh hasil perubahan memerlukan penjelasan teori perubahan.⁸

Unuk dapat melakukan perubahan diperlukan langkah-langkah yang mendasar berdasarkan model-model perubahan yang telah ada. Reformasi

atau perubahan bertujuan mengubah manusia dan bukan mengubah organisasi. Padahal, berubah bukanlah suatu hal yang mudah bagi manusia karena harus berpindah dari zona kenyamanan ke zona ketidaknyamanan.⁹ Drummon-Hay dan Bramford menemukan banyak sekali “subyek hidup” yang merupakan agen bagi perubahan dalam pelayanan kesehatan di *United Kingdom*.¹⁰

Kinerja organisasi sangat ditentukan oleh kinerja sumber daya manusia yang berada dalam organisasi tersebut.¹¹ Pengabaian terhadap manusia sebagai pelaku perubahan dalam organisasi dapat merupakan salah satu penyebab ketidakberhasilan perubahan organisasi. Terdapat sebuah model manajemen perubahan yang dianggap efektif karena mengedepankan sisi manusia dalam melakukan perubahan yaitu *ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, dan Reinforcement)*.¹²

Model ini berhasil mengukur kompetensi manajemen perubahan yang terjadi pada setiap individu dalam suatu organisasi.¹³ Model manajemen perubahan ini adalah model yang modern hasil pengembangan Jeffrey M. Hiatt seorang *CEO* pada lembaga penelitian bernama *Prosci Research Foundation* sejak Tahun 1996. Hiatt mengemukakan model perubahan yang berorientasi pada tujuan/hasil yaitu keberhasilan perubahan individu dalam organisasi sebagai keberhasilan perubahan organisasi. Dalam hal ini, keberhasilan perubahan organisasi tidak cukup dengan mengikuti fase-fase perubahan budaya perubahan organisasi, tetapi perlu juga difokuskan pada fase-fase perubahan yang terjadi di dalam setiap individu yang ada pada suatu organisasi. Model *ADKAR* telah banyak digunakan untuk mengidentifikasi kesenjangan yang terjadi dalam proses perubahan dengan mendiagnosis resistensi karyawan untuk berubah, mendukung transisi karyawan dalam melalui proses perubahan, menetapkan rencana aksi dan prestasi, dan mengembangkan rencana manajemen perubahan bagi karyawan. Identifikasi terhadap faktor-faktor pembangun dan penghambat dalam *ADKAR* merupakan langkah nyata dalam upaya mencapai keberhasilan perubahan.¹⁴

Tujuan Penelitian adalah melakukan analisis manajemen perubahan individu dalam revitalisasi Puskesmas di Kabupaten Sumedang.

Metode

Penelitian dilakukan pada Bulan Februari-Maret 2015 di Puskesmas Situ dan Puskesmas Paseh Kabupaten Sumedang. Subyek penelitian adalah tenaga Puskesmas dengan kriteria inklusi PNS dan memiliki masa kerja >5 tahun sedangkan kriteria eksklusi adalah tidak berada di tempat

dan tidak bersedia. Paradigma penelitian adalah konstruktivisme sosial dengan desain penelitian deskriptif kualitatif dan strategi studi kasus

Pengumpulan data dilakukan dengan teknik wawancara mendalam terhadap 6 (enam) orang responden dan observasi terhadap situasi lokasi penelitian termasuk kegiatan lokakarya mini di Puskesmas. Selain itu dilakukan pengumpulan dokumen, buku, dan laporan yang terkait. Selanjutnya dilakukan editing, reduksi, koding, kategorisasi, dan interpretasi data. Analisis dilakukan secara tematik menurut model manajemen perubahan *ADKAR*.

A	<i>Awareness</i> : Kesadaran akan perlunya perubahan
D	<i>Desire</i> : Keinginan mendukung dan berpartisipasi dalam perubahan
K	<i>Knowledge</i> : Pengetahuan mengenai cara melakukan perubahan
A	<i>Ability</i> : Kemampuan untuk mengimplementasikan perubahan
R	<i>Reinforcement</i> : Penguatan untuk mempertahankan perubahan

