

**PENGARUH BUDAYA ADAPTIF DAN DUKUNGAN ORGANISASI
TERHADAP KESIAPAN PERUBAHAN MELALUI PEMBERDAYAAN
KARYAWAN (SURVEY DI RUMAH SAKIT EFARINA ETAHAM)**

**Oleh :
ERUNITA ANGGREINI TARIGAN
NPM : 248020003**

USULAN PENELITIAN

**Untuk Memperoleh Gelar MMRS
di Program Magister Manajemen Universitas Pasundan**



**MAGISTER MANAJEMEN
PASCASARJANA UNIVERSITAS PASUNDAN
BANDUNG
2026**

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahmat dan karunia-Nya, peneliti dapat menyelesaikan tesis yang berjudul "PENGARUH BUDAYA ADAPTIF DAN DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP KESIAPAN PERUBAHAN MELALUI PEMBERDAYAAN KARYAWAN (SURVEY DI RUMAH SAKIT EFARINA ETAHAM)". Penelitian ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar magister pada Program Studi Magister Manajemen, Pascasarjana Universitas Pasundan Bandung.

Selanjutnya perkenankanlah penulis untuk menyampaikan penghargaan dan rasa terima kasih yang tak terhingga kepada **Prof. Dr. Horas Julius, S.E.** selaku pembimbing, yang telah memberi dukungan dan bantuan berupa pemikiran, bimbingan, dan motivasi dengan penuh kesabaran dan pengertiannya.

Selama proses penulisan penelitian ini, peneliti telah menerima berbagai dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini, peneliti ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. H. Azhar Affandi, S.E., M. Sc., selaku Rektor Universitas Pasundan.
2. Prof. Dr. H. Bambang Heru P., M.S., selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Pasundan dan pembimbing utama usulan penelitian ini.
3. Prof. Dr. H. Yaya Mulyana Abdul Aziz, M. Si. selaku Wakil Direktur I Pascasarjana Universitas Pasundan.

4. Prof. Dr. H. Atang Hermawan, S. E., MSIE., Ak. Selaku Wakil Direktur II Pascasarjana Universitas Pasundan.
5. Dr. H. Undang Juju, SE., MP. selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Pasundan.
6. Para dosen pengampu mata kuliah dan staf Program Magister Manajemen Universitas Pasundan.
7. Pimpinan dan staf RS Efarina Etaham Kabupaten Karo.
8. Rekan-rekan mahasiswa satu angkatan atas kerja sama, motivasi, dan inspirasi selama proses studi.

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, peneliti sangat terbuka terhadap kritik dan saran yang membangun demi penyempurnaan dimasa mendatang. Semoga karya ini dapat memberikan kontribusi positif bagi perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia.

Bandung, 28 Januari 2026

Peneliti

DAFTAR ISI

BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	24
1.3 Batasan Masalah.....	26
1.4 Rumusan Masalah.....	27
1.5 Tujuan Penelitian.....	27
1.6 Manfaat Penelitiian.....	28
1.6.1 Manfaat Teoritis.....	28
1.6.2 Manfaat Praktis.....	29
BAB II	31
KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS	31
2.1. Kajian Pustaka	31
2.1.1. Manajemen	32
2.1.1.1. Definisi manajemen.....	32
2.1.1.2. Teori Manajemen.....	33
2.1.1.3. Fungsi Manajemen.....	35
2.1.2. Manajemen Sumber daya manusia	36
2.1.2.1. Definisi Manajemen sumber daya Manusia.....	36
2.1.2.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	39
2.1.3. Perilaku Organisasi	42
2.1.3.1. Elemen Perilaku Organisasi.....	44
2.1.3.2. Tujuan Perilaku Organisasi.....	44
2.1.3.3. Ruang Lingkup Perilaku Organisasi.....	45
2.1.4 Tinjauan Umum Budaya Organisasi	46
2.1.4.1 Pengertian Budaya Adaptif.....	56
2.1.4.2 Dimensi Budaya Adaptif.....	58
2.1.4.3 Indikator Budaya Adaptif Menurut Denison & Mishra (2020).....	60

2.1.5 Tinjauan Umum Dukungan Organisasi	62
2.1.5.1 Pengertian Dukungan Organisasi	62
2.1.5.2 Dampak Dukungan Organisasi	66
2.1.5.3 Dimensi Dukungan Organisasi	70
2.1.5.4 Indikator Dukungan Organisasi	72
2.1.6 Tinjauan Umum Pemberdayaan Karyawan	75
2.1.6.1 Pengertian Pemberdayaan Karyawan.....	75
2.1.6.3 Manfaat Pemberdayaan	76
2.1.6.4 Strategi Pemberdayaan.....	77
2.1.6.4 Dimensi Pemberdayaan Karyawan	79
2.1.6.5 Indikator Pemberdayaan Karyawan	80
2.1.7 Tinjauan Umum Kesiapan Perubahan.....	83
2.1.7.1 Definisi Kesiapan Perubahan Menurut Para Ahli	84
2.1.7.2 Dimensi Kesiapan Perubahan	85
2.1.7.3 Indikator Kesiapan Perubahan	87
2.2 Penelitian Sebelumnya Yang Relevan	91
2.3 Kerangka Pemikiran	97
2.3.1 Hubungan antara budaya adaptif dengan dukungan organisasi	99
2.3.2 Pengaruh budaya adaptif terhadap kesiapan perubahan.....	101
2.3.3 Pengaruh dukungan organisasi terhadap kesiapan perubahan	103
2.3.4 Pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kesiapan perubahan ..	105
2.4 Hipotesis Penelitian	109
BAB III	110
METODOLOGI PENELITIAN	110
3.1. Tipe Penelitian	110
3.2. Unit Observasi dan Lokasi	111
3.3. Variabel penelitian	112
3.4. Operasionalisasi Variabel	113
3.5. Populasi dan Penentuan Sampel.....	118
3.5.1. Populasi.....	118

3.6. Teknik Pengumpulan Data	120
3.6.1. Prosedur Pengumpulan data	121
3.6.2. Teknik Pengumpulan Data.....	121
3.6.3. Uji Validitas dan Reliabilitas	123
3.6.2.1. Uji Validitas.....	124
3.6.2.2 Uji Reliabilitas	126
3.7. Rancangan Analisis Data dan Uji Hipotesis.....	128
3.7.1. Rancangan Analisis Data	128
3.7.1.1. Analisa Data Kuantitatif.....	133
3.7.1.2. Model Penelitian Analisis Jalur.....	134
3.7.2. Pengujian Hipotesis	136
3.7.2.1 Sub Struktur 1	136
3.7.2.2 Sub Struktur 2	138

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kondisi rumah sakit di Indonesia tidak bisa dilepaskan dari kerangka hukum dan kebijakan nasional yang mengaturnya. Secara konstitusional, hak atas kesehatan dijamin dalam UUD 1945, antara lain Pasal 28H dan Pasal 34 ayat (3) yang mewajibkan negara menyediakan fasilitas pelayanan kesehatan. Jaminan ini kemudian dipertegas lewat berbagai regulasi, terutama Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional, yang menjadi dasar lahirnya Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) melalui BPJS Kesehatan, dan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2023 tentang Kesehatan yang menggantikan UU 36/2009 dan sekaligus mencabut UU 44/2009 tentang Rumah Sakit. UU 17/2023 menegaskan hak masyarakat untuk mendapatkan pelayanan kesehatan yang aman, bermutu, dan terjangkau serta kewajiban pemerintah pusat dan daerah untuk menjamin ketersediaan fasilitas kesehatan, termasuk rumah sakit, secara merata.

Dalam penyelenggaraan sistem pelayanan, rumah sakit juga menjadi tulang punggung implementasi JKN. JKN-KIS yang berjalan sejak 2014 dirancang sebagai skema jaminan kesehatan semesta yang memanfaatkan jejaring fasilitas kesehatan tingkat pertama dan rujukan, dengan rumah sakit umum dan khusus sebagai fasilitas rujukan tingkat lanjutan. Kebijakan tarif berbasis INA-CBGs, pengaturan standar mutu, serta akreditasi rumah sakit diatur lebih lanjut melalui

peraturan menteri kesehatan. Pemerintah juga mendorong akreditasi sebagai instrumen peningkatan mutu dan keselamatan pasien. Data Kementerian Kesehatan menunjukkan bahwa pada 2021 sekitar 78–79% rumah sakit di Indonesia sudah terakreditasi, walaupun masih ada rumah sakit yang belum memenuhi standar akreditasi. Dalam konteks kelembagaan, klasifikasi rumah sakit masih banyak merujuk pada pengaturan lama yang membagi rumah sakit umum menjadi kelas A, B, C, dan D, serta rumah sakit khusus menjadi kelas A, B, dan C. Permenkes Nomor 3 Tahun 2020 mengatur bahwa rumah sakit umum diklasifikasikan berdasar kemampuan pelayanan, sumber daya manusia, dan fasilitas, dari yang paling lengkap (kelas A) sampai yang paling dasar (kelas D). Meskipun ke depan pemerintah mulai mengarah ke terminologi baru seperti “pelayanan paripurna, utama, madya, dan dasar,” secara operasional pembagian kelas A–D masih sangat lazim digunakan dalam perencanaan dan evaluasi.

Secara garis besar, rumah sakit kelas A merupakan rumah sakit rujukan tertinggi dengan pelayanan spesialis dan subspecialis yang lengkap. Rumah sakit kelas ini biasanya berlokasi di ibu kota provinsi atau kota besar dan berfungsi sebagai top referral hospital bagi jejaring rumah sakit lain. Rumah sakit kelas B menyediakan pelayanan spesialis yang luas dan subspecialis terbatas; umumnya menjadi rumah sakit rujukan tingkat provinsi atau kabupaten/kota besar. Rumah sakit kelas C menyediakan empat layanan spesialis dasar (penyakit dalam, bedah, anak, kebidanan dan kandungan) dan beberapa penunjang, sehingga lazim dijadikan rumah sakit rujukan bagi puskesmas di level kabupaten. Adapun rumah sakit kelas D memiliki layanan dasar terbatas, sering kali berfungsi sebagai rumah sakit

pratama atau rumah sakit di daerah yang masih berkembang. Dari sisi kuantitas, jumlah rumah sakit di Indonesia terus meningkat. Profil Kesehatan Indonesia 2023 mencatat 3.155 rumah sakit yang terdiri dari 2.636 rumah sakit umum dan 519 rumah sakit khusus.(data kemkes.go.id, 2025). Data Sitb/Kemenkes yang diolah berbagai pihak menunjukkan bahwa pada akhir 2024 terdapat sekitar 78 rumah sakit kelas A, 447 rumah sakit kelas B, 1.737 rumah sakit kelas C, dan 877 rumah sakit kelas D, di luar rumah sakit kelas D pratama dan yang belum ditetapkan kelasnya. Secara numerik, kelas C dan D mendominasi, yang menunjukkan bahwa sebagian besar rumah sakit berada pada level pelayanan menengah dan dasar. Hal ini logis karena kebutuhan sebaran layanan rujukan tingkat kabupaten/kota lebih luas dibanding rumah sakit rujukan tertinggi.

Namun, jika dilihat dari aspek kualitas, gambaran rumah sakit di Indonesia masih berlapis. Di satu sisi, rumah sakit kelas A dan sebagian kelas B di kota-kota besar telah berkembang dengan fasilitas cukup modern, layanan subspecialis, dan penerapan standar mutu serta akreditasi yang relatif baik. Di sisi lain, banyak rumah sakit kelas C dan apalagi kelas D yang menghadapi keterbatasan SDM, peralatan, infrastruktur, dan sistem manajemen mutu. Pemerintah mencatat bahwa rasio dokter masih di bawah standar WHO, hanya sekitar 0,68 dokter (termasuk dokter spesialis) per 1.000 penduduk pada 2023, sehingga beban kerja di beberapa rumah sakit menjadi sangat berat. Ketimpangan ini membuat pasien dari daerah akhirnya banyak dirujuk ke rumah sakit kelas lebih tinggi yang sudah penuh, menyebabkan antrean panjang dan overload di rumah sakit rujukan. Distribusi rumah sakit dan tenaga kesehatan juga sangat tidak merata. Sejumlah analisis dan pernyataan

pejabat menunjukkan bahwa sekitar 64% dokter dan sekitar tiga perempat rumah sakit terkonsentrasi di Pulau Jawa dan Sumatra, sementara rumah tangga di luar dua pulau ini jauh lebih banyak yang kesulitan mengakses rumah sakit. Di dalam Jawa dan Sumatra sendiri, fasilitas terbaik cenderung terpusat di ibu kota provinsi dan kota besar, sehingga kabupaten di wilayah pinggiran atau dengan kondisi geografis berat masih tertinggal. Jadi, meskipun secara nasional angka jumlah rumah sakit terlihat cukup besar, akses aktual dan mutu layanan sangat tergantung lokasi.

Pulau Sumatra, sebagai salah satu wilayah dengan populasi besar, memiliki posisi menengah dalam peta pelayanan rumah sakit nasional. Data fasilitas pelayanan kesehatan menunjukkan bahwa Sumatra Utara, Sumatra Barat, Riau, Jambi, Sumatra Selatan, Bengkulu, Lampung, Kepulauan Bangka Belitung, dan Kepulauan Riau secara kolektif memiliki ratusan fasilitas kesehatan tingkat rujukan, dengan tren peningkatan dari tahun ke tahun. Namun jika diurai per provinsi, terlihat variasi cukup lebar antara provinsi yang relatif maju (seperti Sumatra Utara dan Sumatra Selatan) dan provinsi dengan jumlah rumah sakit yang lebih sedikit atau wilayah terpencil yang sulit dijangkau. Kualitas layanan di Sumatra juga beragam: kota-kota besar seperti Medan, Palembang, dan Padang memiliki rumah sakit kelas A dan B dengan layanan subspecialis, sedangkan kabupaten di pedalaman masih bergantung pada rumah sakit kelas C dan D, atau bahkan hanya puskesmas rawat inap.

Isu lain di pulau Sumatra adalah ketimpangan distribusi tenaga medis dan perawat. Sama seperti pola nasional, dokter spesialis cenderung terkonsentrasi di ibu kota provinsi. Rumah sakit di kabupaten sering terkendala kekurangan beberapa

jenis spesialis, sehingga sistem rujukan menjadi sangat aktif. Pasien dari kabupaten akan dirujuk ke rumah sakit di kota provinsi untuk tindakan tertentu, yang berimplikasi pada biaya transportasi, waktu tempuh, dan keterlambatan penanganan. Dalam konteks JKN, secara teori biaya medis ditanggung, namun beban non-medis dan dampak sosial ekonominya tetap signifikan bagi keluarga pasien.

Jika fokus dipersempit ke Sumatra Utara, data BPS menunjukkan bahwa provinsi ini memiliki salah satu jumlah rumah sakit tertinggi di Sumatra. Pada 2020 tercatat sekitar 195 rumah sakit umum dan 25 rumah sakit khusus di Sumatra Utara, selain ratusan puskesmas, klinik pratama, dan posyandu. (Sumber data BPS, 2025). Di atas kertas, ini menunjukkan kapasitas rujukan yang cukup besar. Kota Medan sebagai ibu kota provinsi menjadi pusat rumah sakit rujukan besar, termasuk rumah sakit pendidikan kelas A dan sejumlah rumah sakit kelas B baik milik pemerintah maupun swasta. Sementara itu, kabupaten/kota lain, termasuk Karo, umumnya ditopang oleh rumah sakit kelas C dan beberapa rumah sakit swasta kelas C atau D.

Kualitas rumah sakit di Sumatra Utara juga ditopang oleh upaya akreditasi dan pembinaan mutu. Target nasional adalah meningkatnya proporsi rumah sakit pemerintah yang terakreditasi paripurna dari tahun ke tahun, termasuk di provinsi-provinsi di Sumatra. Laporan kinerja Kementerian Kesehatan menunjukkan upaya serius untuk mendorong rumah sakit pemerintah mencapai akreditasi paripurna, meski capaian belum sepenuhnya sesuai target. Di satu sisi, rumah sakit besar di Medan cenderung lebih mudah memenuhi standar karena sumber daya relatif kuat; di sisi lain, rumah sakit daerah di kabupaten menghadapi tantangan keterbatasan anggaran, SDM, dan infrastruktur untuk mengejar standar akreditasi yang sama.

Kabupaten Karo merupakan kabupaten pegunungan dengan karakteristik geografis tersendiri. Wilayah ini berada di dataran tinggi dengan sebaran permukiman yang relatif tersebar, sehingga akses transportasi ke fasilitas pelayanan rujukan menjadi faktor penting. Secara kelembagaan, beberapa sumber mencatat bahwa Kabupaten Karo memiliki 5 Rumah Sakit, diantaranya adalah sebagai berikut :

Tabel 1.1
Data Rumah Sakit di Kabupaten Karo, Provinsi Sumatera Utara

No	Kode	Nama Rumah Sakit	Jenis	Tipe	Alamat
1	1211011	RS Umum Daerah Kabupaten Karo	RSUD	C	Jl. Selamat Ketaren No 8, Kelurahan Lau Cimba, Kecamatan Kabanjahe, Kabupaten Karo, Sumatera Utara 22114
2	1211127	RS Ibu dan Anak Mina Husada	RSIA	C	Jl. Kapten Pala Bangun No 8, Kelurahan Padang Mas, Kecamatan Kabanjahe, Kabupaten Karo, Sumatera Utara 22115
3	1211124	RS Umum Efarina Etaham	RSU	C	Jl. Djamin Ginting No 1, Desa Raya, Kecamatan Berastagi, Kabupaten Karo, Sumatera Utara 22152
4	1211126	RS Umum Amanda	RSU	C	Jl. Djamin Ginting Simpang Korpri No 1, Desa Raya, Kecamatan Berastagi, Kabupaten Karo, Sumatera Utara 22152
5	1211033	RS Umum Kusta Lau Simomo	RSUD	C	Desa Lau Simomo, Kecamatan Kabanjahe, Kabupaten Karo, Sumatera Utara 22111

Sumber : . <https://sisrute.kemkes.go.id>, 2025

Dengan komposisi seperti ini, struktur layanan rumah sakit di Kabupaten Karo secara praktis berada pada level menengah. Rumah sakit kelas C memberikan

layanan spesialis dasar yang penting untuk penanganan kasus obstetri, pediatri, penyakit dalam, dan bedah sederhana. Namun untuk kasus-kasus yang membutuhkan subspecialis atau fasilitas intensif tertentu, pasien umumnya harus dirujuk ke rumah sakit tingkat provinsi, terutama di Medan. Ini berarti perjalanan cukup jauh, dengan kondisi jalan pegunungan dan faktor cuaca yang kadang menjadi hambatan. Dari sudut pandang mutu, RSUD sebagai rumah sakit pemerintah daerah biasanya menjadi andalan utama JKN bagi masyarakat berpenghasilan menengah ke bawah di Karo, sementara rumah sakit swasta mengisi segmen tambahan dengan variasi fasilitas dan tarif. Kualitas layanan di rumah sakit-rumah sakit di Karo sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor: ketersediaan dokter spesialis (misalnya spesialis penyakit dalam, bedah, anak, obgyn, anestesi), kelengkapan alat penunjang (laboratorium, radiologi, USG, CT-scan bila ada), kapasitas tempat tidur, serta kemampuan manajemen melakukan tata kelola klinis dan mutu. Kabupaten seperti Karo biasanya menghadapi tantangan dalam mempertahankan dokter spesialis agar menetap, karena banyak tenaga ahli lebih memilih kota besar dengan fasilitas dan peluang karier yang lebih baik. Kondisi ini sejalan dengan temuan nasional bahwa distribusi tenaga kesehatan masih timpang dan wilayah non-perkotaan sering kekurangan dokter, terutama spesialis. Dari sisi jumlah fasilitas kesehatan secara keseluruhan, Profil Kesehatan nasional menunjukkan bahwa Sumatra Utara memiliki ratusan fasilitas kesehatan (rumah sakit, puskesmas, dan unit kesehatan berbasis masyarakat) dengan tren meningkat dari 2017 sampai 2022. Kabupaten Karo merupakan bagian dari angka tersebut, dengan peran puskesmas rawat inap dan jaringan layanan primer yang sangat

penting untuk menyaring kasus yang perlu dirujuk ke rumah sakit. Semakin baik koordinasi antara puskesmas dan rumah sakit, semakin efisien pula sistem rujukan dan semakin baik mutu layanan yang dirasakan pasien. Tantangannya, integrasi sistem informasi dan komunikasi antarfasilitas di daerah belum selalu optimal.

