

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Rumah sakit adalah salah satu organisasi sektor publik yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa kesehatan yang mempunyai tugas melaksanakan suatu upaya kesehatan secara berdaya guna dan berhasil guna dengan mengutamakan atau mementingkan upaya penyembuhan dan pemulihan yang telah dilaksanakan secara serasi dan terpadu oleh pihak rumah sakit dalam upaya peningkatan dan pencegahan penyakit serta upaya perbaikan (*Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No.983/Men.Kes/SK/XI/1992*), n.d.) Dengan adanya peraturan tersebut, maka fungsi RS tidak hanya untuk menolong orang sakit saja, melainkan harus memperhatikan aspek kepuasan bagi para pemakai jasanya, dalam hal ini adalah pasien. Penilaian terhadap kegiatan RS adalah hal yang diperlukan dan sangat diutamakan. Kegiatan penilaian kinerja organisasi atau instansi seperti RS mempunyai banyak manfaat terutama bagi pihak yang memiliki kepentingan terhadap RS tersebut. Bagi pemilik rumah sakit, hasil penilaian kegiatan dapat memberikan informasi tentang kinerja manajemen atau pengelola yang telah diberikan kepercayaan untuk mengelola sumberdaya RS.

Pengelolaan rumah sakit pada masa lalu dipandang sebagai usaha sosial, tetapi saat ini pengelolaannya harus berbasis ekonomi dan manajemen yang sangat handal. Persaingan global dan perubahan lingkungan mulai nampak pada pengelolaan RS yang telah berkembang dengan pesat dan menjadikan RS sebagai salah satu bisnis usaha yang dianggap menguntungkan. Bila RS tidak berusaha meningkatkan kualitas pelayanan dan kinerja secara keseluruhan, maka RS tersebut akan ditinggalkan oleh masyarakat.

Perubahan yang terjadi di RS sudah dibicarakan sejak tahun 1995 melalui seminar nasional PERSI, dalam seminar tersebut dikatakan bahwa perubahan dalam dunia perumahsakitannya di Indonesia akan mengacu pada 5C, yaitu :

- a. Tingkat Country: perubahan kebijakan dengan peningkatan peran swasta, deregulasi, pengembalian investasi asing dan kebijaksanaan era pasar bebas.
- b. Tingkat Cost: menyebabkan konsep fee for service dan pembayaran tunai berubah menjadi kapitasi dan asuransi kesehatan.
- c. Tingkat Customer: perubahan orientasi dokter ke orientasi pelanggan dengan peningkatan pelayanan yang berkualitas.
- d. Tingkat Competitors: masuknya RS dengan modal asing ke Indonesia.
- e. Tingkat Company: organisasi RS harus dapat berubah agar dapat mengantisipasi berbagai perubahan yang ada.

Organisasi RS saat ini sedang mengalami pergeseran menjadi sebuah organisasi sosioekonomi, oleh karena itu strategi pengelolaan rumah sakit harus memperhatikan nilai ekonomi tanpa mengabaikan nilai sosial. Dengan demikian,

RS harus dikelola dengan mengikuti kaidah ilmu manajemen dan bisnis. Manajemen perubahan yang terjadi pada RS dapat berfokus pada perubahan misi, perubahan strategi untuk mencapai tujuan, struktur dan tata cara pelaksanaan pelayanan, penguatan teknologi, dan perubahan mindset dan perilaku pada orang yang ada dalam rumah sakit. Tenaga medis merupakan unsur penting dalam keberhasilan perubahan yang akan dilakukan. Manajemen rumah sakit telah lama memahami bahwa para profesional di rumah sakit adalah aset utama, namun dapat berpotensi untuk menimbulkan masalah bila tidak dikelola dengan arif dan bijaksana. Oleh karena itu, peranan manajemen sumber daya manusia sangat menentukan keberhasilan RS untuk mencapai tujuannya. Pengelolaan sumber daya manusia erat kaitannya dengan peranan manajemen sumber daya manusia. Pemeliharaan sumber daya manusia merupakan suatu usaha dalam mempertahankan dan meningkatkan kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan yang dimiliki agar tetap dapat bekerja dengan produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