Gambar 1 Model Manajemen Perubahan ADKAR

Hasil

Hasil analisis data penelitian ini meliputi 35 halaman transkrip wawancara, 115 koding dan 19 sub kategori yang ditampilkan dalam 2 tema yaitu motivasi perubahan internal dan motivasi perubahan eksternal. Untuk menjamin trustworthiness penelitian ini maka dilakukan beberapa metode seperti yang disarankan oleh Guba.¹⁵ Sebelum dilaksanakan penelitian ini telah mendapatkan *ethical clearance* dari Komisi Etik. Bangunan perubahan individu pada revitalisasi Puskesmas menunjukkan bahwa urutan paling atas adalah blok *reinforcement*, yang merupakan tahap awal dalam membangun kesiapan individu untuk menghadapi perubahan dan kemudian melaksanakan tugas perubahan berikutnya. Inilah yang merupakan hasil dari perubahan individu sebagai fokus dari manajemen perubahan *ADKAR*.¹⁶

Knowledge, dan *ability* merupakan blok-blok yang melengkapi bangunan perubahan individu setelah *awareness* dan merupakan penopang bagi blok *reinforcement*. Pada tahap *knowledge*, individu tidak hanya menjadi tahu cara melakukan perubahan dan perilaku yang dibutuhkan untuk hal tersebut melainkan sesungguhnya mendapatkan fondasi bagi perubahan yang harus

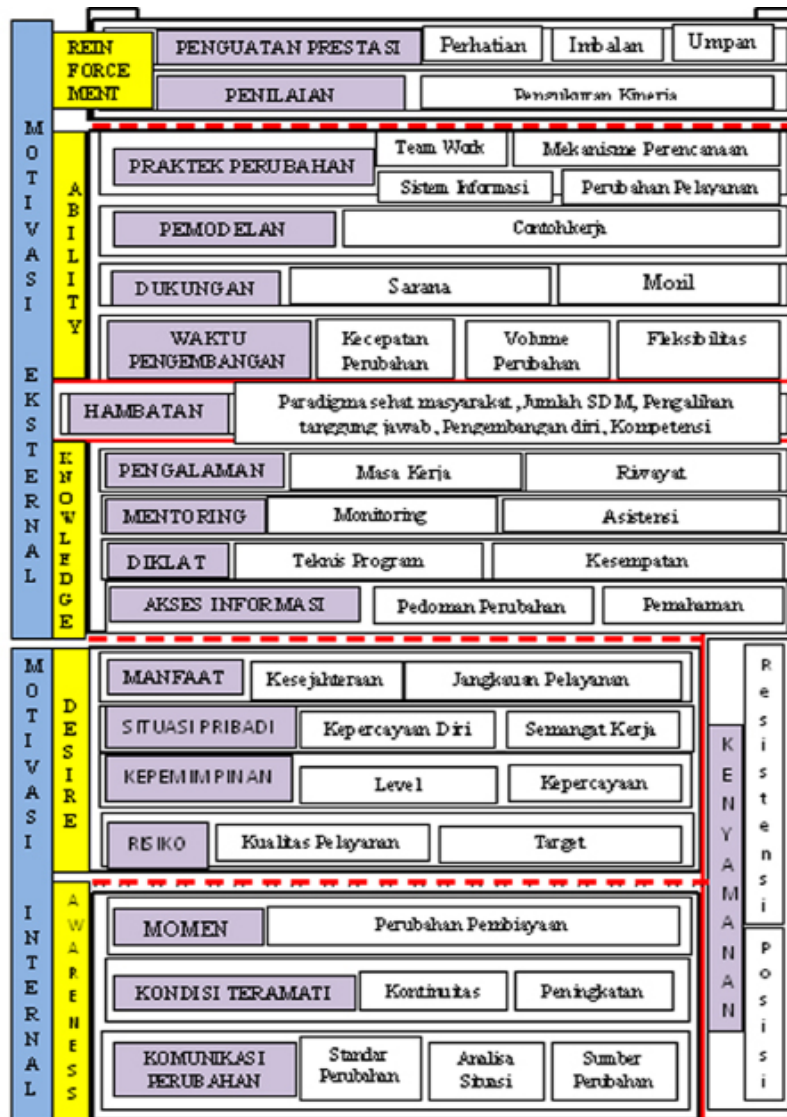
dilakukan. Membangun *knowledge* sesungguhnya juga membangun *awareness*. Ketika organisasi melakukan perubahan, sebenarnya sebagian besar individu tidak mempunyai pengetahuan dasar tentang alasan perubahan.¹²

“Kebetulan saya kuliah, dapat informasi yang lebih tentang apa sih sebenarnya, Puskesmas itu harus seperti apa.” (Inf.05)