Keberadaan RSUD Kabanjahe, RSUD Efarina Etaham, dan RSIA Mina Husada memberikan fondasi dasar layanan rujukan bagi masyarakat setempat. Ke depan, peningkatan kualitas rumah sakit di Karo akan sangat bergantung pada: komitmen pemerintah daerah dalam penganggaran dan penguatan SDM kesehatan, dukungan pemerintah provinsi dan pusat melalui program akreditasi dan penguatan sistem rujukan, serta sinergi dengan skema pembiayaan JKN untuk memastikan layanan tetap terjangkau tapi juga berkelanjutan secara finansial. Jika dimanfaatkan dengan baik, kombinasi kebijakan nasional dan penguatan kapasitas lokal dapat mendorong rumah sakit di Karo dan Sumatra Utara secara umum bergerak dari sekadar “cukup tersedia” menuju layanan yang benar-benar bermutu dan berorientasi pada keselamatan pasien.

Salah satu rumah sakit swasta di Kabupaten Karo adalah RSUD Efarina Etaham. Sejak tahun 2005, RSUD Efarina Etaham meningkatkan pelayanan berkualitas dengan peningkatan sumber daya manusia dan dokter spesialis. RSUD ini berhasil meraih penetapan sebagai Rumah Sakit kelas C dan akreditasi oleh Menteri Kesehatan RI. RSUD Efarina Etaham terus berkembang. Pada Februari 2017, dilakukan perluasan dan pengembangan bangunan menjadi 5 lantai dengan kapasitas 208 tempat tidur pasien. Selanjutnya, untuk memenuhi kebutuhan masyarakat Kabupaten Karo, Pendiri membangun rumah sakit di Berastagi,

Sumatera Utara, yang mulai beroperasi pada bulan Desember 2008, dengan kapasitas 226 tempat tidur, 30 dokter umum dan spesialis serta 184 tenaga keperawatan.

Selain faktor geografis dan kapasitas layanan di tingkat kabupaten, dinamika persaingan regional juga menjadi konteks penting bagi RSUD Efarina Etaham. Kota Medan sebagai pusat rujukan kesehatan di Sumatera Utara saat ini memiliki **banyak rumah sakit yang telah terakreditasi B, bahkan A dan paripurna**, baik rumah sakit pemerintah maupun swasta. Rumah sakit-rumah sakit tersebut tidak hanya unggul dari sisi kelengkapan fasilitas dan teknologi medis, tetapi juga dari aspek tata kelola mutu, sistem manajemen, serta kualitas sumber daya manusia. Kondisi ini menciptakan standar pembandingan yang semakin tinggi bagi rumah sakit di wilayah sekitar, termasuk Kabupaten Karo, karena masyarakat memiliki pilihan layanan kesehatan yang lebih luas dan semakin sadar akan mutu pelayanan.

Keberadaan rumah sakit rujukan di Medan dengan tingkat akreditasi yang lebih tinggi menjadi **tarikan eksternal** yang kuat. Pasien dari Kabupaten Karo cenderung memilih dirujuk atau secara mandiri berobat ke Medan ketika mereka menilai kualitas layanan, kecepatan penanganan, atau kepercayaan terhadap tenaga medis lebih baik. Hal ini secara tidak langsung menempatkan RSUD Efarina Etaham dalam situasi kompetitif, bukan hanya dengan rumah sakit di tingkat kabupaten, tetapi juga dengan rumah sakit regional yang telah lebih maju. Dalam jangka panjang, jika tidak diimbangi dengan peningkatan kualitas internal, kondisi ini

berpotensi memengaruhi kepercayaan masyarakat, volume pasien, serta keberlanjutan rumah sakit.

Di sisi lain, terdapat **dorongan internal** dari RSUD Efarina Etaham untuk terus berkembang dan meningkatkan mutu pelayanan. Status sebagai rumah sakit kelas C dan capaian akreditasi menunjukkan komitmen organisasi untuk berbenah dan bertransformasi. Namun, peningkatan status dan mutu layanan tidak dapat hanya bertumpu pada pengembangan fisik dan teknologi, melainkan harus diikuti oleh **kesiapan sumber daya manusia** yang memadai. Pengalaman rumah sakit-rumah sakit terakreditasi tinggi di Medan menunjukkan bahwa keberhasilan akreditasi dan peningkatan mutu sangat ditentukan oleh kesiapan karyawan dalam menjalankan standar pelayanan, disiplin mutu, keselamatan pasien, serta adaptasi terhadap sistem kerja dan teknologi baru.

Dengan demikian, tekanan eksternal berupa persaingan dengan rumah sakit terakreditasi lebih tinggi di Medan, serta dorongan internal untuk meningkatkan kualitas dan daya saing, menuntut RSUD Efarina Etaham untuk mempersiapkan sumber daya manusia secara lebih serius. Kesiapan perubahan karyawan menjadi faktor strategis, karena transformasi menuju layanan yang lebih baik hanya dapat berjalan efektif apabila didukung oleh budaya adaptif, dukungan organisasi yang kuat, dan pemberdayaan karyawan yang optimal. Tanpa kesiapan tersebut, upaya peningkatan mutu dan posisi kompetitif rumah sakit akan sulit tercapai secara berkelanjutan.

Berangkat dari dinamika pelayanan kesehatan yang semakin kompleks, rumah sakit dituntut untuk mampu beradaptasi dengan perubahan regulasi, teknologi medis, sistem pembiayaan, dan ekspektasi pasien yang terus berkembang. RSUD Efarina Etaham sebagai rumah sakit rujukan tingkat kabupaten di Sumatera Utara berada dalam lingkungan yang menuntut ketangkasan organisasi untuk tetap kompetitif dan mampu memberikan layanan yang aman serta bermutu. Dalam konteks ini, kesiapan perubahan karyawan menjadi faktor penting, karena keberhasilan setiap transformasi baik terkait peningkatan mutu, digitalisasi layanan, akreditasi, maupun pengembangan pelayanan sangat ditentukan oleh sejauh mana sumber daya manusia siap menerima dan menjalankan perubahan tersebut. Budaya adaptif muncul sebagai elemen kunci yang mendorong organisasi lebih responsif, inovatif, dan terbuka terhadap pembaruan. Lingkungan kerja dengan budaya adaptif cenderung menciptakan pola pikir fleksibel, mendorong pencarian solusi baru, dan membuat karyawan lebih siap menghadapi perubahan struktural maupun operasional.

Di sisi lain, dukungan organisasi memiliki peran besar dalam memperkuat psikologis karyawan ketika menghadapi perubahan. Ketika karyawan merasakan bahwa organisasi memperhatikan kesejahteraan, kebutuhan, dan kontribusi mereka, rasa percaya dan komitmen terhadap tujuan perubahan meningkat. Dukungan ini dapat berbentuk kebijakan yang jelas, komunikasi terbuka, pelatihan, ketersediaan fasilitas kerja, hingga perhatian pimpinan terhadap kondisi individual karyawan. Namun, budaya adaptif dan dukungan organisasi tidak akan optimal tanpa adanya pemberdayaan karyawan. Pemberdayaan menciptakan ruang bagi karyawan untuk

memiliki kontrol atas pekerjaannya, mengambil keputusan yang relevan, dan merasa bahwa suara mereka berpengaruh terhadap proses organisasi. Pemberdayaan yang kuat membuat karyawan tidak hanya menerima perubahan, tetapi juga terlibat aktif dalam mendorongnya.

Dengan melihat kondisi rumah sakit, khususnya RSUD Efarina Etaham yang terus berupaya meningkatkan kualitas pelayanan dan efisiensi operasional dalam menghadapi perkembangan sistem kesehatan nasional, hubungan antara budaya adaptif, dukungan organisasi, pemberdayaan karyawan, dan kesiapan perubahan menjadi sangat relevan untuk diteliti. Penelitian ini didasarkan pada kebutuhan empiris untuk memahami bagaimana faktor-faktor internal organisasi mampu memperkuat kesiapan perubahan di lingkungan rumah sakit. Temuan dari penelitian ini diharapkan tidak hanya memberi kontribusi teoretis, tetapi juga memberikan masukan praktis bagi manajemen rumah sakit dalam merancang strategi perubahan yang lebih efektif dan berkelanjutan.

Kesiapan perubahan merupakan kondisi psikologis dan perilaku individu atau kelompok yang menunjukkan sejauh mana mereka bersedia, mampu, dan merasa yakin untuk terlibat dalam proses perubahan organisasi. Konsep ini berangkat dari pandangan bahwa perubahan tidak hanya bergantung pada strategi dan kebijakan, tetapi terutama pada respons manusia yang menjalankannya. Kesiapan perubahan mencakup dua komponen utama: *change commitment* dan *change efficacy*. *Change commitment* terkait pada kesediaan karyawan untuk menerima dan mendukung perubahan karena mereka percaya perubahan tersebut penting dan bermanfaat. Sementara itu, *change efficacy* mencerminkan keyakinan

bahwa mereka memiliki kemampuan, sumber daya, dan dukungan yang cukup untuk melaksanakan perubahan dengan baik.

Dalam konteks organisasi, kesiapan perubahan dianggap sebagai prasyarat keberhasilan transformasi. Ketika karyawan merasa siap, mereka lebih mudah menerima visi baru, mengurangi resistensi, dan bersedia mengadaptasi cara kerja baru. Faktor-faktor seperti komunikasi yang jelas, kepemimpinan yang suportif, budaya organisasi yang terbuka, serta pemberdayaan karyawan sering kali menjadi penentu kuat terbentuknya kesiapan tersebut. Rumah sakit, sebagai organisasi dengan struktur kompleks dan tuntutan layanan yang tinggi, sangat membutuhkan kesiapan perubahan agar proses peningkatan mutu, akreditasi, atau inovasi pelayanan dapat berjalan tanpa hambatan. Dengan demikian, memahami dan mengukur kesiapan perubahan menjadi langkah penting untuk memastikan bahwa transformasi organisasi dapat diterima dan dijalankan secara efektif oleh seluruh personel.

Berikut ini adalah survey pendahuluan terhadap 30 karyawan RSUD Efarina Etaham meliputi dokter, perawat, dan tenaga teknis dan administrasi mengenai kesiapan perubahan di RSUD Efarina Etaham menggunakan teori dari Manahan Tampubolon (2020:61) dengan dimensi : kesiapan organisasi itu untuk berubah, kemampuan dari para tokoh perubahan, kapasitas untuk berubah dari para anggota perusahaan dan konteks budaya organisasi.

Tabel 1.2
Prasurvey Mengenai Kesiapan Perubahan di RSUD Efarina Etaham

Dimensi	Frekuensi					Rata-Rata	Kategori
	1	2	3	4	5		
Kesiapan organisasi itu untuk berubah	4	7	12	3	4	2.867	Cukup Baik

Dimensi	Frekuensi					Rata-Rata	Kategori
	1	2	3	4	5		
Kemampuan dari para tokoh perubahan	1	1	14	9	5	3.533	Baik
Kapasitas untuk berubah dari para anggota	2	3	12	8	5	3.367	Cukup Baik
Karakteristik organisasi	1	1	7	12	9	3.900	Baik
Nilai rata-rata	3.417						
Kategori	Cukup Baik						

Sumber : Hasil pengolahan data, 2025

Berdasarkan pada tabel 1.1 mengenai hasil prasurvey terhadap 30 karyawan RSU Efarina Etaham menunjukkan bahwa kesiapan perubahan organisasi berada pada kategori cukup baik, dengan nilai rata-rata keseluruhan 3,417. Jika dilihat lebih rinci per dimensi, terdapat variasi yang menarik. Dimensi *kemampuan dari para tokoh perubahan* memperoleh nilai paling tinggi (3,533) dan masuk kategori baik, yang menunjukkan bahwa individu-individu yang berperan sebagai penggerak perubahan dinilai cukup mampu memberikan dorongan, arahan, dan pengaruh positif dalam proses perubahan organisasi.

Tokoh perubahan merujuk pada individu atau kelompok di dalam RSU Efarina Etaham yang memiliki peran strategis dalam menggagas, mendorong, mengarahkan, dan memastikan terlaksananya proses perubahan organisasi. Mengacu pada teori Manahan Tampubolon (2020), tokoh perubahan bukan hanya pimpinan formal, tetapi aktor internal yang memiliki pengaruh, kapasitas kepemimpinan, dan legitimasi untuk menggerakkan anggota organisasi lainnya dalam menghadapi perubahan. Motor perubahan pada rumah sakit umumnya terdiri dari manajemen puncak dan menengah, seperti direktur rumah sakit, wakil direktur, kepala bidang, kepala instalasi, serta kepala unit atau kepala ruangan. Mereka memiliki kewenangan struktural, akses informasi, dan tanggung jawab

pengambilan keputusan yang berkaitan langsung dengan kebijakan dan arah perubahan organisasi.

Selain pimpinan struktural, tokoh perubahan juga dapat mencakup tenaga profesional kunci yang memiliki kompetensi, pengalaman, dan pengaruh informal, seperti dokter senior, kepala perawat, atau koordinator unit tertentu. Kelompok ini sering berperan sebagai opinion leader yang mampu memengaruhi sikap dan perilaku rekan kerja, terutama dalam penerapan prosedur baru, penggunaan teknologi, atau perubahan sistem pelayanan. Keberadaan motor perubahan yang kompeten sangat penting karena mereka menjadi penghubung antara kebijakan manajemen dan pelaksanaan teknis di lapangan

Dimensi *karakteristik organisasi* juga berada pada kategori baik (3,900), yang mengindikasikan lingkungan budaya kerja di RSUD Efarina Etaham relatif mendukung pembaruan dan adaptasi. Sebaliknya, dua dimensi lainnya, yaitu *kesiapan organisasi itu untuk berubah* (2,867) dan *kapasitas untuk berubah dari para anggota* (3,367), masih berada pada kategori cukup baik, namun dengan skor yang lebih rendah. Ini menunjukkan bahwa meskipun budaya organisasi dan tokoh perubahan sudah cukup kuat, ada sebagian karyawan yang belum sepenuhnya yakin bahwa organisasi siap menghadapi perubahan, serta masih terdapat ruang untuk meningkatkan kemampuan kolektif dalam menerima dan menjalankan perubahan.

Pemberdayaan karyawan berkaitan erat dengan kesiapan perubahan karena keduanya sama-sama bertumpu pada persepsi kontrol, kompetensi, dan makna kerja. Kesiapan perubahan menuntut adanya *change commitment* dan *change efficacy*; karyawan mau dan yakin mampu menjalankan perubahan. Pemberdayaan,

khususnya pemberdayaan psikologis, meningkatkan rasa memiliki pengaruh (*impact*), kompetensi, otonomi (*self-determination*), dan kebermaknaan pekerjaan (*meaning*), sehingga memperkuat keyakinan bahwa perubahan dapat dikelola dan dikendalikan oleh karyawan sendiri. Ketika karyawan merasa diberdayakan, mereka cenderung lebih terbuka terhadap inovasi, terlibat aktif dalam proses perubahan, dan tidak mudah menunjukkan resistensi. Sejumlah penelitian empiris mendukung hubungan ini : Patricia (2020) menemukan bahwa pemberdayaan psikologis dan persepsi dukungan organisasi berkontribusi pada kesiapan perubahan karyawan. Studi lanjutan mengonfirmasi bahwa pemberdayaan dapat berperan sebagai mediator antara faktor individu (misalnya *self-efficacy*) dan kesiapan perubahan bahkan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *readiness for change*.

Berikut ini adalah survey pendahuluan terhadap 30 karyawan RSUD Efarina Etaham meliputi dokter, perawat, dan tenaga teknis dan administrasi mengenai pemberdayaan karyawan di RSUD Efarina Etaham menggunakan teori dari Kahn dalam Wibowo (2019) dengan dimensi : Desire (Keinginan manajemen untuk melibatkan karyawan dalam permasalahan organisasi), *Trust* (Membangun kepercayaan diantara manajemen dan karyawan), *Confidence* (Manajemen membangun kepercayaan diri karyawan), *Credibility* (Kemampuan manajemen menjaga kredibilitas dengan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong terciptanya kompetisi yang sehat), *Accountability* (Pertanggung jawaban atas pekerjaan) dan *Communication* (Komunikasi antar manajemen dengan karyawan).

Tabel 1.3
Prasurvey Mengenai Pemberdayaan Karyawan di RSUD Efarina Etaham

Dimensi	Frekuensi					Rata-Rata	Kategori
	1	2	3	4	5		
Desire (Keinginan manajemen untuk melibatkan karyawan dalam permasalahan organisasi)	3	8	14	3	2	2.767	Cukup Baik
<i>Trust</i> (Membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan)	1	1	13	7	8	3.667	Baik
<i>Confidence</i> (Manajemen membangun kepercayaan diri karyawan)	8	12	7	2	1	2.200	Tidak Baik
<i>Credibility</i> (Kemampuan manajemen menjaga kredibilitas dengan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong terciptanya kompetisi yang sehat)	1	2	8	12	7	3.733	Baik
<i>Accountability</i> (Pertanggung jawaban atas pekerjaan)	1	2	5	12	10	3.933	Baik
<i>Communication</i> (Komunikasi antar manajemen dengan karyawan)	0	4	14	7	5	3.433	Baik
Nilai rata-rata	3.289						
Kategori	Cukup Baik						

Sumber : Hasil pengolahan data, 2025

Hasil prasurvey terhadap 30 karyawan RSUD Efarina Etaham menunjukkan bahwa tingkat pemberdayaan karyawan secara keseluruhan berada pada kategori cukup baik dengan nilai rata-rata 3.289. Jika dilihat per dimensi, terdapat perbedaan yang cukup mencolok di antara aspek-aspek pemberdayaan menurut teori Kahn. Dimensi *Accountability* memiliki skor tertinggi (3.933) dan berada pada kategori baik, menunjukkan bahwa karyawan merasa manajemen memberikan kejelasan mengenai tanggung jawab kerja dan mendorong mereka untuk memegang penuh pertanggungjawaban atas tugas yang diberikan. Diikuti oleh *Credibility* (3.733) dan

Trust (3.667), hasil ini menunjukkan bahwa hubungan antara manajemen dan karyawan relatif positif, dengan adanya kepercayaan dan kredibilitas yang dibangun melalui lingkungan kerja yang sehat dan komunikasi yang cukup terbuka. Dimensi *Communication* juga berada pada kategori baik (3.433), menandakan bahwa komunikasi manajemen ke karyawan sudah berjalan cukup efektif meskipun masih dapat ditingkatkan.