Kinerja adalah hasil kerja dan performance. (Mathis, 2009), mengatakan kinerja karyawan adalah suatu kegiatan yang dilakukan karyawan yang dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang dilakukan karyawan, dan hubungan karyawan dengan perusahaan. Dari beberapa pendapat ahli, kinerja merupakan tingkat keberhasilan yang diraih oleh pegawai dalam melakukan suatu aktivitas kerja dengan merujuk kepada tugas yang harus dilakukannya. Penelitian yang dilakukan oleh (Rejeki, 2012) menyatakan bahwa terdapat hubungan signifikan antara kepuasan kerja, faktor kepemimpinan dan budaya organisasi dengan peningkatan kinerja, hal ini sejalan dengan dokter – dokter yang bekerja di RS PGI Cikini. Dari hasil wawancara yang dilakukan terhadap 5 dokter yang sudah bekerja selama lebih dari 5 tahun, mereka mengatakan bahwa alasan mereka tetap bekerja dengan performa yang baik dikarenakan budaya organisasi kekeluargaan dan rekan kerja yang menyenangkan dibanding dengan penghasilan yang didapatkan. Hal tersebut didukung oleh penelitian (Nilsen et al., 2020) terhadap 30 tenaga kesehatan di Swedia mengatakan bahwa perubahan organisasi dalam bidang kesehatan akan berhasil tanpa resistensi bila tenaga profesional (dokter dan perawat) memiliki kesempatan untuk mempengaruhi perubahan, merasa siap untuk menerima perubahan dan mengetahui tujuan dari perubahan tersebut serta manfaat perubahan bagi pasien.

RS PGI Cikini adalah rumah sakit di daerah Jakarta Pusat yang sudah berdiri sejak 1898 dan merupakan RS yang cukup dicari oleh masyarakat karena merupakan RS rujukan ginjal nasional. Selama memberikan pelayanan, RS PGI Cikini termaksud rumah sakit yang berpotensi untuk berkembang dengan dokter – dokter spesialis dan subspecialis yang ternama dan merupakan guru – guru di fakultas kedokteran Indonesia. Tidak sedikit pasien yang datang, karena ingin mencari dokter, bahkan sampai menerima rujukan dari daerah Indonesia Timur. Selain pelayanan yang diberikan kepada pasien, secara tidak langsung RS PGI Cikini menerima dokter – dokter muda yang diajarkan secara khusus terhadap

peminatan akan kelanjutan sekolah. Hal ini membawa dampak yang baik karena secara akan menghasilkan regenerasi baru dengan budaya organisasi yang sudah dipahami, sehingga kinerja yang dihasilkan tidak akan jauh menyimpang dari apa yang sudah diajarkan oleh guru mereka selama bekerja di RS PGI Cikini sebagai dokter umum.

Pengukuran kinerja merupakan suatu proses sistematis untuk menilai hasil akhir apakah program, kegiatan yang direncanakan telah dilaksanakan sesuai rencana tersebut, 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. Bidang kedokteran mempunyai bahasan yang berbeda dengan penilaian kinerja karyawan pada umumnya, karena merupakan penilaian secara profesional yang mempunyai indikator tersendiri. Penilaian kinerja adalah penilaian kompetensi dokter berdasarkan enam kerangka kerja dokter (The Joint Commission (TJC), 2011). Untuk evaluasi penilaian kinerja dilakukan oleh HRD RS PGI Cikini setiap tahun melalui form OPPE (*On going Professional Practice Evaluation*). Dari data penilaian kinerja yang diambil terhadap 10 dokter spesialis (3 dokter spesialis penyakit dalam, 4 dokter spesialis bedah, 1 dokter spesialis obgyn dan 2 dokter neurologi) yang bekerja di RS PGI Cikini tahun 2019-2021 didapatkan bahwa kinerja dokter dianggap baik. Ada pun penilaian tersebut mencangkup kehadiran dokter, pemberian terapi terhadap pasien rawat inap baik yang dilakukan operasi maupun tidak dilakukan operasi, keterlambatan dokter saat praktek dan kolaborasi terhadap DPJP lainnya. Dari review kepatuhan terhadap SPO yang diberlakukan saat pandemi Covid, didapatkan 5% dokter tidak mengikuti SPO yang berlaku. Hal ini dikarenakan tumpang tindih peraturan dan tatacara pemberian terapi pada pasien Covid yang masih terus berkembang saat itu. Namun untuk kepuasan penjelasan dokter yang diberikan kepada pasien / keluarga, memberikan hasil yang baik (sebanyak 92%).