Ability individu dalam revitalisasi Puskesmas lebih banyak terbangun dengan adanya dukungan terutama yang berkaitan dengan mentoring. Individu dengan *knowledge* yang sebenarnya tidak memadai dapat cukup cakap melaksanakan perubahan setelah intens mendapatkan kontak dengan pihak penanggung jawab perubahan. Dalam hal ini pembinaan merupakan aplikasi dari keterampilan komunikasi pimpinan yang

paling memengaruhi bagi *ability* individu.¹³ Fondasi bagi bangunan perubahan individu adalah blok *awareness* yang merupakan bentuk pemahaman setiap individu terhadap perubahan penyelenggaraan yang terjadi di puskesmas yang harus dilakukan. Pemahaman ini terbangun sebagai dampak adanya momen perubahan pembiayaan Puskesmas, pengamatan individu terhadap berbagai peningkatan yang dialami Puskesmas, dan komunikasi yang dilakukan individu tentang perubahan-perubahan yang terjadi di Puskesmas.

“Kalau eu ada perubahannya eu waktu Puskesmas ini ada eu bebas biaya. Jadi kelihatan gitu ada perubahannya. Itu otomatis juga kan yah enggak yang di pelayanan juga kan tapi semua program. Itu kan mungkin itu disambut juga oleh



Gambar 2 Peta Konsep Bangunan Perubahan Individu dalam Revitalisasi Puskesmas di Kabupaten Sumedang

masyarakat. Jadi kelihatan ya waktu itu karena pasiennya banyak ya waktu itu sampai sampai kita itu sampai jam berapa gitu yah kita melayani sampai penuh pokoknya.”(Inf.06).

Kesediaan individu (*desire*) untuk turut berpartisipasi dalam suatu perubahan Puskesmas sangat tergantung pada kerja tim yang berlaku dalam berbagai perubahan yang harus dilakukan. *Team work* telah mendorong individu untuk mau ataupun tidak mau tetap melakukan tugas perubahan. Kerja sama dalam tim merupakan hal utama dalam menciptakan *desire* individu yang harus berubah.¹³

Pembahasan

Perubahan individu merupakan hasil dari manajemen perubahan organisasi yang akan menentukan keberhasilan perubahan organisasi, dengan tujuan terjadinya peningkatan kinerja organisasi. Sadar, mau, mencari tahu, mampu, dan siap dalam perubahan adalah keputusan individu yang merupakan hasil keterampilan menyelesaikan persaingan dorongan dalam dirinya. Berbagai keputusan tersebut merupakan motif individu untuk melakukan perilaku perubahan yang terhimpun dalam berbagai aktifitas perubahan untuk mendukung bentuk perubahan organisasi yang dilakukan. Terjadinya perbedaan aktifitas yang ditunjukkan oleh individu-individu di organisasi, saat melakukan perubahan disebabkan karena adanya perbedaan keterampilan individu dalam mengelola dorongan. Keterampilan tersebut dipengaruhi oleh norma sosial, keberagaman nilai dan pengalaman yang dimiliki individu.¹⁷

Gaya perubahan kemudian menjadi hal yang menentukan keterampilan mengelola dorongan individu. Norma sosial yang mendorong setiap individu dalam melakukan aktifitas perubahan merupakan bentuk dari gaya perubahan yang dilakukan oleh pimpinan organisasi. Dengan gaya perubahan pula maka keberagaman nilai-nilai pribadi dan pengalaman individu dimunculkan untuk mengelola dorongan perubahan yang terjadi. Keberagaman merupakan salah satu tren perilaku organisasi yang tidak dapat dikesampingkan dalam mengelola akselerasi perubahan di tempat kerja.¹⁷

Perubahan individu sebagai suatu hasil pada akhirnya benar-benar terjadi pada periode perubahan. Fungsi implementasi pada manajemen perubahan organisasi sebagai bagian dari periode perubahan merupakan motivasi eksternal bagi *knowledge* dan *ability* individu untuk tahu dan berperilaku yang sesuai dalam menangani berbagai masalah dalam masa transisi perubahan. Kebijakan sumber daya manusia (SDM) dan kepemimpinan pada tahap implementasi dari

fungsi manajemen merupakan peluang bagi terjadinya proses pendidikan, pelatihan dan praktek perubahan individu di Puskesmas. Pada akhirnya *reinforcement* bagi keberhasilan perubahan dan kesiapan individu menyongsong perubahan berikutnya dapat diperoleh dari fungsi evaluasi dan umpan balik oleh organisasi. Pengukuran kinerja yang jelas bagi setiap individu dengan menggunakan instrument penilaian pekerjaan oleh suatu organisasi merupakan salah bentuk penguatan keberhasilan perubahan yang terjadi.