Sebaliknya, dimensi *Desire* memperoleh nilai 2.767 dan masuk kategori cukup baik, yang menunjukkan bahwa sebagian karyawan merasa keterlibatan mereka dalam pengambilan keputusan organisasi masih terbatas dan belum sepenuhnya optimal. Kondisi yang paling mendapat perhatian adalah skor dimensi *Confidence* (2.200), yang berada pada kategori tidak baik. Hal ini mengindikasikan bahwa upaya manajemen dalam membangun kepercayaan diri karyawan misalnya melalui pelatihan, pemberian kesempatan meningkatkan kemampuan, atau pemberian apresiasi masih belum memadai. Rendahnya persepsi terhadap confidence ini berpotensi menjadi hambatan bagi pencapaian pemberdayaan yang ideal, karena rasa percaya diri merupakan fondasi penting agar karyawan mampu mengambil peran aktif, berinisiatif, dan berkontribusi dalam pemecahan masalah organisasi. Secara keseluruhan, hasil prasurvey menggambarkan bahwa struktur pemberdayaan di RSUD Efarina Etaham sudah memiliki fondasi yang cukup baik terutama dalam aspek kredibilitas, kepercayaan, pertanggungjawaban, dan komunikasi. Namun, dimensi keinginan manajemen untuk lebih melibatkan karyawan dan kemampuan membangun kepercayaan diri karyawan masih memerlukan perhatian lebih serius.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kesiapan perubahan adalah budaya adaptif. Budaya adaptif memiliki hubungan yang kuat dengan kesiapan perubahan karena keduanya sama-sama berakar pada kemampuan organisasi untuk merespons dinamika lingkungan. Budaya adaptif dicirikan oleh fleksibilitas, keterbukaan terhadap ide baru, keberanian mengambil inisiatif, serta dukungan terhadap inovasi. Ketika budaya seperti ini melekat dalam organisasi, karyawan cenderung lebih menerima perubahan sebagai sesuatu yang wajar dan diperlukan, bukan sebagai ancaman. Mereka lebih terbiasa berpikir kreatif, belajar hal baru, dan menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan yang berubah. Dalam konteks teori kesiapan perubahan yang menekankan *change commitment* dan *change efficacy* (Weiner, 2009), budaya adaptif membantu membentuk keyakinan bahwa perubahan itu penting dan organisasi mampu melaksanakannya. Lingkungan kerja yang adaptif juga memperkuat persepsi bahwa pimpinan mendukung perubahan dan bahwa perubahan selaras dengan nilai organisasi, sehingga resistensi dapat ditekan.

Beberapa penelitian terbaru menunjukkan bahwa budaya organisasi yang adaptif berkontribusi signifikan terhadap kesiapan perubahan, baik pada sektor bisnis maupun pelayanan publik. Budaya adaptif terbukti meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap proses perubahan, memperkuat motivasi internal untuk terlibat, serta memfasilitasi koordinasi dan pembelajaran selama proses perubahan berlangsung. Dengan demikian, organisasi dengan budaya adaptif biasanya memiliki tingkat kesiapan perubahan yang lebih tinggi karena karyawan merasa perubahan bukan sekadar tuntutan eksternal, melainkan bagian dari cara organisasi bertumbuh dan bertahan. Dalam konteks RSUD Efarina Etaham, budaya

adaptif menjadi faktor kunci untuk menghadapi perubahan kebijakan kesehatan, teknologi medis, sistem akreditasi, dan tuntutan pelayanan, sehingga kesiapan perubahan karyawan dapat berkembang lebih optimal.

Berikut ini adalah survey pendahuluan terhadap 30 karyawan RSU Efarina Etaham meliputi dokter, perawat, dan tenaga teknis dan administrasi mengenai budaya adaptif di RSU Efarina Etaham menggunakan teori dari Denison & Mishra (2020) dengan dimensi : *Creating Change* yaitu kemampuan organisasi merespons perubahan lingkungan secara cepat. *Customer Focus* yaitu perhatian pada kebutuhan pengguna/pelanggan sebagai dasar inovasi, dan *Organizational Learning* kemampuan belajar secara berkelanjutan dan mengembangkan ide baru.

Tabel 1.4
Prasurvey Mengenai Budaya Adaptif di RSU Efarina Etaham

Dimensi	Frekuensi					Rata-Rata	Kategori
	1	2	3	4	5		
Creating Change yaitu kemampuan organisasi merespons perubahan lingkungan secara cepat.	1	2	5	12	10	3.933	Baik
Customer Focus yaitu perhatian pada kebutuhan pengguna/pelanggan sebagai dasar inovasi	0	4	14	7	5	3.433	Baik
Organizational Learning kemampuan belajar secara berkelanjutan dan mengembangkan ide baru	6	4	10	6	4	2.933	Cukup Baik
Nilai rata-rata	3.433						
Kategori	Cukup Baik						

Sumber : Hasil Pengolahan data, 2025

Hasil prasurvey terhadap 30 karyawan RSU Efarina Etaham menunjukkan bahwa budaya adaptif organisasi berada pada kategori cukup baik, dengan nilai

rata-rata keseluruhan 3.433. Jika ditinjau per dimensi, terlihat bahwa aspek *Creating Change* memperoleh skor tertinggi (3.933) dan berada pada kategori baik, yang menggambarkan bahwa karyawan menilai organisasi cukup mampu merespons perubahan lingkungan secara cepat. Hal ini penting dalam konteks pelayanan kesehatan yang menuntut ketepatan dan ketangkasan dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan regulasi, teknologi, maupun kebutuhan pasien.

Dimensi *Customer Focus* juga berada pada kategori baik (3.433), menunjukkan bahwa perhatian terhadap kebutuhan pengguna atau pasien dianggap cukup kuat dan menjadi dasar bagi upaya inovasi layanan. Meski demikian, dimensi *Organizational Learning* memperoleh skor terendah (2.933) dan hanya masuk kategori cukup baik. Ini mengindikasikan bahwa kemampuan organisasi untuk memfasilitasi pembelajaran berkelanjutan dan pengembangan ide baru masih belum optimal. Karyawan menilai bahwa kesempatan belajar, berbagi pengetahuan, dan pengembangan kompetensi belum sepenuhnya merata atau belum didukung secara maksimal oleh organisasi. Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa RSUD Efarina Etaham memiliki potensi adaptasi yang cukup baik, terutama dalam hal merespons perubahan dan memahami kebutuhan pasien. Namun, organisasi masih belum optimal dalam aspek pembelajaran internal agar inovasi dan adaptasi dapat berkelanjutan serta ditopang oleh peningkatan kompetensi seluruh karyawan.

Faktor lainnya yang memberikan pengaruh kuat terhadap kesiapan perubahan adalah dukungan organisasi. Dukungan organisasi memiliki hubungan

yang kuat dengan kesiapan perubahan karena keduanya sama-sama berkaitan dengan persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja dan kapasitas organisasi untuk berubah. Dukungan organisasi yang mencakup perhatian manajemen terhadap kesejahteraan karyawan, penyediaan sumber daya, komunikasi yang jelas, dan keterlibatan dalam proses perubahan menciptakan rasa aman psikologis serta meningkatkan kepercayaan bahwa organisasi mampu menjalankan perubahan secara efektif. Berbagai jurnal mengenai dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kesiapan perubahan, baik di sektor publik, pendidikan, maupun layanan kesehatan. Studi-studi tersebut menemukan bahwa persepsi dukungan organisasi meningkatkan motivasi karyawan untuk terlibat, mengurangi resistensi, serta memperkuat keyakinan bahwa perubahan membawa manfaat bagi organisasi. Dukungan organisasi juga mendorong terciptanya komunikasi yang terbuka dan hubungan kerja yang harmonis, sehingga karyawan merasa menjadi bagian dari proses perubahan, bukan sekadar penerima kebijakan. Dengan demikian, karyawan yang merasa didukung secara struktural maupun emosional cenderung lebih siap menerima, menyesuaikan diri, dan berperan aktif dalam implementasi perubahan. Dalam konteks rumah sakit seperti RSUD Efarina Etaham, dukungan organisasi menjadi elemen kunci untuk memastikan bahwa proses perubahan dapat berlangsung secara efektif di tengah tuntutan kerja yang dinamis dan kompleks.

Berikut ini adalah survey pendahuluan terhadap 30 karyawan RSUD Efarina Etaham meliputi dokter, perawat, dan tenaga teknis dan administrasi mengenai dukungan organisasi di RSUD Efarina Etaham menggunakan teori dari Caesens & Stinglhamber (2019) dengan dimensi : *Emotional Support* yaitu perhatian

organisasi terhadap kebutuhan emosional dan psikologis karyawan. *Instrumental Support* yaitu dukungan berupa sumber daya, fasilitas, dan bantuan teknis. *Informational Support* yaitu ketersediaan informasi, arahan, dan komunikasi jelas dari organisasi, dan *Appraisal Support* yaitu penghargaan dan *feedback* yang membantu karyawan berkembang.

Tabel 1.3
Prasurvey Mengenai Dukungan Organisasi di RSUD Efarina Etaham

Dimensi	Frekuensi					Rata-Rata	Kategori
	1	2	3	4	5		
Emotional Support yaitu perhatian organisasi terhadap kebutuhan emosional dan psikologis karyawan.	1	1	5	12	11	4.033	Baik
Instrumental Support yaitu dukungan berupa sumber daya, fasilitas, dan bantuan teknis.	4	4	11	6	5	3.133	Cukup Baik
Informational Support yaitu ketersediaan informasi, arahan, dan komunikasi jelas dari organisasi.	2	3	12	8	5	3.367	Cukup Baik
Appraisal Support yaitu penghargaan dan <i>feedback</i> yang membantu karyawan berkembang.	2	2	15	8	3	3.267	Cukup Baik
Nilai rata-rata	3.583						
Kategori	Cukup Baik						

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2025

Hasil prasurvey terhadap 30 karyawan RSUD Efarina Etaham menunjukkan bahwa dukungan organisasi secara umum berada pada kategori cukup baik, dengan nilai rata-rata 3.583. Jika dilihat per dimensi, *Emotional Support* memperoleh skor tertinggi (4.033) dan berada pada kategori baik, yang menunjukkan bahwa karyawan merasakan perhatian organisasi terhadap kondisi emosional dan psikologis mereka. Temuan ini penting karena dukungan emosional berhubungan

langsung dengan motivasi, kenyamanan kerja, serta kesiapan menghadapi perubahan. Sementara itu, tiga dimensi lainnya *Instrumental Support*, *Informational Support*, dan *Appraisal Support* masing-masing berada pada kategori cukup baik, dengan skor berturut-turut 3.133, 3.367, dan 3.267. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun organisasi telah memberikan sumber daya dan fasilitas kerja, menyediakan informasi yang diperlukan, serta memberikan umpan balik dan penghargaan, tingkat dukungan tersebut belum sepenuhnya optimal menurut persepsi karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti tertarik untuk menganalisa lebih mendalam dengan judul Pengaruh Budaya Adaptif, Dan Dukungan Organisasi Terhadap Kesiapan Perubahan Melalui Pemberdayaan Karyawan (Survey Pada RSUD Efarina Etaham Kabupaten Karo).

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang dan hasil awal penelitian, dapat diidentifikasi beberapa permasalahan utama sebagai berikut :

- 1 Kesiapan perubahan karyawan belum mencerminkan kondisi optimal untuk mendukung transformasi organisasi.
- 2 Kemampuan anggota melaksanakan perubahan masih belum optimal.
- 3 Kesiapan organisasi untuk berubah belum sepenuhnya mendukung perubahan secara efektif.
- 4 Budaya adaptif belum berkembang secara merata, terutama pada aspek pembelajaran organisasi (*organizational learning*).

- 5 Organisasi belum sepenuhnya memfasilitasi pembelajaran dan inovasi.
- 6 Adaptasi terhadap dinamika lingkungan belum berlangsung maksimal.
- 7 Inovasi internal dan kemampuan belajar masih lemah, sehingga adaptasi tidak berjalan seimbang.
- 8 Belum semua karyawan merasa dilibatkan dan diberi ruang untuk berkontribusi.
- 9 Peran manajemen dalam menumbuhkan rasa percaya diri dan kompetensi pegawai masih belum optimal.
- 10 Keterlibatan karyawan dalam penyelesaian masalah organisasi masih belum optimal.
- 11 Bantuan dan perhatian organisasi terhadap karyawan belum sepenuhnya memadai.
- 12 Dukungan instrumental (fasilitas, sarana, bantuan teknis) masih belum optimal, sehingga dapat menghambat kemampuan karyawan menjalankan perubahan.
- 13 Dukungan informasi dari manajemen masih belum konsisten, sehingga arahan, kejelasan peran, dan komunikasi terkait perubahan masih kurang efektif.
- 14 Mekanisme apresiasi dan feedback bagi karyawan masih minim.
- 15 Budaya adaptif, dukungan organisasi, dan pemberdayaan karyawan belum berjalan sinergis, sehingga belum mampu secara kolektif meningkatkan kesiapan perubahan di rumah sakit.

- 16 Belum ada mekanisme formal yang kuat untuk mengintegrasikan budaya adaptif dan dukungan organisasi ke dalam strategi perubahan.
- 17 Implementasi budaya adaptif dan dukungan organisasi tidak merata.
- 18 Komunikasi terkait perubahan organisasi belum sepenuhnya efektif, sehingga sebagian karyawan belum memahami alasan, tujuan, dan manfaat perubahan.

1.3 Batasan Masalah

Berikut batasan masalah untuk penelitian mengenai pengaruh budaya adaptif dan dukungan organisasi terhadap kesiapan perubahan melalui pemberdayaan karyawan di RSUD Efarina Etaham

- 1 Penelitian ini hanya dilakukan pada satu rumah sakit, yaitu RSUD Efarina Etaham berlokasi di Sumatera Utara, sehingga hasil penelitian tidak dimaksudkan untuk digeneralisasi ke seluruh rumah sakit di Indonesia.
- 2 Responden penelitian dibatasi pada karyawan RSUD Efarina Etaham, yang meliputi dokter, perawat, tenaga teknis, dan tenaga administrasi, tanpa melibatkan pasien atau pihak eksternal lainnya.
- 3 Pengumpulan data menggunakan instrumen kuesioner, sehingga penelitian ini dibatasi oleh persepsi subjektif responden dan tidak mencakup observasi langsung perilaku perubahan di lapangan.
- 4 Waktu penelitian dibatasi pada periode pengumpulan data tahun 2025, sehingga perubahan kondisi organisasi di luar periode ini tidak menjadi bagian dari analisis penelitian.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi dan batasan masalah, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana gambaran budaya adaptif dan dukungan organisasi di RSUD Efarina Etaham?
2. Bagaimana gambaran pemberdayaan karyawan di RSUD Efarina Etaham
3. Bagaimana gambaran kesiapan perubahan di RSUD Efarina Etaham
4. Bagaimana pengaruh budaya adaptif dan dukungan organisasi terhadap pemberdayaan karyawan di RSUD Efarina Etaham baik secara parsial maupun simultan?
5. Bagaimana pengaruh budaya adaptif dan dukungan organisasi terhadap kesiapan perubahan karyawan di RSUD Efarina Etaham baik secara parsial maupun simultan?
6. Bagaimana pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kesiapan perubahan karyawan di RSUD Efarina Etaham?

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis, yaitu:

1. Gambaran budaya adaptif dan dukungan organisasi di RSUD Efarina Etaham?
2. Gambaran pemberdayaan karyawan di RSUD Efarina Etaham
3. Gambaran kesiapan perubahan di RSUD Efarina Etaham

4. Besarnya pengaruh budaya adaptif dan dukungan organisasi terhadap pemberdayaan karyawan di RSUD Efarina Etaham baik secara parsial maupun simultan.
5. Besarnya pengaruh budaya adaptif dan dukungan organisasi terhadap kesiapan perubahan karyawan di RSUD Efarina Etaham baik secara parsial maupun simultan.

1.6 Manfaat Penelitian

Berikut manfaat penelitian, yang dibagi menjadi manfaat teoritis dan manfaat praktis sebagai berikut :

1.6.1 Manfaat Teoritis

1. Memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, khususnya terkait hubungan antara budaya adaptif, dukungan organisasi, pemberdayaan karyawan, dan kesiapan perubahan.
2. Memperkaya literatur mengenai kesiapan perubahan di sektor kesehatan, terutama rumah sakit swasta di Indonesia yang relatif masih jarang menjadi fokus penelitian.
3. Menguatkan model teoritis bahwa pemberdayaan karyawan berperan sebagai variabel mediasi, yang menjelaskan mekanisme bagaimana budaya adaptif dan dukungan organisasi memengaruhi kesiapan perubahan.

4. Menyediakan bukti empiris terbaru yang dapat menjadi acuan bagi peneliti selanjutnya dalam mengembangkan model, indikator, maupun instrumen pengukuran pada variabel terkait.
5. Menjadi rujukan bagi penelitian selanjutnya yang ingin mengkaji pengaruh variabel organisasi lain seperti kepemimpinan, komitmen organisasional, atau iklim kerja terhadap kesiapan perubahan.

1.6.2 Manfaat Praktis

1. Memberikan informasi kepada manajemen RSUD Efarina Etaham mengenai kondisi budaya adaptif, dukungan organisasi, pemberdayaan karyawan, dan kesiapan perubahan saat ini, sehingga dapat digunakan untuk evaluasi internal.
2. Membantu manajemen merumuskan strategi peningkatan kesiapan perubahan, terutama dalam menghadapi perubahan kebijakan kesehatan, perkembangan teknologi medis, atau tuntutan akreditasi rumah sakit.
3. Menjadi dasar bagi rumah sakit dalam meningkatkan pemberdayaan karyawan, misalnya melalui pelatihan, komunikasi, pemberian kewenangan, atau program pengembangan kompetensi.
4. Memberikan pedoman praktis untuk memperkuat dukungan organisasi, khususnya dalam aspek instrumental, informasi, apresiasi, dan dukungan emosional yang terbukti memengaruhi kesiapan perubahan.
5. Mendorong manajemen mengembangkan budaya kerja yang lebih adaptif, sehingga rumah sakit lebih cepat merespons perubahan lingkungan dan meningkatkan kualitas pelayanan kepada pasien.

6. Membantu pemangku kebijakan internal menyusun perencanaan sumber daya manusia yang lebih selaras dengan kebutuhan perubahan organisasi.
7. Menjadi dasar pertimbangan dalam pengambilan keputusan strategis, terutama yang menyangkut peningkatan mutu pelayanan dan pengembangan organisasi di masa depan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

Kajian pustaka adalah proses umum yang dilakukan peneliti dalam rangka menemukan teori. Dalam upaya mendapatkan pedoman yang bertujuan untuk mendapatkan suatu pedoman yang bertujuan untuk memperdalam masalah, maka perlu dikemukakan teori yang bersifat ilmiah. Dalam kajian pustaka ini, peneliti akan memaparkan beberapa teori mendasar yang digunakan sebagai penjelasan masing-masing variabel yang diteliti dalam penelitian ini.

Kajian pustaka pada penelitian ini terdiri dari : *grand theory*, *middle theory* dan *applied theory*. *Grand theory* merupakan dasar lahirnya teori-teori lain dalam berbagai level. Disebut makro karena teori-teori ini berada pada level makro. *Middle theory* merupakan teori yang berada pada level menengah dimana fokus kajiannya makro dan mikro. *Applied theory* merupakan teori yang berada di level mikro dan siap diaplikasikan dalam konseptualisasi.

Grand theory dari penelitian ini adalah manajemen, *middle theory*nya manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi sedangkan *applied theory*nya pada penelitian ini adalah

2.1.1. Manajemen

Berikut ini adalah beberapa pengertian mengenai manajemen dari beberapa pendapat ahli sebagai berikut : .

2.1.1.1. Definisi manajemen

Pengertian Manajemen Menurut Mintzberg (2020):

Manajemen adalah seni dan ilmu mengelola organisasi dengan memadukan keterampilan interpersonal dan analisis strategis untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Pengertian Manajemen Menurut Daft (2021):

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan dengan cara yang paling efisien dan efektif.

Pengertian Manajemen Menurut Jones & George (2021):

Manajemen adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh individu atau tim untuk merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan sumber daya organisasi guna mencapai tujuan yang diinginkan.

Pengertian Manajemen Menurut Robbins & Coulter (2022):

Manajemen adalah proses bekerja dengan dan melalui orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan sumber daya yang ada secara efisien dan efektif dalam lingkungan yang berubah.