Dikarenakan RS PGI Cikini termaksud dalam 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 jumlah pasien yang dirawat di RS PGI Cikini tahun 2004 – 2013 mempunyai jumlah BOR rata-rata sebesar 75.2% dengan jumlah BOR tertinggi pada tahun 2007 yaitu 78.88% dan BOR terendah pada tahun 2005 yaitu 71.06%. Mulai tahun 2014, pengaruh faktor eksternal seperti keadaan ekonomi dan kebijakan pemerintah dalam pelayanan kesehatan masyarakat memberikan dampak yang besar. Banyak masyarakat yang mempunyai paradigma baru mengenai harga dibidang kesehatan, sehingga jumlah pasien dengan jaminan pembayaran pribadi dan asuransi yang benefit juga berkurang. Hal ini mengakibatkan penurunan secara drastis untuk jumlah pasien rawat inap maupun rawat jalan, sehingga membuat manajemen mengalami kesulitan untuk bertahan jika menerima pasien BPJS. Upaya manajemen pun dilakukan mulai dari membuat perbaikan SPO dan

panduan agar klaim yang akan diberikan dapat di acc dan menghasilkan pemasukan bagi RS PGI Cikini. Terjadi penurunan jumlah BOR pasien rawat inap dimana rata-rata BOR sejak tahun 2014-2018 yaitu 59.15% dengan BOR terendah pada tahun 2016 yaitu 43.91%. Dengan adanya penurunan jumlah BOR, tidak menurunkan kinerja dokter yang bekerja, namun mengakibatkan dampak bagi ekonomi intern RS karena dokter yang memberikan pelayanan tetap mengikuti keilmuannya untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi pasien dan sering sekali diluar fornans. Dengan adanya hal tersebut, muncul tuntutan lain yang dapat mempengaruhi operasional RS, yaitu tuntutan pada pengendalian biaya. Pengendalian biaya merupakan masalah yang kompleks, karena dipengaruhi oleh berbagai pihak dari RS itu sendiri. Saat ini, biaya RS cenderung terus meningkat, sementara RS ditekan untuk memberikan tarif yang rendah dengan pelayanan yang maksimal. Perubahan paradigma tersebut membuat RS harus mempertanggungjawabkan kinerjanya secara total, baik kinerja pelayanan maupun kinerja keuangan dengan memperhatikan standart kerja dan peningkatan mutu yang terus menerus.

Pada saat era pandemi Covid, semua RS mengalami perubahan drastis dalam segi pelayanan, termaksud RS PGI Cikini. Namun saat terjadi pandemi dan dibutuhkan pelayanan kesehatan yang maksimal, RS PGI Cikini lebih mengoptimalkan kinerjanya dan melayani banyak pasien Covid. Dikarenakan struktur bangunan rs yang terdiri dari beberapa gedung, membuat pelayanan menjadi lebih mudah dan langsung terbagi antara Covid dan non Covid. Hal ini memberikan kemudahan tersendiri untuk koordinasi dan alur pelayanan yang diperlukan. Pemberian pelayanan Covid yang menyeluruh tetap diupayakan oleh RS PGI Cikini, direksi, dokter dan manajemen sepakat saling membantu dan menutupi kekurangan yang ada untuk tetap mengupayakan pelayanan secara menyeluruh, dimana pelayanan rawat inap, ICU dan HD untuk pasien positif covid tetap dilakukan. Dengan pelayanan pasien Covid, sejak tahun 2019-2021 secara tidak sengaja membuat BOR rumah sakit meningkat jauh dengan rata-rata 72.13% dan memberikan keuntungan untuk RS.