Seluruh fungsi manajemen perubahan oleh organisasi akan membawa perubahan bagi setiap individu dalam suatu organisasi. Hal tersebut tergantung pada gaya perubahan yang dilakukan oleh pimpinan organisasi. Pola komunikasi yang terbuka dan gaya perubahan partisipatif cenderung akan menekan berbagai faktor penghambat dan sekaligus memperkuat faktor-faktor pembangun perubahan individu dalam revitalisasi Puskesmas.

Pada peta konsep manajemen perubahan individu, terlihat bahwa sikap permisif yang terjadi dalam organisasi dapat mengkonstruksi kenyamanan individu sehingga menghambat fondasi dan keputusan pribadi bagi perubahannya. Kondisi tersebut, ditambah dengan situasi SDM yang tidak sesuai akan menyebabkan seolah-olah organisasi mengizinkan individu untuk melakukan tugas hanya didalam lingkup kompetensinya atau bahkan diluar lingkup kompetensinya. Dalam perjalanan perubahan yang terjadi di Puskesmas, Dinas Kesehatan kabupaten selanjutnya menyerahkan perubahan tersebut kepada Kepala Puskesmas selaku bawahan. Pengetahuan tentang perubahan Puskesmas kemudian menjadi milik Kepala Puskesmas pun demikian halnya tugas membangun *ability* dan *reinforcement* bagi individu Puskesmas.

Perubahan kepemimpinan Puskesmas yang terjadi di puskesmas pada akhirnya makan merupakan perubahan pada struktur pola komunikasi yang diterapkan di dalam organisasi Puskesmas. Bangunan perubahan yang terjadi pada individu dapat terbangun sejak dari fondasi dengan penerapan struktur pola komunikasi yang terbuka dan demokratis oleh kepala Puskesmas. Dengan struktur ini, semua anggota kelompok mendapat porsi komunikasi yang seimbang.¹⁸

Setiap individu yang bekerja di Puskesmas dengan pengalaman struktur pola komunikasi tersebut diatas, dapat membangun *awareness*, *desire*, *knowledge* dan *ability* serta mendapatkan *reinforcement* perubahan yang memadai. Mutasi kepemimpinan Puskesmas dapat menciptakan struktur pola komunikasi yang beragam bagi individu sehingga peningkatan kinerja individu tidak menjadi luaran perubahan Puskesmas.

Teori substantif yang dihasilkan melalui

penelitian ini menunjukkan bahwa perubahan individu sebagai hasil dari manajemen perubahan mendahului perubahan organisasi. Perubahan organisasi membutuhkan perubahan manusia pengelolabaikdalamhaljumlahmaupunkualitas.¹⁹

Penelitian dilakukan secara *cross sectional* sehingga hasil penelitian menunjukkan proses perubahan hanya terlihat pada saat penelitian berlangsung. Triangulasi terhadap sumber data hanya dilakukan dalam lingkup unit penelitian sehingga data manajemen perubahan organisasi tidak berasal langsung dari perencanaan reformasi sektor kesehatan yang berada di level pemerintah pusat. Peneliti tidak melakukan pendampingan perubahan dan penelitian ini bersifat restropektif sehingga hanya melihat proses perubahan yang sudah dilakukan. Konteks penelitian ini adalah penyelenggaraan revitalisasi Puskesmas sebelum terbitnya Permenkes No. 75 Tahun 2014 tentang Puskesmas.

Simpulan, Manajemen perubahan individu Puskesmas di Kabupaten Sumedang terbangun secara tidak utuh sehingga perubahan individu yang sudah terjadi menjadi rentan untuk menghadapi berbagai tugas perubahan berikutnya.

Perubahan perilaku organisasi Puskesmas lebih dahulu terjadi dibandingkan perubahan perilaku individu Puskesmas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, perubahan yang terjadi pada staf Puskesmas merupakan tanggung jawab penuh Kepala Puskesmas sebagai perpanjangan tangan dari Dinas Kesehatan Kabupaten. Individu dengan *knowledge* yang kurang memadai dapat cukup trampil untuk melakukan aktifitas perubahan dengan pendampingan dan penerapan teknik komunikasi yang tepat. Perubahan pada organisasi Puskesmas sangat ditentukan oleh fokus fungsi manajemen perubahan yang terjadi dan dilakukan oleh Dinas Kesehatan dalam periode pra perubahan yang juga merupakan titik kritis keberhasilan perubahan individu. Setiap individu di puskesmas perlu menyadari adanya suatu perubahan, untuk selanjutnya setiap individu di puskesmas membuat keputusan pribadi dan bersedia untuk ikut serta melakukan perubahan.