Pengertian Manajemen Menurut Schermerhorn (2022):

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dengan mempertimbangkan perubahan lingkungan eksternal.

. Dalam organisasi dan perusahaan dibutuhkan manajemen yang dapat mengatur serangkaian komponen termasuk orang-orang yang berada di dalam organisasi tersebut. Jadi dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan ilmu dan seni dari proses sistematis dan terkoordinir dalam mengelola dan mengatur orang-orang untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui cara yang efektif dan efisien.

2.1.1.2. Teori Manajemen

Menurut Stoner, James A.F (Wahjono, 2022) menguraikan gambaran dan 3 teori manajemen :

a. Teori Klasik

Teori yang berusaha meningkatkan produktivitas tenaga kerja melalui peningkatan efisiensi tenaga kerja.

b. Aliran Perilaku

Teori ini muncul akibat ketidakmampuan teori klasik menjelaskan bagaimana efisiensi produksi dan keserasian kerja dapat dicapai dalam suatu perusahaan atau organisasi.

c. Ilmu Manajemen

Teori ini mencoba mendekatkan masalah manajemen dan organisasi untuk perusahaan secara umum dengan membentuk matematik yang merupakan simulasi

dari masalah yang terjadi. Menurut Griffin (Wahjono, 2022) menyatakan teori manajemen ada 4, yaitu :

a. Teori manajemen Ilmiah

Manajemen ilmiah atau dalam bahasa inggris disebut *scientific management*, pertamakali dipopulerkan Frederick Taylor dalam bukunya yang berjudul *principle of scientific management* (Griffin,2004) mendeskripsikan manajemen ilmiah adalah penggunaan metode ilmiah untuk menentukan cara terbaik dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Frederick taylor mengembangkan sistem manajemen ilmiah yang ia yakini akan menjadikan angkatan kerja yang lebih efisien dan produktif.

b. Teori Manajemen Administratif

Teori ini berfokus pada pengelolaan organisasi secara keseluruhan.

c. Teori Manajemen Perilaku

Teori menekankan pada sikap dan proses perilaku individu dan kelompok-kelompok mengakui pentingnya proses perilaku di tempat kerja.

d. Teori Manajemen Kuantitatif

Teori ini berfokus pada pengambilan keputusan efektifitas ekonomi, model matematika dan penggunaan komputer atau menerapkan teknik kuantitatif ke dalam manajemen.

Dari beberapa defenisi teori manajemen diatas, peneliti menyimpulkan teori manajemen adalah teori yang digunakan untuk pengambilan keputusan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan secara ilmiah, administratif, perilaku dan kuantitatif.

2.1.1.3. Fungsi Manajemen

Jones, G. R., & George, J. M. (2021) menyatakan dalam bukunya yang berjudul “*Management*” bahwa dalam manajemen terdapat empat fungsi yang saling terkait, antara lain :

1. Perencanaan (*Planning*):

Fungsi ini melibatkan penentuan tujuan organisasi, pengembangan strategi untuk mencapainya, dan penentuan cara terbaik untuk mengoordinasikan aktivitas. Perencanaan mencakup analisis lingkungan eksternal dan internal, serta pengambilan keputusan strategis untuk masa depan organisasi.

2. Pengorganisasian (*Organizing*):

Pengorganisasian adalah proses mengatur dan mengalokasikan sumber daya, baik manusia maupun material, untuk mencapai tujuan organisasi. Ini termasuk pembentukan struktur organisasi, penentuan tugas, pendelegasian wewenang, dan alokasi sumber daya.

3. Kepemimpinan (*Leading*):

Fungsi kepemimpinan melibatkan mengarahkan dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Ini mencakup komunikasi yang efektif, pembinaan tim, pengembangan keterampilan kepemimpinan, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif.

4. Pengendalian (*Controlling*):

Pengendalian adalah proses memonitor dan mengevaluasi kinerja organisasi terhadap tujuan yang telah ditetapkan, serta membuat koreksi jika diperlukan. Ini

mencakup pengukuran kinerja, penilaian hasil, dan implementasi tindakan perbaikan.

5. Inovasi (*Innovation*):

Inovasi adalah fungsi manajemen terbaru yang menekankan pentingnya kreativitas dan inovasi dalam organisasi. Ini mencakup penciptaan ide-ide baru, pengembangan produk dan layanan inovatif, serta penerapan teknologi baru untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi.

2.1.2. Manajemen Sumber daya manusia

2.1.2.1. Definisi Manajemen sumber daya Manusia

Middle theory yang digunakan dalam penelitian ini adalah manajemen sumber daya manusia (MSDM). Menurut Sutrisno (2019), manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia mempunyai tugas untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya.

Menurut Dessler dalam Sutrisno (2019:5) manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu kebijakan dan praktek yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbangan, dan penilaian.

Menurut Mathis dan Jackson dalam Sutrisno (2019) manajemen sumber daya manusia adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi

untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasional.

Menurut Mathis dalam Sutrisno (2019) menyebutkan bahwa aktivitas manajemen sumber daya manusia berfokus pada :

1. Produktifitas

Diukur dari jumlah jumlah output per tenaga kerja, peningkatan tanpa henti pada produktivitas telah menjadi kompetisi global. Produktivitas tenaga kerja di sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh usaha, program, dan sistem manajemen.

2. Kualitas

Kualitas suatu barang/jasa akan sangat mempengaruhi kesuksesan jangka panjang suatu organisasi. Bila suatu organisasi memiliki reputasi sebagai penyedia barang/jasa yang kualitasnya buruk, pengembangan dan kinerja organisasi tersebut akan berkurang.

3. Pelayanan

Sumber daya manusia seringkali terlibat pada proses produksi barang/jasa. Manajemen sumber daya manusia harus disertakan pada saat merancang proses tersebut. Pemecahan masalah harus melibatkan semua karyawan, tidak hanya manajer, karena seringkali membutuhkan perubahan pada budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan sumber daya manusia.

Dari definisi diatas dapat dilihat pentingnya peranan manajemen dalam mengelola sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi.

Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut para ahli lainnya adalah sebagai berikut :

1. Menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2020):

"Manajemen Sumber Daya Manusia adalah desain sistem formal dalam suatu organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi. Ini mencakup perekrutan, pelatihan, penilaian kinerja, dan kompensasi karyawan."

2. Menurut Dessler (2021):

"Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan, serta mengurus hubungan tenaga kerja, kesehatan, keselamatan, dan masalah keadilan."

3. Menurut Armstrong dan Taylor (2020):

"Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pendekatan strategis untuk pengelolaan aset manusia, yang berfokus pada perekrutan, pengelolaan, dan pengembangan karyawan untuk meningkatkan kinerja dan keunggulan kompetitif organisasi."

4. Menurut Bratton dan Gold (2021):

"Manajemen Sumber Daya Manusia adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh organisasi untuk merencanakan, mengarahkan, dan mengendalikan tenaga kerja yang efektif, yang meliputi rekrutmen, pelatihan, pengembangan, kompensasi, dan hubungan kerja."

5. Menurut Boxall dan Purcell (2021):

"Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pengelolaan strategis dan koheren terhadap aset manusia organisasi, yang melibatkan semua aktivitas yang mempengaruhi perilaku, kinerja, dan sikap karyawan."

2.1.2.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Aditama (2020) :

1. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

2. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi, wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan (*directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan,

karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerja, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengadaan (*procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

6. Pengembangan (*development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini ataupun masa depan.

7. Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya

serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

8. Pengintegrasian (*integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

9. Pemeliharaan (*maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian (*separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

2.1.3. Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi merujuk pada studi tentang bagaimana individu dan kelompok berinteraksi dalam konteks suatu organisasi. Ini mencakup analisis terhadap dinamika tim, budaya organisasi, kepemimpinan, komunikasi, dan pengambilan keputusan. Perilaku organisasi bertujuan untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas, kepuasan kerja, dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Dengan mempelajari perilaku ini, organisasi dapat mengembangkan strategi untuk meningkatkan kinerja, menciptakan lingkungan kerja yang positif, dan mendorong inovasi.

2.1.3.1. Definisi Perilaku Organisasi

Menurut Stephen Robbins dalam Julhendri Sinaga (2022:3), perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang menyelidiki dampak perorangan, kelompok dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan untuk memperbaiki keefektifan organisasi. Perilaku organisasi mempelajari tiga pendekatan perilaku yakni perorangan, kelompok dan struktur. Dari pernyataan di atas, perilaku organisasi dapat didefinisikan sebagai studi mengenai apa yang dilakukan orang-orang dalam suatu organisasi dan bagaimana perilaku yang mempengaruhi kinerja dari organisasi tersebut.

Perilaku organisasi merupakan ilmu perilaku terapan yang dibangun dan dikontribusikan dari sejumlah bidang perilaku disiplin. Bidang-bidangnya adalah Psikologi, Sosiologi, Psikologi Sosial, Antropologi. Kontribusi Psikologi terutama pada tingkat individu atau mikro. Ketiga disiplin yang lain berkontribusi pemahaman pada tingkat makro. Perilaku organisasi merupakan suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan dalam suatu perilaku organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Studi perilaku organisasi termasuk didalamnya bagian-bagian yang relevan dari semua ilmu tingkah laku yang berusaha menjelaskan tindakan-tindakan manusia didalam organisasi.
- b. Perilaku organisasi sebagaimana suatu disiplin ilmu mengenal bahwa individu dipengaruhi oleh bagaimana pekerjaan diatur dan siapa yang bertanggung jawab untuk pelaksanaannya. Oleh karenanya ilmu ini memperhitungkan pula pengaruh struktur organisasi terhadap perilaku individu.
- c. Perilaku organisasi memusatkan pada kebutuhan manajer untuk menjamin bahwa keseluruhan tugas pekerjaan bisa dijalankan. Sehingga kesimpulannya ilmu ini mengusulkan beberapa cara agar usaha-usaha individu-individu itu bisa terkoordinir dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Jadi perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang mencakup pembahasan tentang aspek yang ditimbulkan dari pengaruh organisasi terhadap manusia yang bekerja di dalamnya, juga aspek yang ditimbulkan dari pengaruh

manusia terhadap organisasi dimana mereka berada. Tujuannya memperlancar upaya pencapaian tujuan organisasi.

2.1.3.1. Elemen Perilaku Organisasi

Menurut Stephen R. Robbins dan Timothy A. Judge (2022), elemen perilaku organisasi ada empat yaitu;

a. Manusia

Melakukan interaksi (hubungan sosial) dalam organisasi, dapat berupa kelompok besar atau kecil.

b. Struktur Organisasi

Menentukan hubungan formal antara anggota organisasi, pembagian pekerjaan, wewenang dan tanggung jawab.

c. Teknologi

Merupakan instrumen yang berpengaruh signifikan dalam proses penyelesaian pekerjaan.

d. Lingkungan

Tidak ada organisasi yang terbebas dari pengaruh lingkungan karena itu organisasi harus dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan lingkungan.

2.1.3.2. Tujuan Perilaku Organisasi

Menurut Robbins (2022:11), tujuan perilaku organisasi pada dasarnya ada tiga yaitu:

- a. Menjelaskan, berarti kajian perilaku organisasi berupaya mengetahui faktor-faktor penyebab perilaku seseorang atau kelompok. Penjelasan fenomena

dalam manajemen merupakan hal yang penting karena membantu para manajer dan pemimpin tim dalam melakukan sasaran kelompok tim.

- b. Meramalkan, berarti perilaku organisasi membantu memprediksi kejadian organisasi pada masa mendatang. Pengetahuan terhadap faktor-faktor penyebab munculnya perilaku individu atau kelompok membantu manajemen meramalkan akibat-akibat dari suatu program atau kebijakan organisasi.
- c. Mengendalikan, berarti bahwa perilaku organisasi menawarkan berbagai strategi dalam mengarahkan perilaku individu atau kelompok. Berbagai strategi kepemimpinan, motivasi, dan pengembangan tim kerja yang efektif merupakan contoh-contoh dalam mengarahkan perilaku individu atau kelompok.

2.1.3.3. Ruang Lingkup Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi, sesungguhnya terbentuk dari perilaku-perilaku individu yang terdapat dalam organisasi tersebut. Oleh karena itu sebagaimana telah disinggung di atas, pengkajian masalah perilaku organisasi jelas akan meliputi atau menyangkut pembahasan mengenai perilaku individu. Dengan demikian dapat dilihat bahwa ruang lingkup kajian ilmu perilaku organisasi hanya terbatas pada dimensi internal dari suatu organisasi. Dalam kaitan ini, aspek-aspek yang menjadi unsur-unsur, komponen atau sub sistem dari ilmu perilaku organisasi antara lain adalah : motivasi, kepemimpinan, stress dan atau konflik, pembinaan karir, masalah sistem imbalan, hubungan komunikasi, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, produktivitas dan atau kinerja (*performance*), kepuasan, pembinaan dan pengembangan organisasi (*organizational development*), dan sebagainya.

Sementara itu aspek-aspek yang merupakan dimensi eksternal organisasi seperti faktor ekonomi, politik, sosial, perkembangan teknologi, kependudukan dan sebagainya, menjadi kajian dari ilmu manajemen strategic (strategic management). Jadi meskipun faktor eksternal ini juga memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap keberhasilan organisasi dalam mewujudkan visi dan misinya, namun tidak akan dibahas dalam konteks ilmu perilaku organisasi .

2.1.4 Tinjauan Umum Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2018), definisi budaya organisasi yaitu “Sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain” (h.721).

Mengacu pada pendapatnya Robbins (2018), setiap organisasi merupakan sistem yang khas, sehingga organisasi mempunyai kepribadian dan jati diri sendiri. Oleh karena itu setiap organisasi pasti memiliki budaya yang khas pula

Pada mulanya, budaya hanya menjadi kajian bidang studi antropologi, namun dalam perkembangannya budaya telah menjadi perhatian bidang studi lain. Oleh karena itu, saat ini budaya sudah menjadi kajian bidang studi lain seperti terkait psikologi, sosiologi, komunikasi, organisasi, dan manajemen. Dilihat dalam perspektif studi organisasi, budaya dipandang sebagai bagian penting dalam memberikan penguatan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Menguatnya perhatian budaya dalam bidang studi organisasi, diilhami oleh terjadinya perubahan paradigma atau cara pandang tentang organisasi, yakni ketika organisasi tidak lagi dipandang semata-mata sebagai alat atau instrumen yang bersifat formal dan

rasional yang sengaja dibentuk sekedar untuk membantu manusia dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.

Urgensi lain yang menguatkan pentingnya aspek budaya dalam organisasi, dilandasi oleh pemikiran bahwa organisasi dipandang sebagai makhluk hidup (living system) dan sebagai sebuah masyarakat di mana aspek kehidupan organisasi dan lingkungannya (environment) lebih mendapat perhatian ketimbang menempatkan organisasi sekedar sebuah alat. Organisasi yang dipandang sebagai makhluk hidup, organisasi dianggap mengalami daur hidup yaitu : lahir, menjadi anak-anak, remaja, dewasa, tua dan selanjutnya jadi coati. Agar organisasi dapat bertahan hidup (survival), tumbuh dan berkembang, maka ia harus mampu beradaptasi dengan lingkungannya. Jika gagal beradaptasi, maka kemungkinan yang terjadi adalah sebaliknya, siklus hidup organisasi bisa lebih pendek. Argumentasi lain yang mengemuka adalah bahwa organisasi itu dinamis (termasuk organisasi publik), berada dalam ruang yang terbuka (open space), dan bagian integral dari sistem yang lebih besar yang secara dinamik selalu mengalami perubahan. Semakin lingkungan berubah, maka semakin organisasi dituntut untuk berubah dan menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungannya. Manakala organisasi tidak berubah, maka diyakini organisasi tersebut akan mengalami degradasi dan kemudian mati. Hal ini sejalan dengan pepatah yang mengingatkan , bahwa "If you don't change, you will die"

Organisasi sebagai makhluk hidup, selain dituntut untuk mampu beradaptasi dengan lingkungan eksternalnya, maka kekuatan organisasi dapat dianalisis juga dari perspektif lingkungan internalnya. Hal ini mencerminkan bahwa organisasi

bukan sekedar kumpulan orang-orang yang bekerja untuk organisasi dan semuanya berpikiran rasional dalam mengejar kebutuhan-kebutuhannya secara individual. Akan tetapi, mereka juga merupakan sebuah masyarakat dengan segala atributnya masing-masing. Karakteristik keanggotaan organisasi secara internal yaitu: Pertama, mereka terdiri dari individu-individu yang berbeda latar belakang, tata nilai, budaya dan bahkan tujuan masing-masing ketika bergabung dengan organisasi juga bisa berbeda. kedua, mereka tidak bebas nilai, artinya mereka sebelum bergabung dengan organisasi sudah memiliki tata nilai dan budaya yang diadopsi dari tata nilai dan budaya masyarakat di luar organisasi. Dengan demikian, maka organisasi adalah wadah atau tempat bertemunya berbagai macam tata nilai dan budaya, dan bahkan memungkinkan terbentuknya tata nilai dan budaya baru dalam organisasi. Ketiga, mereka sebagai sebuah masyarakat, di dalam organisasi terjadi suatu interaksi sosial diantara para anggota organisasi. Akibatnya hubungan diantara anggota organisasi bukan saja terjadi hubungan formal saja akan tetapi terjadi juga hubungan informal, emosional dan kultural. Karena itu aspek hubungan formal dan aspek hubungan informal diantara anggota organisasi, perlu mendapat perhatian secara seimbang.

Sehubungan dengan uraian di atas, maka konsep budaya organisasi menjadi penting untuk diperhatikan, baik pada aspek eksternal maupun aspek internal organisasi demi kelangsungan hidup organisasi. Agar kajian tentang budaya organisasi tersebut dapat dicermati secara komprehensif, maka dibutuhkan pemahaman secara rind dan sistematis, mengenai konsep organisasi, budaya dan budaya organisasi. Secara etimologis, organisasi berasal dan kata. Yunani "organon

" yang berarti alat atau instrumen. Dengan demikian organisasi bukan tujuan tetapi sebagai alat untuk mencapai tujuan, yang secara umum sering didefinisikan sebagai sekelompok manusia yang bekerjasama dalam rangka mencapai tujuan bersama. Atas dasar pengertian organisasi ini dapat dilihat bahwa dalam konsep organisasi terdapat dua dimensi yaitu sekelompok manusia dan tujuan bersama yang hendak dicapai. Dalam perspektif lain, Robbins dalam Sobirin (2017:5) mengemukakan konsep organisasi sebagai berikut: Organisasi adalah unit sosial yang sengaja didirikan untuk jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan dua orang atau lebih yang bekerja bersama-sama yang terkoordinasi, mempunyai pola kerja tertentu yang terstruktur, dan didirikan untuk mencapai tujuan bersama atau satu set tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Pengertian di atas mencerminkan bahwa organisasi merupakan suatu unit sosial, yang di dalamnya terdapat orang-orang yang melakukan kerjasama dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, organisasi juga memiliki seperangkat aturan Berta didukung oleh struktur organisasi yang memadai sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Untuk mencapai tujuan tersebut, maka organisasi membangun nilai-nilai yang mengikat kehidupan bersama dalam organisasi, yang biasanya disebut dengan konsep budaya organisasi. Budaya organisasi memberikan ketegasan yang mencerminkan secara khas suatu organisasi, sehingga dapat dibedakan budaya satu organisasi dengan budaya organisasi lainnya. Budaya organisasi melingkupi pola sikap dan perilaku seluruh anggota organisasi dan menjadi pedoman bagi setiap individu dalam melakukan interaksi secara internal maupun interaksi secara eksternal organisasi. Gejala budaya (culture) dapat diamati dalam interaksi aktivitas

manusia sepanjang masa. Manusia dengan kemampuan akal budinya telah mengembangkan berbagai sistem tindakan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, sehingga manusia menjadi makhluk yang paling berkuasa diantara makhluk lainnya dimuka bumi ini. Namun demikian berbagai macam sistem tindakan manusia tadi, harus dibiasakan olehnya dengan cara belajar sejak lahir sampai dengan ia mati, karena kehidupan manusia dihadapkan pada perubahan-perubahan (changes) dan keterbatasan sumber-sumber daya yang mengharuskan manusia terus belajar. Manusia harus terus belajar untuk meningkatkan kemampuannya, untuk melaksanakan berbagai sistem tindakan sesuai dengan perubahan lingkungan demi kelangsungan hidupnya.