Manajemen perubahan menurut (LaMarsh, 1995) adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut. Ada dua faktor yang mendorong perlunya terjadi perubahan, yaitu faktor ekstern (*hard system tools*) seperti perubahan teknologi dan terintegrasinya ekonomi internasional, serta faktor intern organisasi (*soft system tools*) yaitu perubahan struktural yang meliputi perubahan strategi, struktur dan sistem organisasi serta perubahan perangkat lunak yaitu kultural yang meliputi perubahan perilaku manusia dalam organisasi, kebijakan sumber daya manusia dan budaya organisasi.

Dengan penurunan pendapatan RS mulai tahun 2014, Yayasan sebagai pemilik RS PGI Cikini menghitung RS mengalami defisit yang sangat besar. Hal ini tampak dengan kegagalan perbaikan fasilitas gedung dan pengadaan alat baru

yang dapat meningkatkan daya jual dalam bisnis RS. Tahun 2021 Yayasan mengambil langkah untuk melakukan perubahan manajemen secara menyeluruh, baik *hard system tools* dan *soft system tools* dengan harapan dapat meningkatkan income RS dan meningkatkan kinerja dokter. Penelitian yang dilakukan oleh (Ali & Hasaan, 2022) bahwa manajemen perubahan mempunyai dampak signifikan terhadap kinerja karyawan dan organisasi akan mendapatkan keunggulan dalam bersaing melalui peningkatan kinerja karyawan baik dengan mengadopsi perubahan dan mempertahankannya.

Perjanjian yayasan dengan pihak lain dilakukan tanpa memberitahu karyawan atau dokter sebagai penggerak utama pelayanan di RS. Secara tidak sengaja dokter dan karyawan lainnya mengetahui mengenai perencanaan perjanjian kerja sama dengan pihak lain dari pihak ketiga sehingga membuat suasana kerja menjadi berubah. Banyak dokter dan karyawan melalui perwakilannya memepertanyakan manajemen perubahan yang akan dilakukan kepada yayasan, namun sampai terjadinya perubahan kepemilikan rumah sakit dan manajemen perubahan, yayasan tidak memberikan informasi, edukasi dan diskusi terbuka mengenai latar belakang diperlukannya manajemen perubahan, proses pelaksanaan, strategi yang akan dilakukan dan tujuan yang diharapkan. Selama proses terjadinya perubahan, terdapat beberapa kemungkinan tanggapan yang dapat terjadi, mulai dari menerima perubahan, resistensi terhadap perubahan dan bahkan menolak perubahan tersebut. Dengan adanya kemungkinan terjadinya turnover, manajemen perlu memikirkan strategi untuk menciptakan keselarasan antara menjalankan fungsinya untuk menciptakan hubungan yang baik dengan dokter dan karyawan lainnya dan sebagai pengembang strategis untuk memajukan bisnis rumah sakit.

Karena pelayanan yang diberikan selama pandemi Covid membuat keuntungan bagi RS untuk menutupi piutang dan menjadi modal pembangunan fasilitas, banyak dokter dan karyawan yang berpikir tidak perlu dilakukan manajemen perubahan. Permasalahan yang terjadi di RS saat ini adalah resistensi dari berbagai pihak baik dokter dan tenaga medis pemberi pelayanan langsung kepada pasien maupun tenaga non medis yang bekerja di RS. Dari 142 jumlah dokter (umum, spesialis dan subspecialis) yang bekerja di RS PGI Cikini, 70 orang dokter *resign* dalam waktu yang hampir bersamaan dan resistensi dari pelaksana pemberi pelayanan di RS, membuat fungsi RS sebagai pemberi pelayanan kesehatan menjadi tidak maksimal. Selain suasana kerja yang tidak optimal, sebagian dokter yang memilih untuk tetap bekerja di PGI Cikini mempunyai resistensi terhadap pemimpin yang baru. Resistensi atau penolakan yang dilakukan oleh karyawan di PGI Cikini, dikarenakan transformasi organisasi dari organisasi *soscialbased* menjadi *profit bisnis* yang secara tiba-tiba dan sepihak dari yayasan sebagai pemilik RS. Dengan banyaknya dokter yang *resign*, membuat income RS menurun drastis dan suasana kerja yang kurang nyaman. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (E. Lynley Wentzel, 2020) saat terjadi perubahan di bidang industry kesehatan di America yang meliputi kebijakan sistem