Saran, bagi sumber daya manusia di Puskesmas perlu aktif mencari informasi dan pengetahuan tentang berbagai hal baru yang harus dilakukan di Puskesmas serta berpartisipasi dalam proses perencanaan pembangunan kesehatan mulai dari tingkat desa, tingkat Kecamatan, dan dalam kegiatan perencanaan Puskesmas.

Daftar Pustaka

1. Departemen Kesehatan Republik Indonesia. Laporan akhir penelitian upaya revitalisasi

2. Sunjaya DK, Raksanagara AS, Setiawati EP, Pancari AD, editor. Seminar Nasional Reformasi Sektor Kesehatan Dalam Desentralisasi Di Indonesia: Tahun Kelima Pelaksanaan Kebijakan Desentralisasi Sektor Kesehatan Di Indonesia. Bandung: Program Studi Magister Ilmu Kesehatan Masyarakat Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran; 2006.
3. Departemen Kesehatan Republik Indonesia. Laporan akhir puskesmas era desentralisasi dalam pengembangan sistem kesehatan kabupaten/kota (Tahap I : analisis situasi). Jakarta: Departemen Kesehatan RI; 2002.
4. Muninjaya AG. Konsep revitalisasi pelayanan kesehatan dasar. [diunduh 9 Oktober 2014]. Tersedia dari: muninjaya.com.
5. Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia tentang Kebijakan Dasar Puskesmas, 128, (2004).
6. Departemen Kesehatan Republik Indonesia. Membangun fondasi reformasi kesehatan: rekaman pembangunan kesehatan periode 1999-2004. Jakarta: Departemen Kesehatan RI; 2004.
7. Sopacua E, Handayani L. Potret pelaksanaan revitalisasi puskesmas. J Manajemen Pelayanan Kesehatan. 2008 [diunduh 10 Oktober 2014]; 11:27-31. Tersedia dari: <http://jurnal.ugm.ac.id>.
8. Clark H, Anderson AA. Theories of change and logic models: telling them apart; 2004 [diunduh 4 November 2014]. Tersedia dari: <http://www.theoryofchange.org>.
9. Kasali R. Change. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama; 2007.
10. Drummond-Hay R, Bamford D. A case study into planing and change management within the UK national health service. The International J of Public Sector Management. 2009 [diunduh 10 Oktober 2014]; 22(4):324-3. Tersedia dari : <http://www.emeraldinsight.com>.
11. Setiawati EP, Nadeak W, Sendjaja TP, Djajasudarma F, Kurnani BA, Hariyadi D, Wahya, Sobarna C, Indira D, editor. Peranan sumber daya terhadap pencapaian kinerja program penanggulangan Tuberkulosis. Bandung: UNPAD Press; 2010.
12. Khatri P, Gulati K. Implanting Change in Organization Successfully. Asian J of Management Research. Review. 2010 [diunduh 10 Oktober 2014]; 1 NO 1:130-8. Tersedia dari : ipublishing.co.in.

13. Kiani A, Shah H. An Application of ADKAR Change Model for the Change Management Competencies of School Heads in Pakistan. *J of Managerial Sciences*. 2014 [diunduh 10 Oktober 2014]; VIII No. 1:77-95. Tersedia dari : www.qurtuba.edu.pk.
14. Brand, CGM. Factors Influencing Change Management In A Selected Hospital In Saudi Arabia. [Tesis]. 2013 [diunduh 10 Oktober 2014]. Tersedia dari : scholar.sun.ac.za.
15. Shenton, AK. Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *J Education For Information*. 2004 [diunduh 20 Oktober 2014]; 22:63. Tersedia dari : <http://www.crec.co.uk>.
16. Prosci. Knowledge, ability, and reinforcement making the change; 2014 [diunduh 21 Oktober 2014]: Tersedia dari: <http://www.change-management.com/tutorial-adkar-overview-mod3.htm>.
17. McShane SL, Von Glinow, MA. *Organizational Behavior*. Edisi ke-4. New York: McGraw-Hill;2008.
18. Hersey P, Blanchard K. *Manajemen perilaku organisasi : Pendayagunaan sumberdaya manusia*. Jakarta; Erlangga; 1994.
19. Sunjaya DK. *Perubahan organisasional dinas kesehatan, Studi kasus peningkatan fungsi regulasi Dinas Kesehatan Kota Bandung dan Kota Yogyakarta*. Program Doktor Ilmu Kedokteran dan Kesehatan Fakultas kedokteran Universitas Gadjah Mada;2010.