Sejalan dengan pendapat Ndraha, selanjutnya Turmudzi (2018 : 133) menjelaskan bahwa : Masyarakat Indonesia yang majemuk terdiri dan berbagai budaya karena adanya kegiatan dan pranata khusus. Perbedaan ini justru berfungsi mempertahankan dasar identitas diri dan integrasi sosial masyarakat tersebut. Pluralisme masyarakat dalam tatanan sosial, agama dan suku bangsa telah ada sejak nenek moyang. Kebhinekaan budaya yang dapat hidup berdampingan merupakan kekayaan dalam khasanah budaya nasional. Identitas budaya dapat bermakna dan dihormati bukan untuk kebanggaan dan sifat egoisme kelompok, apalagi diwarnai kepentingan politik.

Berdasarkan pandangan kedua pakar di atas, dapat diketahui bahwa kebhinekaan budaya masyarakat Indonesia haruslah diikat dalam suatu budaya nasional yaitu Pancasila yang menjadi basis budaya bangsa sebagai kekuatan penggerak dalam menyelenggarakan kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.

Sehubungan dengan hal tersebut, Turmudzi (2018 : 9S) menandakan bahwa : Sesuai dengan kesepakatan bersama, landasan pengembangan kebudayaan nasional adalah nilai-nilai luhur budaya bangsa yang tertuang dalam Pancasila. Pancasila merupakan nilai-nilai inti (core values) yang membentuk konfigurasi yang Baling terkait dan melengkapi sehingga menjadi etos budaya bangsa. Kalau telah dihayati oleh seluruh masyarakat, etos kebudayaan yang berintikan kelima nilai luhur Pancasila akan berfungsi sebagai kerangka acuan masyarakat untuk menghadapi tantangan zaman, baik yang berasal dan dalam masyarakat Indonesia maupun yang berasal dari luar.

Pandangan di atas mengandung makna bahwa masyarakat Indonesia mempunyai budaya yang majemuk dan budaya yang majemuk tunduk pada nilai budaya dominan yaitu Pancasila, sehingga menjadi etos budaya bangsa yang merupakan kekuatan dan akan mempersatukan seluruh masyarakat Indonesia dalam menghadapi tantangan baik dari dalam maupun dari luar Indonesia.

Dilihat dalam perspektif, organisasi publik seperti pemerintah daerah, maka birokrasi pemerintah daerah sudah seharusnya mempunyai budaya organisasi tersendiri yang bisa memberikan penguatan terhadap semua komponen atau unit kerja di dalamnya. Berkembangnya budaya organisasi, di lingkungan birokrasi pemerintah (termasuk di daerah), sesungguhnya merupakan tanggung pimpinan atau para pejabat sesuai dengan kapasitas dan unit kerja masing-masing. Dalam konteks ini, pimpinan atau pejabat atasan memiliki tanggung jawab untuk menularkan esensi budaya organisasi kepada semua unit kerja serta para bawahannya, sehingga mereka diharapkan mempunyai rasa memiliki terhadap

organisasi (sense of belonging) dan rasa bertanggung jawab (sense of responsibility). Dengan demikian budaya organisasi, diharapkan dapat menjadi salah pedoman bagi semua elemen atau unsur organisasi dalam menjalankan aktivitasnya.

Sejalan dengan uraian di atas, Robbins, (2018 : 721), menandakan bahwa "budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain". Dengan demikian menurut Robbins bahwa budaya organisasi itu menyangkut sistem makna/nilai yang dianut bersama, sehingga menjadi budaya dominan, akan tetapi budaya organisasi berkembang menjadi subbudaya yaitu budaya kecil atau subbudaya yang cenderung tumbuh terutama pada organisasi besar yang dilihat dari aspek departemen, geography, dll. Budaya dominan yang merupakan nilai-nilai inti yang dianut oleh mayoritas anggota organisasi dan sub budaya organisasi haruslah tunduk pada budaya dominan yang berfungsi sebagai variabel independen yang ampuh untuk mempengaruhi perilaku para anggota organisasi untuk meningkatkan kinerjanya masing-masing berdasarkan visi dan misi organisasi yang telah ditetapkan.

Lebih lanjut Schein menekankan bahwa "The word 'culture' can be applied to any size of social unit that has had the opportunity to learn and stabilize its view of itself and the environment around it- Its basic assumptions" Kata budaya dapat diterapkan dalam setiap ukuran organisasi social untuk mempelajari dan mengendalikan lingkungannya dan pandangannya, berdasarkan asumsi dasarnya.

Berdasarkan pandangan Schein di atas dapat dikemukakan bahwa makna budaya organisasi itu adalah suatu pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh kelompok tertentu untuk mengatasi masalah dalam hal adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah terbukti dengan cukup sah/baik, karena itu pola dasar tersebut diwariskan kepada anggota-anggota organisasi baru sebagai cara yang benar untuk mempersepsikan, memahami serta merasakan hal-hal yang berkaitan dengan masalah tersebut.

Terkait dengan uraian di atas, maka untuk memahami budaya organisasi secara utuh, elemen-elemen atau unsure-unsur budaya organisasi itu harus dipelajari, karena masing-masing elemen memiliki karakteristik yang berbeda antara satu elemen dengan elemen lainnya.

Elemen budaya organisasi yang bersifat idealistik adalah elemen yang menjadi ideologi organisasi yang relatif stabil walaupun organisasi secara natural harus berubah dan beradaptasi dengan lingkungannya. Elemen ini juga sering disebut elemen bersifat terselubung, tidak tampak ke permukaan dan hanya orang-orang tertentu saja (biasanya elit organisasi atau pendiri organisasi) yang tahu apa sesungguhnya ideologi mereka dan mengapa organisasi tersebut didirikan. Contoh elemen idealistik : falsafah hidup, doktrin, dan nilai-nilai organisasi yang ditetapkan oleh pemilik atau pendiri organisasi, yang dalam implementasinya bahwa anggota organisasi menjalankannya sesuai dengan keinginan pemilik organisasi. Dalam organisasi formal dewasa ini budaya yang bersifat idealistik ini dinyatakan secara formal dalam bentuk visi dan misi yang dijadikan pegangan bersama seluruh anggota organisasi.

Elemen budaya yang bersifat behavioral termasuk dalam mazhab adaptionist adalah elemen kasat mats, muncul ke permukaan dalam bentuk perilaku sehari-hari para anggotanya dan bentuk-bentuk lain seperti desain dan arsitektur organisasi. Elemen ini relative lebih mudah diamati. Pandangan orang luar dan orang dalam organisasi tentang budaya organisasi kadang-kadang tidak sama. Orang luar organisasi mengidentifikasi dan memahami budaya organisasi dengan cara mengamati bagaimana para anggota organisasi berperilaku dan memiliki kebiasaan-kebiasaan lain yang mereka lakukan. Jadi elemen behavioral ini adalah kebiasaan-kebiasaan dalam bentuk praktik sehari-hari dari organisasi.

Elemen idealistik dan elemen behavioral dari budaya organisasi merupakan satu kesatuan yang tak terpisahkan, sebab keterkaitan elemen-elemen inilah yang membentuk budaya organisasi.

Sehubungan dengan uraian di atas bahwa budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bagian yang penting dari teori organisasi, yang berpengaruh pada pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan. Sebagaimana telah disebutkan di atas bahwa organisasi sebagai suatu sistem sosial itu berada dalam ruang yang terbuka selalu mempengaruhi dan dipengaruhi oleh lingkungannya dalam mencapai tujuannya. Budaya organisasi menjadi hal yang penting dalam organisasi, karena budaya organisasi menjadi falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama dan mengikat seluruh anggota organisasi yang dapat berdampak positif dan berdampak negatif terhadap berjalannya organisasi.

Pandangan lain dikemukakan oleh Mangkunegara (2018 : 113) yang menterjemahkan budaya organisasi sebagai berikut : "seperangkat atau asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal". Terkait dengan pendapat tersebut, Wirawan (2009:10) mengatakan bahwa : Budaya organisasi sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen dan mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan pendapat Wirawan tersebut diatas dapat dijelaskan bahwa isi budaya organisasi adalah norma, nilai-nilai, kepercayaan, filsafat, kebiasaan dan sebagainya sebagai pedoman bersikap dan berperilaku bagi seluruh anggota organisasi, guna mencapai kinerja organisasi.

Sehubungan dengan pendapat para penulis di atas dapat dinyatakan bahwa budaya sebagai sistem sosial, merupakan sistem terbuka yang dapat berinteraksi dan saling mempengaruhi dengan lingkungannya. Budaya global/ internasional merupakan lingkungan eksternal dari budaya nasional dan budaya nasional merupakan lingkungan eksternal bagi budaya suku, dan budaya suku merupakan lingkungan eksternal dari budaya organisasi dan selanjutnya budaya organisasi merupakan

lingkungan eksternal bagi subbudaya organisasi, yang diantara keduanya saling berinteraksi dan saling mempengaruhi.

Budaya organisasi merupakan karakteristik organisasi, bukan individu anggotanya. Jika organisasi disamakan dengan manusia, maka budaya organisasi merupakan personalitas atau kepribadian organisasi. Akan tetapi budaya organisasi membentuk perilaku organisasi, bahkan tidak jarang membentuk perilaku anggota organisasi sebagai individu. Itulah sebabnya, perilaku organisasi yang baik akan menghasilkan kinerja organisasi yang baik pula

2.1.4.1 Pengertian Budaya Adaptif

Sebuah budaya terdiri dari berbagai bahan yang semuanya membantu ke arah suasana, dan harapan yang mengelilingi tenaga kerja dan mempengaruhi sikap dan pendekatannya terhadap pekerjaan. *Adaptive Corporate Culture* (budaya perusahaan adaptif) dirancang dengan sengaja untuk menciptakan nada, suasana, dan harapan organisasi yang sehat secara psikologis, yang memacu tenaga kerja untuk merasa sehat secara psikologis. Budaya, juga, menggunakan kesehatan organisasi sebagai stimulus untuk kinerja puncak. Harapan budaya adaptif adalah bahwa organisasi mencapai kinerja puncak melalui peningkatan kesejahteraan psikologis tenaga kerja (*Management Advisory Service, 2018*).

Budaya harus memiliki pemicu yang memprovokasi individu untuk berperilaku dengan cara tertentu, dan untuk merasa bertanggung jawab atas keberhasilan organisasi di masa depan. Pemicu utama adalah: tujuan, visi, nilai-nilai budaya, nilai-nilai perusahaan, dan arsitektur. Budaya adaptif memprovokasi orang untuk

merasa baik secara psikologis, dikombinasikan dengan motivasi untuk mencapai kinerja puncak, merangsang tenaga kerja untuk menjadi sangat sukses. Hasilnya adalah organisasi dan tenaga kerja yang ditandai dengan komitmen, kepercayaan, motivasi, kekeluargaan, konsentrasi, dan keterlibatan sosial. Ini adalah atribut dan perilaku yang membuat organisasi sangat sukses.

Menurut Denison & Mishra (2022) Budaya adaptif didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri secara cepat terhadap perubahan lingkungan eksternal melalui proses pembelajaran, inovasi, dan respons terhadap kebutuhan pengguna. Menurut Denison, budaya adaptif tercermin dalam tiga aspek utama: kemampuan menciptakan perubahan, fokus pada pelanggan, dan pembelajaran organisasi. Ketiganya memungkinkan organisasi tetap relevan dan kompetitif di tengah dinamika lingkungan.

Cameron & Quinn (dalam *Competing Values Framework latest edition 2017*) budaya adaptif sebagai bagian dari *Adhocracy Culture*, yaitu tipe budaya yang menekankan fleksibilitas, kreativitas, pengambilan risiko, dan pemanfaatan peluang lingkungan. Budaya adaptif menurut mereka adalah budaya yang memungkinkan organisasi bergerak lincah, bereksperimen, dan terus berkembang mengikuti perubahan tuntutan dan teknologi.

Kotter (2021) mendefinisikan budaya adaptif sebagai pola nilai dan perilaku yang mendorong organisasi untuk bereaksi cepat terhadap perubahan, bekerja secara kolaboratif, dan memanfaatkan jaringan internal untuk inovasi. Organisasi dengan budaya adaptif memiliki kelincahan (*agility*) dan kesiapan untuk berubah, karena

karyawan di setiap level diberi ruang untuk berinisiatif dan merespons perubahan secara mandiri.

2.1.4.2 Dimensi Budaya Adaptif

1. Denison & Mishra (2020)

Budaya adaptif merupakan bagian dari *Denison Organizational Culture Model* yang terus digunakan dan diperbarui dalam berbagai studi hingga 2020-an.

Dimensi inti budaya adaptif (bagian dari *Adaptability*):

1. **Creating Change** – kemampuan organisasi merespons perubahan lingkungan secara cepat.
2. **Customer Focus** – perhatian pada kebutuhan pengguna/pelanggan sebagai dasar inovasi.
3. **Organizational Learning** – kemampuan belajar secara berkelanjutan dan mengembangkan ide baru.

2. Cameron & Quinn (2017, dalam *Competing Values Framework*)

Dalam tipe *Adhocracy Culture*, yang sering disetarakan dengan budaya adaptif, Cameron & Quinn menekankan:

Dimensi budaya adaptif:

1. **Flexibility & Discretion** – fleksibilitas dalam proses dan kebijakan.
2. **External Focus** – sensitif terhadap perubahan eksternal dan peluang lingkungan.
3. **Innovation & Experimentation** – dorongan untuk menciptakan ide baru, mencoba pendekatan berbeda, dan mengambil risiko.

4. Entrepreneurial Orientation – keberanian organisasi untuk bereksperimen, mengambil keputusan cepat, dan berinovasi.

3. Kotter (2021)

Kotter menyempurnakan konsep budaya adaptif dalam *Accelerate Model*.

Dimensi budaya adaptif menurut Kotter (2021):

1. Agility (Kelincahan organisasi) – kemampuan beradaptasi dengan cepat.
2. Empowered Networks – kolaborasi dan keterlibatan luas dalam organisasi.
3. Risk-Taking Orientation – keberanian bereksperimen dalam menghadapi ketidakpastian.
4. Shared Purpose – tujuan jelas yang membantu organisasi menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan.

4. O'Reilly, Chatman & Caldwell (2020) dalam *Organizational Culture Profile Adaptations*

Dimensi budaya adaptif:

1. Innovation – kemauan organisasi untuk mencari solusi baru.
2. Action Orientation – kemampuan bertindak cepat merespons perubahan.
3. Results Orientation – fokus pada pencapaian hasil di tengah dinamika perubahan.
4. Team Orientation – kolaborasi sebagai landasan adaptasi.

Penggunaan teori Denison & Mishra (2020) dalam penelitian mengenai budaya adaptif di RSUD Efarina Etaham layak dan relevan karena beberapa alasan. Pertama, model Denison merupakan salah satu kerangka budaya organisasi yang paling

empiris dan banyak digunakan dalam penelitian modern, termasuk dalam sektor pelayanan kesehatan. Pembaruan model hingga tahun 2020 menegaskan bahwa budaya adaptif yang terdiri dari *Creating Change*, *Customer Focus*, dan *Organizational Learning* sangat berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk bertahan dan berkembang di lingkungan yang dinamis. Kedua, rumah sakit sebagai organisasi layanan publik dan bisnis sangat membutuhkan respons cepat terhadap perubahan regulasi, teknologi medis, prosedur keselamatan, dan ekspektasi pasien. Dimensi-dimensi dalam teori Denison mencerminkan kebutuhan tersebut secara langsung, sehingga cocok digunakan untuk mengukur kemampuan adaptasi rumah sakit. Ketiga, teori ini memberikan struktur pengukuran yang sederhana namun komprehensif, sehingga mudah diterjemahkan menjadi indikator kuantitatif yang sesuai untuk penelitian lapangan. Hal ini menambah kekuatan teoretis sekaligus validitas empirisnya. Dimensi-dimensi dalam model ini selaras dengan kebutuhan RSUD Efarina Etaham yang berupaya meningkatkan kualitas pelayanan dan kesiapan menghadapi perubahan mulai dari sistem manajemen mutu, perkembangan teknologi medis, hingga tuntutan akreditasi. Oleh karena itu, teori Denison & Mishra menjadi kerangka yang tepat dan relevan untuk menggambarkan budaya adaptif di rumah sakit ini.

2.1.4.3 Indikator Budaya Adaptif Menurut Denison & Mishra (2020)

1. Creating Change

(Kemampuan organisasi merespons perubahan lingkungan secara cepat)

Indikator:

1. Organisasi mampu menyesuaikan prosedur dan kebijakan dengan cepat ketika terjadi perubahan.
2. Pimpinan mendorong inovasi dan perbaikan terus-menerus dalam layanan kesehatan.
3. Karyawan responsif terhadap perubahan kebutuhan pasien dan sistem pelayanan.
4. Organisasi mampu mengantisipasi tantangan baru dan menyiapkan strategi perubahan.
5. Perubahan yang diperlukan dapat diimplementasikan tanpa hambatan berarti.

2. Customer Focus

(Perhatian pada kebutuhan pengguna/pasien sebagai dasar inovasi)

Indikator:

1. Rumah sakit berupaya memahami kebutuhan dan harapan pasien secara menyeluruh.
2. Keluhan dan masukan pasien digunakan sebagai dasar untuk memperbaiki layanan.
3. Pelayanan diberikan dengan standar yang berorientasi pada keselamatan dan kenyamanan pasien.
4. Inovasi layanan dilakukan untuk meningkatkan pengalaman pasien.
5. Karyawan menunjukkan sikap ramah dan responsif dalam melayani pasien.

3. Organizational Learning

(Kemampuan belajar berkelanjutan dan mengembangkan ide baru)

Indikator:

1. Rumah sakit memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan kompetensi.
2. Karyawan didorong untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman dalam tim.
3. Organisasi terbuka terhadap ide baru yang diajukan oleh karyawan.
4. Evaluasi dan refleksi dilakukan secara rutin untuk memperbaiki proses kerja.
5. Rumah sakit mampu mengadopsi praktik terbaik (best practices) dari pengalaman sebelumnya.

2.1.5 Tinjauan Umum Dukungan Organisasi

2.1.5.1 Pengertian Dukungan Organisasi

Dukungan organisasi adalah sejauh mana pegawai percaya bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka Robbins dan Judge dalam Kaswan (2019). Menurut Robbins (2018) dukungan organisasi adalah dimana organisasi menghadapi suatu lingkungan yang dinamis dan berubah agar organisasi menyesuaikan diri. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2001) dalam Kaswan (2019) dukungan organisasi adalah dukungan yang diterima dari organisasinya berupa penelitian, peralatan, harapan-harapan dan tim kerja yang produktif. Persepsi karyawan yang baik terhadap dukungan organisasional kepada kualitas kehidupan kerja mereka akan menimbulkan rasa hutang budi dalam diri mereka pada organisasi sehingga mereka akan merasa memiliki kewajiban untuk membayar.