pembayaran dan teknologi medis, mengakibatkan perubahan manajemen yang sangat signifikan. Penelitian ini dilakukan untuk membuktikan adanya sikap penolakan dari tenaga medis terhadap perubahan. Dari hasil penelitian, didapatkan bahwa tidak ada hubungan antara tingkat pendidikan dan lama kerja terhadap resistensi, dimana tingginya tingkat pendidikan tenaga kesehatan akan meningkatkan penolakan terhadap perubahan dan membuat mereka dapat keluar perusahaan karena mereka tidak khawatir untuk pindah tempat kerja. Selain itu, masa kerja yang lama akan membuat tingkat penolakan yang tinggi karena perubahan meningkatkan rasa tidak aman dan takut akan diberhentikan dari pekerjaannya. Hasil penelitian ini menyanggah teori Oreg (2008) dimana dikatakan bahwa tingkat pendidikan dan masa kerja akan meningkatkan resistensi terhadap perubahan. Adeyemi (2018) memberikan temuan terdapat resistensi karyawan pada perubahan yang dilakukan oleh manajemen dalam penggunaan EMR. Penelitian ini dilakukan pada 10 orang perawat di Colorado melalui wawancara, dimana perawat mengatakan bahwa diperlukan persetujuan dari para pelaksana sebelum melakukan perubahan, karena perubahan teknologi penting untuk memenuhi kebutuhan medis, pasien dan pemimpin RS. Mereka mengemukakan bahwa mereka ingin diikutsertakan dalam proses diskusi, mendapatkan pelatihan khusus yang lebih mendalam, dan terlibat langsung selama perencanaan, pengembangan dan implementasi EMR. Resistensi yang didapatkan sebagai hasil penolakan perubahan ESDM karena mereka tidak sepenuhnya terlibat dalam proses perubahan dan tidak sepenuhnya memahami semua manfaat dan fungsi sistem.

Dalam melaksanakan manajemen perubahan, diperlukan faktor pemimpin yang dapat mengendalikan dan meredam kemungkinan yang dapat terjadi. Direktur RS perlu memahami perkembangan lingkungan yang ada, dimana pengembangan organisasi tidak akan berjalan dengan baik tanpa ada usaha kerjasama antara direktur, manajemen dan staf. Seorang pemimpin harus mempunyai visi dan program yang akan dijalankan untuk meningkatkan kualitas pelayanan dengan mau memahami stafnya, apabila terjadi kemacetan dalam perkembangan organisasi, seorang pemimpin harus berperan sebagai penggerak agar suasana kerja dapat menjadi lebih baik sehingga dapat menerima perubahan. Pemimpin yang tidak mempunyai tujuan akan mengakibatkan suasana lingkungan kerja dan efektifitas pelayanan berkurang. Disisi lain, pimpinan harus siap mendapat tekanan dari berbagai pihak, masyarakat, pemilik rumah sakit, pasien dan staf rumah sakit itu sendiri. Dalam menjalankan organisasi, pemimpin harus menentukan gaya kepemimpinannya agar sesuai dengan situasi dan kondisi yang sedang terjadi, karena gaya kepemimpinan akan berpengaruh terhadap kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuan. Pemimpin yang memiliki sikap untuk berdiskusi dan mendengarkan saran dari bawahannya akan menjadi pemimpin yang disukai karyawan.

Dalam interaksi sehari – hari, antara atasan dan bawahan, berbagai asumsi dan harapan akan muncul. Ketika pemimpin dan karyawan membentuk suatu asumsi

dan harapan masing – masing yang berbeda, maka akan mempengaruhi proses dan hasil dari kinerja. Kompetensi dan kinerja dari setiap pimpinan maupun pegawai merupakan kunci yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan atau visinya. Oleh karena itu, dibutuhkan komunikasi dan keselarasan pemikiran serta komunikasi antara pimpinan sebagai pihak tertinggi dari perusahaan, manajemen sebagai jembatan penghubung dan dokter sebagai pelaksana.

Dengan adanya perjanjian kerja sama antara yayasan dengan pihak lain, maka jabatan pemimpin RS diberikan kepada “orang luar” yang dianggap tidak mengenal dan tidak mengetahui budaya organisasi serta lingkungan kerja karyawan PGI Cikini. Pemimpin RS berupaya untuk menjembatani antara pemilik RS dengan karyawan dan merubah cara pandang karyawan mengenai keuntungan dari manajemen perubahan. Namun kebijakan dan SPO baru yang dibuat untuk mengembangkan bisnis RS, dianggap merubah lingkungan kerja dan dianggap menekan karyawan, sehingga membawa dampak penolakan yang semakin besar. Hal ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Agerer, Alfred & Fruh, 2018). Penelitian yang dilakukan terhadap 500 orang tenaga kesehatan dari empat RS di Swiss, memberikan temuan bahwa tingkat pendidikan, kemauan untuk berubah dan kemampuan kepemimpinan akan meningkatkan kinerja dan menurunkan tingkat resistensi. Penelitian yang dilakukan oleh (Walk, 2022) terhadap kepala sekolah dan guru di sektor pendidikan Jerman, mengatakan bahwa resistensi pemimpin berhubungan positif dengan resistensi pengikut, sementara jika pemimpin menerima perubahan, belum tentu karyawan akan ikut menerima perubahan tersebut. Sehingga diperlukan kesadaran bahwa peranan yang diperlukan oleh seorang pemimpin adalah sebagai pemrakarsa perubahan, bukan sebagai pelaksana perubahan.

Teori yang didapatkan dari berbagai sumber mengenai manajemen perubahan, jelas dikatakan bahwa terdapat beberapa langkah pendekatan yang diperlukan manajemen untuk mengatasi dampak penolakan dari karyawan, serta perlunya peran serta faktor kepemimpinan dalam proses perubahan agar menghasilkan dampak yang baik untuk peningkatan kinerja dan mengurangi resistensi. Dalam dunia kedokteran, tidak banyak penerapan manajemen perubahan secara simultan, baik *hard system tools* maupun *soft system tools*, dan menyangkut resistensi dari para dokter terhadap perubahan yang terjadi. Teori ini seharusnya dapat diaplikasikan dalam pelaksanaan manajemen perubahan di RS Primaya PGI Cikini.

Penelitian yang dilakukan sebelumnya tidak menghubungkan keempat variabel yang menjadi landasan utama dalam manajemen perubahan. Banyak yang langsung menghubungkan antara manajemen perubahan dengan kinerja atau melalui dampak kepemimpinan; resistensi dengan kinerja maupun manajemen perubahan dengan resistensi dengan pengaruh kepemimpinan; serta teori yang digunakan dalam variabel penelitian terdahulu juga berbeda, diantaranya penelitian yang dilakukan oleh (Jones & van de Ven, 2019) di Midwest US, terjadi

manajemen perubahan pada 40 health care clinics. Dari 605 responden mengatakan bahwa saat terjadi manajemen perubahan, terjadi tingkat resistensi yang tinggi dari karyawan, namun tingkat resistensi tersebut cenderung berkurang selama 3 tahun dikarenakan komitmen organisasi dan faktor kepemimpinan yang dianggap dapat membawa dampak yang baik.

Penelitian ini sejalan dengan yang dilakukan oleh (Uzoamaka & Ugwu, 2018) bahwa perubahan transformational terhadap perusahaan manufactur dan makanan di Nigeria berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dan resistensi terhadap perubahan dapat dikurangi bila menggunakan strategi yang baik.