Dukungan Organisasi yang Dirasakan (Perceived Organizational Support - POS) merupakan salah satu konsep sentral dan paling berpengaruh dalam bidang

psikologi industri dan organisasi, mewakili persepsi global karyawan mengenai sejauh mana organisasi tempat mereka bekerja menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Konsep yang awalnya dikemukakan oleh Eisenberger dan rekan-rekannya pada tahun 1986 ini telah menjadi landasan teoretis untuk memahami dinamika hubungan antara karyawan dan organisasi, melampaui fokus tradisional yang hanya terpusat pada sikap dan perilaku karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri. Inti dari dukungan organisasi terletak pada keyakinan bahwa karyawan menganggap organisasi mereka sebagai entitas yang hidup sebuah agen yang mampu mengembangkan niat, mengambil tindakan, dan membalas perlakuan. Dengan kata lain, karyawan mempersonifikasikan organisasi, yang memungkinkan mereka untuk menilai apakah perlakuan yang mereka terima adil, mendukung, atau bermanfaat. Ketika karyawan merasakan adanya dukungan tinggi (High POS), mereka menyimpulkan bahwa organisasi melihat mereka sebagai aset yang berharga, yang memberikan jaminan psikologis bahwa bantuan dan sumber daya akan tersedia saat mereka menghadapi kesulitan atau membutuhkan dukungan untuk melaksanakan tugas. Sebaliknya, rendahnya POS dapat mengarah pada perasaan terisolasi, diabaikan, dan tidak dihargai, yang secara fundamental mengikis motivasi dan keterikatan mereka terhadap organisasi. Pemahaman mendalam terhadap mekanisme dukungan organisasi ini sangat krusial karena ia bertindak sebagai prediktor kuat terhadap berbagai hasil keorganisasian yang positif, menjadikannya variabel kunci yang harus dikelola oleh manajemen sumber daya manusia.

Kekuatan konseptual dukungan organisasi terutama berasal dari akarnya yang tertanam kuat dalam Teori Pertukaran Sosial (Social Exchange Theory - SET). Menurut SET, hubungan sosial dalam pekerjaan dicirikan oleh serangkaian pertukaran timbal balik yang menciptakan kewajiban. Ketika organisasi memberikan perlakuan yang menguntungkan, menghargai upaya, dan menunjukkan kepedulian terhadap karyawan (perlakuan yang diinterpretasikan sebagai POS), hal ini akan memicu prinsip resiprositas (timbal balik) dalam diri karyawan. Kewajiban resiprositas ini mendorong karyawan untuk membalas perlakuan baik tersebut melalui perilaku positif yang menguntungkan organisasi. Balasan ini tidak selalu bersifat transaksional (seperti gaji yang dibayarkan untuk pekerjaan), melainkan bersifat sosial atau emosional. Bentuk balasan sosial yang paling umum adalah peningkatan Komitmen Organisasi Afektif (keterikatan emosional dan identifikasi dengan nilai-nilai organisasi), peningkatan Kinerja Tugas In-Role, dan yang paling signifikan, munculnya Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (Organizational Citizenship Behavior - OCB) perilaku sukarela yang melampaui persyaratan tugas formal dan mendukung fungsi sosial dan psikologis organisasi, seperti membantu rekan kerja atau berpartisipasi dalam inisiatif organisasi. dukungan organisasi bertindak sebagai mekanisme mediasi utama di mana perlakuan manajemen yang adil dan mendukung diterjemahkan menjadi sikap dan perilaku karyawan yang diinginkan. Karyawan yang merasa didukung cenderung menginternalisasi tujuan organisasi sebagai tujuan mereka sendiri, meningkatkan motivasi intrinsik untuk berkontribusi melampaui ekspektasi minimum.

Pembentukan dukungan organisasi merupakan proses psikologis yang kompleks, dipengaruhi oleh serangkaian perlakuan dan pengalaman karyawan. Antecedent (faktor pemicu) yang secara konsisten ditemukan dalam literatur untuk memengaruhi tingginya dukungan organisasi meliputi tiga kategori utama: Keadilan Organisasi, Dukungan Supervisi, dan Kondisi Kerja yang Menguntungkan.

1. Keadilan Organisasi (Organizational Justice): Ini adalah antecedent yang paling vital. Karyawan secara aktif memonitor sejauh mana prosedur organisasi (Keadilan Prosedural), hasil yang dialokasikan (Keadilan Distributif), dan cara mereka diperlakukan secara pribadi (Keadilan Interaksional) adalah adil. Ketika karyawan memandang proses dan hasil sebagai sesuatu yang adil, mereka cenderung menginterpretasikannya sebagai bukti bahwa organisasi menghargai dan menghormati mereka, yang secara langsung meningkatkan dukungan organisasi. Keadilan interaksional terutama sejauh mana manajer memperlakukan karyawan dengan martabat dan rasa hormat memiliki dampak yang sangat kuat, karena memberikan sinyal langsung mengenai nilai yang diberikan organisasi kepada karyawan.
2. Dukungan Supervisor (Supervisor Support): Meskipun dukungan organisasi berfokus pada dukungan dari organisasi secara keseluruhan, dukungan yang diterima dari manajer langsung (Supervisor Support) sangat berpengaruh karena manajer dianggap sebagai agen organisasi. Perilaku manajer seperti mendengarkan masalah, memberikan umpan balik yang konstruktif, bertindak sebagai mentor, dan menunjukkan perhatian pribadi dianggap

oleh karyawan sebagai refleksi kebijakan dan niat organisasi yang lebih luas. Oleh karena itu, hubungan yang positif dan mendukung dengan manajer merupakan indikator kuat bahwa organisasi secara struktural mendukung karyawan.

3. **Kondisi Kerja dan Imbalan yang Menguntungkan:** Ini mencakup pengakuan, kompensasi yang adil, peluang pengembangan karier, dan beban kerja yang wajar. Ketika organisasi memberikan imbalan yang sesuai dengan kontribusi (misalnya, promosi berdasarkan prestasi, gaji kompetitif) dan memastikan bahwa pekerjaan dapat dikelola (misalnya, menghindari jam kerja berlebihan yang tidak perlu), karyawan menganggap ini sebagai investasi organisasi pada diri mereka, yang secara substansial meningkatkan persepsi dukungan. Selain itu, Pengakuan dan Penghargaan Non-Finansial memainkan peran penting karena hal ini secara langsung menyampaikan pesan bahwa organisasi melihat dan menghargai upaya individu.

2.1.5.2 Dampak Dukungan Organisasi

Dampak dukungan organisasi terhadap hasil organisasi bersifat luas dan mendalam. dukungan organisasi tinggi secara konsisten dikaitkan dengan peningkatan sikap positif dan perilaku pro-organisasi, sekaligus mengurangi hasil negatif.

1. **Peningkatan Komitmen dan Keterikatan:** dukungan organisasi adalah prediktor utama Komitmen Afektif Organisasi, yang merupakan keterikatan emosional karyawan dan keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Karyawan yang merasa didukung cenderung mengidentifikasi diri dengan tujuan organisasi dan melihat keberhasilan organisasi sebagai keberhasilan pribadi.

2. Peningkatan Kinerja: Ada korelasi positif yang signifikan antara dukungan organisasi dan Kinerja Tugas In-Role, serta Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB). Karena didorong oleh kewajiban resiprositas, karyawan yang didukung akan berusaha keras (melakukan *extra effort*) untuk mencapai tujuan organisasi, tidak hanya dalam tugas formal mereka tetapi juga melalui tindakan sukarela untuk membantu rekan kerja dan meningkatkan iklim kerja.
3. Pengurangan Stres dan *Burnout*: Dukungan organisasi bertindak sebagai sumber daya yang memitigasi dampak tuntutan kerja. Karyawan yang merasa didukung percaya bahwa organisasi akan membantu mereka mengatasi tuntutan pekerjaan yang tinggi, yang menghasilkan tingkat stres, kelelahan emosional (*burnout*), dan depresi yang lebih rendah. Ini pada akhirnya meningkatkan kesejahteraan psikologis secara keseluruhan.
4. Pengurangan *Turnover Intention* (Niat Keluar) dan Absenteisme: Salah satu dampak paling pragmatis dari dukungan organisasi adalah kemampuannya untuk menahan talenta. Karyawan yang merasakan dukungan tinggi memiliki niat yang jauh lebih rendah untuk meninggalkan organisasi. Dukungan organisasi memberikan alasan kuat bagi karyawan untuk tetap tinggal, karena *cost* untuk kehilangan hubungan yang mendukung dan

menguntungkan dianggap tinggi. Ini mengurangi biaya rekrutmen dan pelatihan yang terkait dengan *turnover* tinggi.

Untuk memahami sepenuhnya kekuatan dukungan organisasi, perlu dipertimbangkan bagaimana konsep ini berinteraksi dengan jenis pertukaran lainnya. Dalam literatur, ada perbedaan antara Persepsi Dukungan Organisasi (dukungan organisasi) dan Persepsi Dukungan Supervisor (PSS). Meskipun keduanya berkorelasi, mereka adalah konstruk yang berbeda. dukungan organisasi mengarah pada rasa kewajiban kepada organisasi, sedangkan PSS mengarah pada rasa kewajiban kepada manajer atau supervisor individu. Ketika dukungan organisasi tinggi, karyawan cenderung mempersonalisasi organisasi dan mengarahkan perilaku resiprokal mereka (misalnya, OCB) untuk kepentingan seluruh organisasi. Selain itu, dukungan organisasi memiliki hubungan timbal balik yang kuat dengan Teori *Idiosyncratic Deals* (i-deals), di mana kesepakatan kerja yang dipersonalisasi antara karyawan dan organisasi (seperti jadwal kerja yang fleksibel atau peluang pengembangan yang unik) sangat mungkin untuk meningkatkan dukungan organisasi, karena kesepakatan tersebut merupakan bukti nyata dari kepedulian organisasi terhadap kebutuhan individu karyawan. Semakin kuat dan konsisten sinyal dukungan yang dikirimkan oleh organisasi melalui berbagai saluran (kebijakan HR, perilaku manajer, dan kondisi kerja), semakin tinggi dan stabil dukungan organisasi yang dirasakan karyawan, memperkuat ikatan pertukaran sosial.

Di era kerja modern, di mana fleksibilitas, keseimbangan kerja-hidup (*work-life balance*), dan keragaman menjadi prioritas, relevansi dukungan organisasi semakin meningkat.

1. **Work-Life Balance dan Dukungan Keluarga:** Penelitian terbaru menunjukkan bahwa kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja-hidup, seperti cuti berbayar yang memadai, jam kerja yang fleksibel, dan dukungan penitipan anak, secara signifikan meningkatkan dukungan organisasi. Karyawan menginterpretasikan kebijakan ini sebagai bukti nyata bahwa organisasi peduli pada kehidupan mereka di luar pekerjaan.
2. **Lingkungan Kerja Jarak Jauh (Remote Work):** Dalam lingkungan kerja hibrida dan jarak jauh yang semakin umum pasca-pandemi, mempertahankan dukungan organisasi menjadi tantangan. Komunikasi yang konsisten, dukungan teknologi, kebijakan yang jelas mengenai *remote work*, dan upaya proaktif oleh organisasi untuk memastikan karyawan jarak jauh tetap merasa terhubung dan dihargai menjadi krusial. Kegagalan untuk melakukannya dapat membuat karyawan jarak jauh merasa 'di luar lingkaran' dan menurunkan dukungan organisasi mereka.
3. **Inklusi dan Keragaman (Diversity and Inclusion):** Perlakuan yang adil dan inklusif terhadap semua kelompok karyawan, terlepas dari latar belakang atau identitas mereka, adalah komponen kunci dari Keadilan Organisasi dan oleh karena itu sangat penting untuk dukungan organisasi. Organisasi yang mempromosikan lingkungan yang inklusif mengirimkan sinyal kuat bahwa

mereka menghargai setiap karyawan, meningkatkan dukungan organisasi di seluruh tenaga kerja yang beragam.

Secara keseluruhan, Dukungan Organisasi yang Dirasakan bukan hanya sekadar metrik kepuasan kerja; ia adalah barometer kesehatan psikologis dari hubungan karyawan-organisasi dan pendorong utama keunggulan kompetitif. Organisasi yang berinvestasi dalam menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa didukung dan dihargai melalui keadilan, dukungan manajerial, dan kondisi kerja yang baik akan menuai keuntungan berupa angkatan kerja yang lebih berkomitmen, berkinerja tinggi, dan stabil. dukungan organisasi berfungsi sebagai mata uang dalam pertukaran sosial di tempat kerja, memastikan bahwa kewajiban resiprositas dipertahankan, dan pada akhirnya menghasilkan simbiosis yang saling menguntungkan antara karyawan dan organisasi. Untuk mencapai dukungan organisasi yang tinggi, organisasi harus secara strategis mengintegrasikan prinsip-prinsip ini ke dalam setiap aspek budaya dan praktik manajemen sumber daya manusia mereka.

2.1.5.3 Dimensi Dukungan Organisasi

1. Eisenberger et al. (2024)

1. Support for Well-Being – perhatian organisasi terhadap kesejahteraan dan kondisi psikologis karyawan.
2. Recognition & Appreciation – sejauh mana organisasi menghargai kontribusi karyawan.
3. Fair Treatment – keadilan dalam kebijakan, perlakuan, dan distribusi sumber daya.

4. Supervisor Support – dukungan langsung dari atasan sebagai perpanjangan tangan organisasi.

2. Caesens & Stinglhamber (2019) *Perceived Organizational Support: Why and How Employees Care*

1. Emotional Support – perhatian organisasi terhadap kebutuhan emosional dan psikologis karyawan.
2. Instrumental Support – dukungan berupa sumber daya, fasilitas, dan bantuan teknis.
3. Informational Support – ketersediaan informasi, arahan, dan komunikasi jelas dari organisasi.
4. Appraisal Support – penghargaan dan feedback yang membantu karyawan berkembang.

3. Kurtessis et al. (2017)

1. Fairness (Procedural & Interactional Justice) – persepsi keadilan proses dan interaksi.
2. Supervisor Support – sejauh mana atasan menunjukkan dukungan organisasi kepada karyawan.
3. Organizational Rewards & Job Conditions – kompensasi, kesempatan karier, serta kondisi kerja.
4. Workload Support – kemampuan organisasi mengelola beban kerja secara wajar.

4. Rhoades & Eisenberger (2023)

1. Fairness

2. Supervisor Support
3. Organizational Rewards & Recognition
4. Job Conditions

5. Zacher & Frese (2020) *Prosocial Organizational Support*

1. Growth Support – dukungan pengembangan kompetensi, pelatihan, dan karier.
2. Autonomy Support – pemberian kebebasan dan kepercayaan dalam menjalankan tugas.
3. Relational Support – kualitas hubungan yang dibangun organisasi dengan karyawan.
4. Resource Support – penyediaan sarana dan prasarana yang memadai.

Dimensi ini cocok untuk konteks organisasi yang sedang melakukan perubahan.

2.1.5.4 Indikator Dukungan Organisasi

Teori dukungan organisasi dari Caesens & Stinglhamber (2019) layak digunakan karena merupakan pengembangan paling mutakhir dari konsep *Perceived Organizational Support* (POS) yang sebelumnya diperkenalkan oleh Eisenberger. Buku dan penelitian mereka memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai bentuk-bentuk dukungan organisasi yang relevan untuk lingkungan kerja modern, termasuk sektor pelayanan kesehatan. Teori ini membagi dukungan organisasi ke dalam empat dimensi *Emotional Support*, *Instrumental Support*, *Informational Support*, dan *Appraisal Support* yang memberikan struktur analisis lebih jelas dan sesuai dengan kondisi rumah sakit yang kompleks serta menuntut ketepatan kerja tinggi.

Selain itu, teori ini menekankan pentingnya kesejahteraan psikologis karyawan, ketersediaan sarana kerja, kejelasan informasi, serta apresiasi terhadap kinerja semuanya merupakan faktor yang sangat relevan dalam meningkatkan kesiapan perubahan. Dalam konteks RSUD Efarina Etaham, karyawan menghadapi berbagai perubahan, baik terkait akreditasi, prosedur medis, teknologi baru, maupun tuntutan pelayanan.

Indikator Setiap Dimensi Dukungan Organisasi (Caesens & Stinglhamber, 2019)

1. Emotional Support

Indikator:

1. Organisasi menunjukkan kepedulian terhadap kondisi emosional karyawan.
2. Atasan memberikan dukungan ketika karyawan menghadapi tekanan kerja.
3. Karyawan merasa dihargai sebagai individu, bukan hanya sebagai pekerja.
4. Organisasi memberikan suasana kerja yang nyaman dan aman secara psikologis.
5. Manajemen peka terhadap kesulitan pribadi atau stres yang dialami karyawan.

2. Instrumental Support

Indikator:

1. Karyawan mendapatkan fasilitas kerja yang memadai untuk menjalankan tugas.
2. Rumah sakit menyediakan alat dan perlengkapan yang diperlukan dalam pelayanan.

3. Bantuan teknis diberikan dengan cepat saat dibutuhkan.
4. Beban kerja diatur agar sesuai dengan kapasitas dan sumber daya yang tersedia.
5. Organisasi memberikan akses terhadap pelatihan atau keterampilan teknis yang diperlukan.

3. Informational Support

Indikator:

1. Manajemen memberikan informasi yang jelas mengenai kebijakan dan perubahan organisasi.
2. Atasan menyampaikan arahan kerja secara rinci dan dapat dipahami.
3. Komunikasi antara manajemen dan karyawan berjalan terbuka dan transparan.
4. Karyawan menerima penjelasan memadai terkait peran dan tanggung jawab mereka.
5. Informasi yang diberikan oleh rumah sakit membantu karyawan bekerja lebih efektif.

4. Appraisal Support

Indikator:

1. Karyawan menerima umpan balik yang membangun tentang kinerja mereka.
2. Organisasi memberikan apresiasi terhadap pencapaian atau kontribusi karyawan.
3. Penghargaan diberikan secara adil sesuai kinerja.
4. Atasan membantu karyawan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki.

5. Rumah sakit memberikan kesempatan untuk pengembangan karir berdasarkan hasil evaluasi.

2.1.6 Tinjauan Umum Pemberdayaan Karyawan

2.1.6.1 Pengertian Pemberdayaan Karyawan

Menurut Wibowo (2019) Pemberdayaan (empowerment) secara etimologis berasal dari kata daya yang berarti kemampuan untuk melakukan sesuatu atau kemampuan bertindak, dalam hal ini berdaya artinya berkekuatan, bekemampuan, bertenaga, mempunyai akal untuk mengatasi sesuatu. Menurut Yasothai et al (2019) didefinisikan pemberdayaan merupakan proses pemberian wewenang terhadap setiap individu untuk berfikir, berperilaku, mengambil tindakan, dan keputusan serta mengendalikan pekerjaan dengan dirinya sendiri. Bertindak dalam melakukan sesuatu akan didasari oleh pikiran, pentingnya adanya pemberdayaan akan melihat kemampuan atau kekuatan untuk melakukan sesuatu sehingga akan mengetahui karakter setiap orang dalam kinerjanya. Menurut Nesan dan Holt dalam Sharif et al (2023) berpendapat bahwa pemberdayaan pegawai merupakan memberi kewenangan atau kekuasaan untuk ikut serta dalam mengambil sebuah keputusan yang termasuk dalam prosedur pekerjaan. Manajemen memberikan kewenangan terbatas tetapi pegawai juga dilibatkan untuk mengambil resiko dan bertanggung jawab. menurut Wibowo (2019) pemberdayaan merupakan bentuk proses seseorang akan lebih berdaya dan mempunyai kemampuan dalam menyelesaikan permasalahan dengan diberi kepercayaan dan akan meningkatkan rasa tanggung jawab yang tinggi. Berdasarkan definisi menurut para ahli dapat disimpulkan segala

permasalahan yang ada pada perusahaan atau organisasi perlu melibatkan karyawan agar dapat diselesaikan secara bersama serta keberanian seseorang dalam mengambil sebuah keputusan.

2.1.6.3 Manfaat Pemberdayaan

Dalam perusahaan atau organisasi akan ada tuntutan terhadap karyawan untuk lebih kreatif dalam melakukan pekerjaan erta mampu menciptakan ide baru untuk menyelesaikan sebuah permasalahan. Menurut Wibowo (2019) bahwa manfaat pemberdayaan antara lain:

- 1) Meningkatkan kepercayaan diri pada karyawan dalam melakukan sebuah tindakan yang dimana memiliki rasa pesimis sebagai hambatannya.
- 2) Meningkatnya kepuasan kerja karyawan dalam perusahaan.
- 3) Mengasah potensi atau bakat yang dimiliki karyawan.
- 4) Mempererat kerjasama antar karyawan .
- 5) Bekerja dengan tujuan yang jelas sehingga tercapainya prestasi yang diharapkan.
- 6) Mampu meningkatkan kinerja dalam organisasi maupun perusahaan.

Di sisi lain, beberapa alasan perlu adanya pemberdayaan karyawan:

- 1) Inovasi teknologi berubah cepat sehingga organisasi perlu memberdayakan orang lain untuk menggunakan sebaik mungkin teknologi maju.
- 2) Munculnya permasalahan pada ekologi menuntut organisasinya perlu memberdayakan orang untuk melaksanakan kebijakan ekologi.

- 3) Permintaan yang tetap atas kualitas yang lebih tinggi dan nilai yang lebih baik menyebabkan organisasi perlu memperdayakan orang untuk menemukan cara inovatif untuk memperbaiki produk dan jasa.
- 4) Semakin tinggi intensifnya kompetisi sehingga organisasi perlu memperdayakan orang untuk melawan tantangan kompetisi.

2.1.6.4 Strategi Pemberdayaan

Keberhasilan dalam meningkatkan pemberdayaan perlu adanya sebuah strategi guna sesuai dengan tujuan yang diharapkan perusahaan maupun organisasi. Menurut Wibowo (2019) mengemukakan bahwa pemberdayaan karyawan memiliki delapan langkah menuju keberhasilan, yaitu :

- 1) Berkomunikasi secara aktif. Dengan melibatkan karyawan didalam komunikasi dan pembahasan umpan balik secara tetap, maka organisasi dapat mendorong timbulnya pemberdayaan (empowerment).
- 2) Hubungan dengan visi. Hubungkan pemberdayaan (empowerment) dengan visi & misi dan nilai organisasi sehingga pemberdayaan (empowerment) menjadi bagian yang penting dari organisasi.
- 3) Diarahkan menggunakan contoh-contoh. Pemberdayaan (empowerment) harus dilihat dari sudut pandang bahwa dia dating dari manajemen teratas, diaman para pemimimpin dapat memberikan visi untuk masa mendatang dan memberikan dukungan serta dorongan yang sangat penting untuk menciptakan suatu lingkungan dimana bertanggung jawab terhadap nasibnya sendiri. orang-orang

- 4) Mendorong pengembangan pribadi. Yaitu dengan cara memberikan bantuan dan dorongan untuk membentuk rasa percaya diri agar staf dapat membuat keputusan sendiri.
- 5) Menguatkan kerja tim. Pemberdayaan (empowerment) membutuhkan dukungan kerja tim yang memiliki pemberdayaan adalah salah satu mekanisme terkuat untuk menyediakan suatu lingkungan bagi pengambilan inisiatif dan kadang-kadang berbut kesalahan tapi juga untuk belajar dari permasalahan tersebut.
- 6) Ukur perkembangan yang terjadi dan kenali serta hargai keberhasilan. Organisasi perlu menentukan keberhasilan dan membantu agar ukuran ini dapat dipahami oleh setiap orang, dengan membuat atau menentukan cara agar keberhasilan individu dapat dikenali.
- 7) Meninjau struktur organisasi. Pemberdayaan (empowerment) yang berhasil memerlukan perubahan yang terjadi dalam struktur, sehingga para individu menjadi lebih dekat kepada titik keputusan dan birokrasi dapat dibuang melalui rantai pengawasan yang lebih kecil.
- 8) Menjadikan jasa layanan kepada pelanggan sebagai focus. Hasil akhir dari adanya pemberdayaan (empowerment) adalah berupa naiknya tingkatan jasa layanan kepada pelanggan, sehingga karyawan yang berada di garis depan dan karyawan yang berhubungan dengan pelanggan internal harus didorong untuk bertanggung jawab memuaskan pelanggan mereka.

2.1.6.4 Dimensi Pemberdayaan Karyawan

1. Spreitzer (2017)

1. Meaning – kebermanaknaan pekerjaan bagi individu.
2. Competence – keyakinan diri bahwa karyawan mampu menyelesaikan tugasnya.
3. Self-determination – kebebasan dalam mengambil keputusan kerja.
4. Impact – sejauh mana karyawan merasa pekerjaannya memberi pengaruh pada organisasi.

2. Menon (2023)

1. Perceived Control – tingkat kendali karyawan atas pekerjaan.
2. Perceived Competence – persepsi kemampuan diri.
3. Goal Internalization – sejauh mana karyawan merasa tujuan organisasi

3. Ahearne, Mathieu & Rapp (2022)

1. Enhancing Meaningfulness – pemimpin memberi makna pada pekerjaan.
2. Fostering Participation in Decision Making – karyawan dilibatkan dalam keputusan kerja.
3. Expressing Confidence in High Performance – pemimpin menumbuhkan rasa percaya diri karyawan.
4. Providing Autonomy – pemberian keleluasaan dan tanggung jawab yang lebih besar.

4. Albrecht & Marty (2017–2020): Empowering Work Context

1. Role Clarity – kejelasan peran meningkatkan sense of control.
2. Autonomy Support – dukungan untuk kemandirian kerja.

3. Work Resources – akses terhadap sumber daya kerja yang memadai.
4. Performance Feedback – umpan balik yang meningkatkan rasa mampu dan percaya diri.

5. Wibowo (2019)

1. *Desire* (Keinginan manajemen untuk melibatkan karyawan dalam permasalahan organisasi),
2. *Trust* (Membangun kepercayaan diantara manajemen dan karyawan),
3. *Confidence* (Manajemen membangun kepercayaan diri karyawan),
4. *Credibility* (Kemampuan manajemen menjaga kredibilitas dengan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong terciptanya kompetisi yang sehat),
5. *Accountability* (Pertanggung jawaban atas pekerjaan) dan
6. *Communication* (Komunikasi antar manajemen dengan karyawan).

2.1.6.5 Indikator Pemberdayaan Karyawan

Teori pemberdayaan karyawan dari Wibowo (2019) digunakan karena menawarkan konsep pemberdayaan yang komprehensif dan kontekstual, terutama dalam organisasi yang sedang menghadapi perubahan. Dibandingkan model pemberdayaan lain (misalnya Spreitzer atau Menon), teori Wibowo lebih menekankan aspek perilaku dan hubungan manajerial sebuah pendekatan yang sangat relevan untuk organisasi layanan seperti rumah sakit, di mana interaksi manajemen dan karyawan berperan besar dalam keberhasilan implementasi perubahan.

Dimensi-dimensi yang digunakan Wibowo mencakup *Desire*, *Trust*, *Confidence*, *Credibility*, *Accountability*, dan *Communication*, yang secara langsung mencerminkan elemen-elemen kunci pemberdayaan yang dapat memengaruhi kesiapan perubahan. Misalnya, *Confidence* dan *Trust* sangat berpengaruh terhadap keyakinan diri karyawan, sedangkan *Communication* dan *Credibility* menjadi fondasi interaksi yang sehat dalam situasi perubahan. Selain itu, buku Wibowo (2019) merupakan literatur terbaru dalam konteks Indonesia, sehingga lebih relevan secara budaya dan struktural untuk RSUD Efarina Etaham dibanding teori luar negeri yang lebih umum. Teori ini juga sejalan dengan kebutuhan organisasi modern yang menekankan peran karyawan bukan hanya sebagai pelaksana, tetapi sebagai bagian dari pengambil keputusan dan penggerak perubahan. Oleh karena itu, teori Wibowo menjadi kerangka yang tepat untuk menilai bagaimana pemberdayaan dapat memediasi budaya adaptif dan dukungan organisasi dalam meningkatkan kesiapan perubahan.

Indikator Dimensi Pemberdayaan Karyawan (Wibowo, 2019)

1. Desire

Indikator:

1. Manajemen meminta masukan karyawan dalam penyelesaian permasalahan kerja.
2. Karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan terkait tugas atau unit kerja.
3. Manajemen memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkontribusi dalam perbaikan layanan.

2. Trust

Indikator:

1. Manajemen menunjukkan sikap saling percaya dan keterbukaan kepada karyawan.
2. Karyawan merasa aman untuk menyampaikan pendapat atau keluhan.
3. Hubungan kerja antara manajemen dan karyawan didasarkan pada rasa saling menghargai.

3. Confidence

Indikator:

1. Manajemen memberikan dorongan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuan kerja.
2. Karyawan diberi tanggung jawab yang membantu meningkatkan rasa percaya diri.
3. Manajemen memberikan umpan balik positif yang membangun keyakinan diri karyawan.

4. Credibility

Indikator:

1. Manajemen memberikan teladan dalam etika dan profesionalisme.
2. Lingkungan kerja mendorong persaingan yang sehat antar karyawan.
3. Manajemen bersikap konsisten dan adil dalam kebijakan dan tindakan.

5. Accountability

Indikator:

1. Karyawan diberi kejelasan tentang tugas dan tanggung jawab mereka.

2. Karyawan bertanggung jawab atas hasil pekerjaan yang mereka lakukan.
3. Manajemen memberikan evaluasi yang objektif terkait kinerja karyawan.

6. Communication

Indikator:

1. Informasi dari manajemen disampaikan secara jelas dan mudah dipahami.
2. Karyawan dapat berkomunikasi dengan manajemen tanpa hambatan.
3. Komunikasi antara pimpinan dan karyawan berlangsung dua arah dan terbuka.

2.1.7 Tinjauan Umum Kesiapan Perubahan

Kesiapan Perubahan (Change Readiness) merupakan salah satu variabel kunci dalam literatur manajemen perubahan, yang secara fundamental memengaruhi keberhasilan atau kegagalan inisiatif transformasi dalam sebuah organisasi. Secara teoretis, konsep ini mengacu pada kesiapan psikologis dan perilaku kolektif dari anggota organisasi untuk terlibat dan berkomitmen pada proses perubahan yang diusulkan. Ini bukanlah sekadar penerimaan pasif, melainkan suatu kondisi aktif di mana individu dan kelompok menunjukkan keyakinan bahwa perubahan itu perlu, bahwa mereka mampu menjalankannya, dan bahwa organisasi mendukung upaya tersebut. Studi-studi teoretis menegaskan bahwa tanpa tingkat kesiapan yang memadai, upaya perubahan yang dirancang dengan baik sekalipun akan menghadapi resistensi yang tinggi dan peluang keberhasilan yang rendah. Konsep ini berakar kuat pada psikologi sosial dan organisasi, khususnya dalam teori-teori seperti Teori Kognitif Sosial (Social Cognitive Theory) dan Teori Tindakan Beralasan (Theory of Reasoned Action),

yang menekankan peran persepsi, keyakinan, dan sikap individu dalam memprediksi perilaku.

2.1.7.1 Definisi Kesiapan Perubahan Menurut Para Ahli

Definisi kesiapan perubahan telah berkembang seiring waktu, namun selalu berpusat pada dimensi kognitif, emosional, dan intensi perilaku. Definisi yang paling berpengaruh dan sering dikutip berasal dari Holt, Armenakis, Harris, & Field (20017), yang mengidentifikasi kesiapan perubahan sebagai "keyakinan, sikap, dan intensi perilaku anggota organisasi yang ditargetkan yang berfokus pada sejauh mana inisiatif perubahan sistematis diperlukan dan sejauh mana organisasi mampu mengimplementasikan perubahan tersebut." Definisi ini sangat penting karena memecah kesiapan menjadi dua domain utama: *kesadaran* akan perlunya perubahan dan *kemampuan* untuk melaksanakan perubahan. Pendekatan ini melihat kesiapan sebagai hasil dari evaluasi rasional dan emosional yang dilakukan karyawan terhadap perubahan yang diusulkan. Sementara itu, Armenakis, Harris, & Mossholder (2023), dalam karya teoretis mereka yang menjadi landasan, mendefinisikan kesiapan sebagai hasil dari *sensemaking* (pemahaman) individu tentang adanya ketidaksesuaian antara kondisi saat ini dan kondisi yang diinginkan, yang kemudian memicu keyakinan kolektif bahwa perubahan tersebut bukan hanya mungkin, tetapi juga *perlu*. Weiner (2019), seorang ahli terkemuka dalam implementasi perubahan, menyediakan perspektif yang lebih fokus pada konteks implementasi. Weiner mendefinisikan kesiapan sebagai "tingkat di mana anggota organisasi siap secara psikologis dan mampu secara kolektif untuk melakukan

upaya yang diperlukan untuk mengimplementasikan perubahan." Definisi ini menekankan aspek kolektif dan kemampuan. Kesiapan bukan hanya sikap individu, tetapi juga kemampuan tim dan organisasi secara keseluruhan (melalui sumber daya, keterampilan, dan struktur) untuk mendukung perubahan. Ahli lain, seperti Rafferty, Jimmieson, & Armenakis (2023), memperluas konsep ini dengan mengintegrasikan faktor kontekstual dan kepemimpinan. Mereka menekankan bahwa kesiapan dipengaruhi oleh persepsi tentang dukungan manajerial dan keadilan proses perubahan. Artinya, jika karyawan merasa proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan perubahan itu adil dan manajer mereka suportif, kesiapan mereka untuk berpartisipasi dalam perubahan akan jauh lebih tinggi. Konsensus teoretis modern menempatkan kesiapan perubahan sebagai prekursor penting yang harus dicapai *sebelum* implementasi dimulai untuk mengurangi resistensi dan meningkatkan adopsi perilaku baru.

2.1.7.2 Dimensi Kesiapan Perubahan

1. Manahan Tampubolon (2020:61)

- a. Kesiapan organisasi itu untuk berubah
- b. Kemampuan dari para tokoh perubahan
- c. Kapasitas untuk berubah dari para anggota perusahaan
- d. Karakteristik organisasi

2. Weiner (2009) – *Organizational Readiness for Change*

- a. Change Commitment yaitu Kesiapan anggota organisasi untuk mendukung dan menjalankan perubahan.

- b. Change Efficacy Keyakinan bahwa organisasi mampu melakukan perubahan (meliputi kemampuan, sumber daya, dan koordinasi).

3. Holt, Armenakis, Feild & Harris (2007)

- a. Change Appropriateness yaitu Persepsi bahwa perubahan itu tepat dan diperlukan.
- b. Change Efficacy yaitu Keyakinan diri bahwa individu mampu menjalankan perubahan.
- c. Management Support yaitu Sejauh mana pimpinan mendukung perubahan.
- d. Personal Valence yaitu Persepsi individu tentang manfaat pribadi dari perubahan.

4. Armenakis, Harris & Mossholder (1993) – *Change Readiness Message Theory*

- a. Discrepancy yaitu Pemahaman bahwa ada kesenjangan antara kondisi saat ini dan kondisi ideal.
- b. Appropriateness yaitu Perubahan dianggap solusi yang tepat.
- c. Efficacy yaitu Keyakinan individu mampu menjalankan perubahan.
- d. Principal Support yaitu Keyakinan bahwa pimpinan dan pihak penting mendukung perubahan.
- e. Personal Valence yaitu Perubahan memberi manfaat bagi individu.

4. Rafferty, Jimmieson & Armenakis (2013)

- a. Readiness for Change – Cognitive yaitu Pemahaman logis tentang alasan, tujuan, dan proses perubahan.

- b. Readiness for Change – Emotional yaitu Kesiapan emosional, termasuk optimisme, motivasi, dan mengurangi ketakutan terhadap perubahan.

5. Cunningham et al. (2002)

- a. Change-Specific Efficacy yaitu Keyakinan diri menghadapi perubahan spesifik.
- b. Appropriateness of Change yaitu Perubahan dianggap relevan dan perlu.
- c. Management Support yaitu Pimpinan mendukung proses perubahan.
- d. Organizational Climate yaitu Budaya, komunikasi, dan kepercayaan antar pegawai mendukung perubahan.

2.1.7.3 Indikator Kesiapan Perubahan

Teori kesiapan perubahan dari Manahan Tampubolon (2020) digunakan karena merupakan salah satu literatur terbaru yang menjelaskan kesiapan perubahan secara komprehensif dalam konteks organisasi modern, khususnya di Indonesia. Teori ini memandang kesiapan perubahan bukan hanya sebagai kondisi psikologis individu, tetapi juga melibatkan kesiapan struktural organisasi, peran tokoh penggerak perubahan, kapasitas seluruh anggota organisasi, dan konteks budaya organisasi. Pendekatan ini relevan untuk rumah sakit yang menghadapi dinamika regulasi, tuntutan akreditasi, perkembangan teknologi, serta perubahan perilaku pelanggan atau pasien. Selain itu, teori ini memberikan dimensi yang lebih kontekstual dan aplikatif untuk organisasi pelayanan kesehatan, di mana perubahan sering kali melibatkan banyak unit, profesi yang berbeda, dan koordinasi yang kompleks. Dimensi seperti *kesiapan organisasi untuk berubah*, *kemampuan tokoh perubahan*, dan *konteks budaya organisasi* sangat cocok dengan karakter RSU

Efarina Etaham yang membutuhkan adaptasi cepat terhadap perubahan kebijakan medis dan standar pelayanan.

Teori ini juga memperluas perspektif kesiapan perubahan dengan memasukkan unsur budaya organisasi, sehingga memberikan gambaran lebih utuh mengenai faktor internal yang memengaruhi keberhasilan perubahan. Karena menggunakan pendekatan yang holistik, mutakhir, dan sesuai dengan konteks organisasi di Indonesia, teori Manahan Tampubolon (2020) sangat tepat dijadikan dasar dalam penelitian kesiapan perubahan. Indikator Dimensi Kesiapan Perubahan (Manahan Tampubolon, 2020) adalah sebagai berikut :

1. Kesiapan Organisasi untuk Berubah

1. Organisasi memiliki rencana perubahan yang jelas dan terarah.
2. Sumber daya organisasi (SDM, fasilitas, teknologi) siap mendukung perubahan.
3. Kebijakan dan prosedur disesuaikan untuk mendukung perubahan.
4. Pimpinan memberikan dukungan aktif terhadap pelaksanaan perubahan.
5. Organisasi mampu mengatasi hambatan yang muncul selama proses perubahan.

2. Kemampuan Para Tokoh Perubahan

Dalam penelitian ini, tokoh perubahan merujuk pada individu atau kelompok di dalam RSUD Efarina Etaham yang memiliki peran strategis dalam menggagas, mendorong, mengarahkan, dan memastikan terlaksananya proses perubahan organisasi. Mengacu pada teori Manahan Tampubolon (2020), motor perubahan bukan hanya pimpinan formal, tetapi aktor internal yang memiliki

pengaruh, kapasitas kepemimpinan, dan legitimasi untuk menggerakkan anggota organisasi lainnya dalam menghadapi perubahan. Dalam konteks rumah sakit, tokoh perubahan umumnya terdiri dari manajemen puncak dan menengah, seperti direktur rumah sakit, wakil direktur, kepala bidang, kepala instalasi, serta kepala unit atau kepala ruangan. Mereka memiliki kewenangan struktural, akses informasi, dan tanggung jawab pengambilan keputusan yang berkaitan langsung dengan kebijakan dan arah perubahan organisasi.