Penelitian yang dilakukan oleh (Ratnasari et al., 2020) terhadap 97 karyawan PKM, didapatkan hasil bahwa manajemen perubahan, kepemimpinan transformasional, struktur organisasi, budaya organisasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

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 PGI Cikini

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan dan fokus dalam penulisan ini, maka ada beberapa hal dalam mengidentifikasi masalah, yaitu :

1. Yayasan sebagai pemilik RS menganggap perlu dilakukan manajemen perubahan karena RS PGI Cikini dianggap mengalami defisit finansial sehingga tidak dapat bersaing dengan bisnis RS yang semakin berkembang.
2. Manajemen perubahan dilakukan dengan cepat sehingga terjadi resistensi pada karyawan RS PGI Cikini.
3. Manajemen perubahan mencakup perubahan *hard system tools* dan *soft system tools* untuk menjadikan RS PGI Cikini sebagai RS Profit.
4. Manajemen perubahan mencakup kepemimpinan RS untuk merubah sistem kerja yang ada.
5. Sebagian dokter yang bekerja di RS PGI Cikini *resign* dan terjadi resistensi terhadap sistem manajemen yang baru sehingga menurunkan kinerja dokter.
6. Kinerja dokter di RS PGI Cikini mengalami kemunduran sehingga mengakibatkan penurunan jumlah pasien yang terlihat dari jumlah kunjungan dan BOR rawat inap.

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah, maka batasan masalah dari penelitian adalah sebagai berikut :

1. Variabel yang diteliti adalah persepsi manajemen perubahan sebagai variabel independent; gaya kepemimpinan transformasional dan resistensi sebagai variabel intervening dan kinerja dokter sebagai variabel dependent
2. Objek yang diteliti adalah dokter yang masih bekerja di RS PGI Cikini yang mengalami perubahan manajemen
3. Unit analisis adalah individu yang bekerja di RS PGI Cikini

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah diatas, maka perumusan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh secara simultan antara persepsi manajemen perubahan, gaya kepemimpinan transformasional dan resistensi terhadap kinerja dokter?
2. Apakah terdapat pengaruh signifikan antara persepsi manajemen perubahan dengan kinerja dokter?
3. Apakah terdapat pengaruh signifikan antara persepsi manajemen perubahan dengan gaya kepemimpinan transformasional?
4. Apakah terdapat pengaruh signifikan antara persepsi manajemen perubahan dengan resistensi?
5. Apakah terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dokter?
6. Apakah terdapat pengaruh signifikan antara resistensi dengan kinerja dokter?
7. Apakah terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan resistensi?

E. Tujuan Penelitian

Tujuan Umum

Untuk menganalisis secara signifikan antara pengaruh persepsi manajemen perubahan dengan gaya kepemimpinan dan resistensi terhadap kinerja dokter di RS Primaya PGI Cikini.

Tujuan khusus

1. Untuk menganalisis secara signifikan antara pengaruh persepsi manajemen perubahan dengan kinerja dokter.

2. Untuk menganalisis secara signifikan antara pengaruh persepsi manajemen perubahan dengan gaya kepemimpinan transformasional.
3. Untuk menganalisis secara signifikan antara pengaruh persepsi manajemen perubahan dengan resistensi.
4. Untuk menganalisis secara signifikan antara pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dokter.
5. Untuk menganalisis secara signifikan antara pengaruh resistensi dengan kinerja dokter.
6. Untuk menganalisis secara signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan resistensi.

F. Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan ilmiah dipergustakaan dan juga sebagai bahan referensi bagi mahasiswa yang meneliti masalah manajemen perubahan, analisis gaya kepemimpinan transformasional, dampak resistensi dan kinerja dokter di rumah sakit. Selain itu penelitian ini dapat menambah pengalaman dan meningkatkan wawasan peneliti tentang bagaimana dampak yang dapat terjadi dengan manajemen perubahan.

2. Manfaat Praktis

Diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk mengelola manajemen perubahan agar tidak terjadi resistensi dan dapat meningkatkan kinerja dokter.