Selain pimpinan struktural, tokoh perubahan juga dapat mencakup tenaga profesional kunci yang memiliki kompetensi, pengalaman, dan pengaruh informal, seperti dokter senior, kepala perawat, atau koordinator unit tertentu. Kelompok ini sering berperan sebagai opinion leader yang mampu memengaruhi sikap dan perilaku rekan kerja, terutama dalam penerapan prosedur baru, penggunaan teknologi, atau perubahan sistem pelayanan. Keberadaan tokoh perubahan yang kompeten sangat penting karena mereka menjadi penghubung antara kebijakan manajemen dan pelaksanaan teknis di lapangan.

1. Tokoh perubahan mampu memberikan arahan yang jelas mengenai tujuan perubahan.
2. Tokoh perubahan dapat memotivasi karyawan untuk menerima dan menjalankan perubahan.
3. Tokoh perubahan menunjukkan kemampuan komunikasi efektif selama proses perubahan.

4. Tokoh perubahan mampu menyelesaikan konflik atau hambatan yang muncul.
5. Tokoh perubahan menjadi role model dalam mendukung perubahan.

3. Kapasitas untuk Berubah dari Anggota Perusahaan

1. Karyawan bersedia menyesuaikan cara kerja sesuai tuntutan perubahan.
2. Karyawan berkomitmen mendukung keberhasilan perubahan.
3. Karyawan percaya diri mampu menjalankan tugas baru selama perubahan.
4. Karyawan menunjukkan kemauan untuk belajar hal baru.
5. Karyawan bersikap positif terhadap perubahan yang dilakukan organisasi.

4. Konteks Karakteristik Organisasi

1. Karakteristik organisasi mendorong inovasi dan pembaruan.
2. Dukungan keterbukaan terhadap ide dan masukan baru.
3. Organisasi menghargai kreativitas dan inisiatif karyawan.
4. Budaya yang menekankan pentingnya kerja sama dalam menghadapi perubahan.
5. Fleksibilitas dalam menyesuaikan cara kerja sesuai tuntutan lingkungan.

2.2 Penelitian Sebelumnya Yang Relevan

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu Yang Relevan

No	Peneliti & Judul	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
1	Riyanto, D.W.U., Putri, V.P., & Rahman, R.A. (2020). Effect of Perceived Organizational Support and Self-Efficacy to Change Readiness for Change in Hospital of Muhammadiyah Malang University, Indonesia. UMM Institutional Repository	POS dan self-efficacy berpengaruh positif dan signifikan terhadap readiness for change; self-efficacy memediasi pengaruh POS terhadap readiness for change pada karyawan rumah sakit.	Sama-sama meneliti kesiapan perubahan di lingkungan rumah sakit dan memasukkan dukungan organisasi sebagai faktor penting.	Tidak meneliti budaya adaptif dan pemberdayaan karyawan; mediatornya self-efficacy, bukan pemberdayaan. Lokasi di RS UMM, bukan RSU Efarina Etaham.
2	Rikopaltera, A. & Soetjipto, B.W. (2022). Influence of Leader Member Exchange, Adaptability Culture, and Psychological Capital on Individual Readiness for Change with Change Fatigue as Moderator in Healthcare BPJS Indonesia. Universitas Indonesia Library	Adaptability culture dan psychological capital berpengaruh positif dan signifikan terhadap individual readiness for change; change fatigue tidak memoderasi hubungan tersebut.	Menguji budaya adaptif (adaptability culture) sebagai prediktor kesiapan perubahan, dan konteksnya organisasi kesehatan (BPJS Kesehatan).	Tidak meneliti dukungan organisasi maupun pemberdayaan karyawan sebagai mediator; variabel lain yang digunakan adalah LMX, psychological capital, dan change fatigue. Unit analisisnya BPJS, bukan rumah sakit.
3	Shanti, I. (2025). Organisational culture, transformational leadership, and emotional intelligence in change readiness. SA Journal of Human Resource Management. SA Journal of Human Resource Management	Budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional meningkatkan readiness for change; emotional intelligence memediasi sebagian pengaruh budaya organisasi terhadap readiness for change.	Sama-sama menempatkan budaya (termasuk budaya adaptif) sebagai faktor penting pembentuk kesiapan perubahan. Memperkuat bahwa kultur adaptif perlu untuk change readiness.	Tidak menyinggung dukungan organisasi dan pemberdayaan karyawan; mediatornya emotional intelligence, bukan empowerment. Konteksnya organisasi umum, bukan rumah sakit di Indonesia.

No	Peneliti & Judul	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
4	Rini, A.P. (2025). Readiness for Digital Change: Exploring the Significance of Quality of Work Life and Organisational Identification through Adaptability in Generation X Employees. <i>ejurnal.mercubuana-yogya.ac.id</i>	Quality of work life dan organizational identification berpengaruh terhadap readiness for change; adaptability berperan sebagai mediator dalam kesiapan perubahan menghadapi digital change.	Menguatkan bahwa kemampuan adaptif (adaptability/adaptive culture) merupakan faktor penting dalam kesiapan perubahan, khususnya di era transformasi digital.	Tidak menggunakan konstruk dukungan organisasi dan pemberdayaan karyawan; fokusnya digital change pada karyawan generasi X di sektor industri, bukan rumah sakit.
5	Caci, L. et al. (2025). Organizational readiness for change: A systematic review of the healthcare literature. <i>Implementation Research and Practice.PMC</i>	Review 47 studi di sektor kesehatan; menemukan banyak faktor yang dikaitkan dengan organizational readiness for change (iklim, dukungan, budaya, karakteristik inovasi). Menekankan pentingnya definisi, teori, dan pengukuran ORC yang jelas.	Sangat relevan sebagai landasan teoritis kesiapan perubahan di organisasi kesehatan (rumah sakit) dan mendukung bahwa faktor seperti budaya dan dukungan organisasi penting untuk ORC.	Studi ini review sistematis, bukan penelitian empiris satu rumah sakit; tidak secara spesifik membahas budaya adaptif dan pemberdayaan karyawan sebagai model mediasi .
6	Diwanti, D.P. & Nawai, N. (2022). A Systematical Review of Readiness For Change of Human and Organization Resources: A Case Study in Health Organization.	Mereview perkembangan historis readiness for change SDM di organisasi kesehatan; mengidentifikasi berbagai faktor penentu kesiapan perubahan (budaya, kepemimpinan, dukungan, karakteristik individu).	Menguatkan bahwa di organisasi kesehatan, kesiapan perubahan banyak dipengaruhi oleh budaya organisasi, dukungan organisasi, dan faktor SDM lain, sejalan dengan variabel	Bersifat review literatur, tidak menguji model khusus “budaya adaptif → pemberdayaan → kesiapan perubahan” pada satu rumah sakit
7	Murcahyanto, H. (2025). The Impact of Supervisor Support, Organizational Justice, and Psychological Empowerment on Organizational Change Commitment (dengan readiness for change sebagai mediator).	Psychological empowerment dan organizational justice meningkatkan readiness for change dan commitment to change; supervisor support berpengaruh pada	Relevan karena menunjukkan pemberdayaan psikologis (psychological empowerment) terkait erat dengan kesiapan perubahan, memperkuat posisi variabel	Konteksnya dosen perguruan tinggi, bukan tenaga kesehatan; variabel utamanya supervisor support & organizational justice, bukan budaya adaptif dan dukungan organisasi

No	Peneliti & Judul	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
		readiness tetapi tidak langsung pada komitmen; readiness for change berperan sebagai mediator kunci.	pemberdayaan karyawan	
8	Dirgantara, M.I., Sulastiana, M., & Yanuarti, N. (2025). Membangun Fondasi Perubahan: Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Readiness for Change Karyawan PT X. IDEA: Jurnal	Perceived organizational support berpengaruh positif terhadap readiness for change; semakin tinggi POS, semakin tinggi kesiapan karyawan menghadapi perubahan.	Menguatkan hubungan dukungan organisasi → kesiapan perubahan, yang merupakan salah satu jalur utama dalam penelitian	Tidak memasukkan budaya adaptif dan pemberdayaan karyawan sebagai variabel; konteksnya perusahaan PT X (swasta non-kesehatan), bukan rumah sakit di Sumatera Utara.
9	Gedifew, M.T. (2025). A Learning Culture in Public Universities: Improving Institutions' Adaptive Capacity for Changes. Journal of Higher Education Policy and Leadership Studies.johepal.com	Menunjukkan bahwa learning culture dan budaya adaptif berperan penting dalam meningkatkan kapasitas adaptif institusi terhadap perubahan; learning culture menjadi sinyal organizational readiness for change.	Secara teoritis sangat mendukung konsep budaya adaptif (adaptability/learning culture) sebagai fondasi kesiapan perubahan, sejalan dengan variabel budaya adaptif	Fokus pada universitas publik, bukan rumah sakit; tidak meneliti dukungan organisasi maupun pemberdayaan karyawan, dan readiness for change lebih diposisikan sebagai implikasi konseptual, bukan diuji dalam satu model struktural
10	Socharso & Raihanah (2023). The Effect of Psychological Empowerment on Individual Readiness for Change with Perceived Organizational Support as A Moderator Factor: Case in Indonesian Employees of Banking Industry.Ejournal UNDAR	Psychological empowerment berpengaruh positif signifikan terhadap readiness for change; perceived organizational support memoderasi hubungan tersebut.	Sama-sama menguji pemberdayaan dan dukungan organisasi yang terkait dengan kesiapan perubahan.	Konteks perbankan, bukan rumah sakit; POS sebagai moderator, sedangkan penelitian ini menempatkan pemberdayaan sebagai mediator pengaruh budaya adaptif & dukungan organisasi.

No	Peneliti & Judul	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
11	Susanto (2025). Organizational Trust and Readiness for Change: Its Impact on Employee Performance Through Job Crafting (PT Saudara Buana Samudera Medan).Society+1	Trust organisasi berpengaruh positif pada readiness for change dan kinerja, dengan job crafting sebagai mediasi parsial.	Sama-sama fokus pada kesiapan perubahan karyawan dan faktor psikologis/organisasional yang mendorongnya.	Variabel utamanya organizational trust & job crafting, bukan budaya adaptif, dukungan organisasi, dan pemberdayaan; konteks perusahaan pelayaran, bukan RS.
12	Sastaviana (2025). Psychological Well-Being and Readiness for Change.Jurnal Universitas Riau Abdurrahman	Psychological well-being berhubungan positif dengan readiness for change; psychological empowerment ikut berperan sebagai faktor penting.	Menguatkan bahwa faktor psikologis & empowerment memengaruhi kesiapan perubahan, mendukung posisi variabel pemberdayaan di penelitian ini	Fokus pada well-being, bukan budaya adaptif atau dukungan organisasi; konteks non-rumah sakit.
13	Wei et al. (2025). Organizational Readiness for Change and Factors Influencing It in Primary Healthcare Settings.SciOpen	Menemukan bahwa kepemimpinan, komunikasi, sumber daya, dan budaya organisasi memengaruhi organizational readiness for change di fasilitas kesehatan primer.	Sangat relevan karena sama-sama meneliti readiness for change di sektor kesehatan dan menegaskan peran budaya & dukungan struktural.	Konteksnya fasilitas kesehatan primer di luar Indonesia; tidak memasukkan pemberdayaan sebagai mediator dan tidak spesifik ke budaya adaptif.
14	Sang et al. (2024). Organizational Readiness for Change Towards Implementing Sepsis Survivor Transition-in-Care Protocols.Frontiers	Membandingkan readiness for change antara rumah sakit dan post-acute care; menemukan ORC lebih tinggi pada post-acute care, dan menyarankan strategi peningkatan readiness di rumah sakit.	Sama-sama konteks organisasi kesehatan dan membahas organizational readiness for change.	Fokus pada implementasi protokol sepsis, tidak meneliti budaya adaptif, dukungan organisasi, dan pemberdayaan sebagai variabel terstruktur seperti model Anda.
15	Widyastuti (2024). The Impact of Human Resource Aspects in Supporting Readiness for Change.jurnaljam.ub.ac.id+1	Employee engagement dan organizational justice berpengaruh positif terhadap POS dan readiness for change; POS juga berpengaruh positif terhadap readiness for change.	Menguatkan hubungan dukungan organisasi → kesiapan perubahan, dan menunjukkan peran variabel SDM dalam membangun readiness.	Tidak meneliti budaya adaptif maupun pemberdayaan; sektor yang dikaji bukan rumah sakit, dan model mediasi yang digunakan berbeda dengan penelitian Anda.

No	Peneliti & Judul	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
16	Hidayat (2023). Hubungan Perceived Organizational Support dengan Readiness for Change pada Dokter Gigi di Era Pandemi Covid-19. journal.maranatha.edu+1	POS berhubungan positif signifikan dengan readiness for change pada dokter gigi; POS kuat pada aspek management support, change efficacy, dan appropriateness.	Sangat dekat karena konteksnya tenaga kesehatan, dan menguatkan bahwa dukungan organisasi meningkatkan kesiapan perubahan.	Tidak memasukkan budaya adaptif maupun pemberdayaan; fokus hanya pada hubungan POS ↔ readiness for change, dan subjeknya dokter gigi, bukan karyawan satu rumah sakit tertentu.
17	Saptari (2024). Readiness for Change in the Hospitality Industry in Indonesia. journal.perbanas.ac.id	Menunjukkan bahwa perceived organizational support dan psychological capital berpengaruh pada readiness for change di industri perhotelan.	Sama-sama mengkaji POS dan kesiapan perubahan, memberi dukungan empiris bahwa dukungan organisasi penting untuk readiness.	Industri perhotelan, bukan rumah sakit; tidak meneliti budaya adaptif ataupun pemberdayaan karyawan sebagai mediator.
18	Rismansyah et al. (2024). Factors Influencing Organizational Readiness for Change. Journal of Social and Management Sciences.aasmr.org	Mengidentifikasi berbagai faktor yang memengaruhi ORC (kepemimpinan, struktur, budaya, sumber daya); menunjukkan bahwa kombinasi faktor organisasi dan individu menentukan readiness.	Secara teoritis mendukung bahwa budaya organisasi & faktor dukungan perlu dikaji bersama dengan readiness, sejalan dengan model ini	Studi bersifat lebih umum/konseptual; tidak fokus pada budaya adaptif spesifik, tidak memasukkan pemberdayaan sebagai variabel mediasi, dan bukan di sektor rumah sakit.
20	Moreno-Domínguez, M-J., Escobar-Rodríguez, T., Pelayo-Díaz, Y-M., & Tovar-García, I. (2024) Organizational culture and leadership style in Spanish hospitals: Effects on knowledge management and efficiency	Budaya organisasi di rumah sakit Spanyol (misalnya budaya adhocracy yang responsif) bersama gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap pengelolaan pengetahuan dan efektivitas rumah sakit..	bahwa budaya organisasi yang adaptif berkaitan dengan fungsi strategis di rumah sakit	Tidak memasukkan budaya adaptif maupun pemberdayaan; fokus hanya pada efisiensi operasional.

Sumber : Data diolah, 2025

Penelitian ini memiliki perbedaan yang jelas dibandingkan penelitian-penelitian sebelumnya yang umumnya hanya menyoroti sebagian faktor yang

memengaruhi kesiapan perubahan, seperti budaya organisasi secara umum, dukungan organisasi, psychological capital, atau kepemimpinan. Banyak penelitian terdahulu meneliti hubungan dua variabel langsung (misalnya dukungan organisasi terhadap kesiapan perubahan, atau budaya organisasi terhadap readiness), tanpa menggabungkan beberapa faktor sekaligus ke dalam satu model komprehensif. Selain itu, sebagian besar penelitian sebelumnya menggunakan budaya organisasi secara umum, bukan budaya adaptif sebagai bentuk budaya spesifik yang menekankan kemampuan organisasi untuk merespons perubahan, berinovasi, dan belajar dimensi yang sangat relevan pada sektor kesehatan. Berbeda dari penelitian lain, penelitian ini juga memasukkan pemberdayaan karyawan sebagai variabel mediasi, sesuatu yang masih jarang digunakan dalam riset kesiapan perubahan, terutama di lingkungan rumah sakit di Indonesia.

Di sisi lain, beberapa penelitian hanya meneliti dukungan organisasi atau hanya pemberdayaan terhadap kesiapan perubahan, tanpa mengintegrasikan keduanya dalam satu model yang saling berkaitan. Penelitian ini menguji keduanya secara simultan, sehingga memberikan pemahaman yang lebih utuh tentang bagaimana faktor struktural (dukungan organisasi) dan faktor budaya (budaya adaptif) berinteraksi melalui variabel psikologis dan perilaku (pemberdayaan karyawan) untuk membentuk kesiapan perubahan. Perbedaan lainnya terletak pada konteks penelitian: sebagian besar studi terdahulu dilakukan di industri perbankan, pendidikan, perhotelan, atau organisasi pemerintah, sedangkan penelitian ini berfokus pada rumah sakit swasta di Sumatera Utara RSUD Efarina Etaham, yang menghadapi dinamika perubahan yang berbeda seperti perubahan teknologi medis,

sistem akreditasi, tuntutan mutu pelayanan, serta beban psikologis tenaga kesehatan. Dengan demikian, penelitian ini menawarkan kontribusi empiris baru dan memperluas wawasan teoretis tentang bagaimana budaya adaptif dan dukungan organisasi dapat meningkatkan kesiapan perubahan melalui pemberdayaan karyawan dalam konteks pelayanan kesehatan.

2.3 Kerangka Pemikiran

Perubahan dalam organisasi pelayanan kesehatan, seperti rumah sakit, merupakan tuntutan yang tidak dapat dihindari karena perkembangan teknologi medis, kebijakan pemerintah, standar akreditasi, dan meningkatnya kebutuhan pasien. Dalam menghadapi perubahan tersebut, kesiapan perubahan karyawan menjadi faktor yang sangat menentukan keberhasilan implementasi perubahan. Kesiapan perubahan tidak hanya dipengaruhi oleh kondisi psikologis karyawan, tetapi juga oleh faktor internal organisasi, seperti budaya adaptif, dukungan organisasi, serta tingkat pemberdayaan yang dirasakan karyawan.

Budaya adaptif, sebagaimana dijelaskan oleh Denison & Mishra (2020), merupakan karakteristik budaya yang ditandai oleh kemampuan organisasi merespons perubahan lingkungan secara cepat (*creating change*), fokus pada kebutuhan pelanggan (*customer focus*), serta kemampuan belajar dan berinovasi secara berkelanjutan (*organizational learning*). Ketika budaya adaptif kuat, karyawan lebih mudah menerima perubahan karena lingkungan kerja mendorong inovasi, keterbukaan, dan fleksibilitas. Dengan demikian, budaya adaptif dapat meningkatkan keyakinan karyawan bahwa perubahan merupakan sesuatu yang

wajar dan perlu untuk keberlangsungan organisasi, sehingga mendorong kesiapan perubahan.

Selain budaya adaptif, dukungan organisasi juga menjadi faktor penting yang memengaruhi kesiapan perubahan. Mengacu pada teori Caesens & Stinglhamber (2019), dukungan organisasi mencakup dukungan emosional, penyediaan fasilitas dan sumber daya, kejelasan informasi, serta penghargaan atau umpan balik terhadap kinerja. Ketika karyawan merasa didukung, mereka lebih percaya diri dalam menghadapi perubahan, merasa dihargai, dan melihat organisasi sebagai pihak yang peduli terhadap kesejahteraan mereka. Dukungan ini meningkatkan komitmen dan kepercayaan diri karyawan untuk terlibat aktif dalam proses perubahan, sehingga *readiness for change* akan semakin kuat.

Namun, pengaruh budaya adaptif dan dukungan organisasi terhadap kesiapan perubahan tidak selalu terjadi secara langsung. Pemberdayaan karyawan menjadi aspek penting yang menjembatani hubungan tersebut. Menurut Wibowo (2019), pemberdayaan mencerminkan kemampuan manajemen untuk menumbuhkan keinginan karyawan berpartisipasi, membangun kepercayaan, meningkatkan kepercayaan diri, menjaga kredibilitas, memperjelas tanggung jawab, dan menjaga komunikasi yang efektif. Ketika karyawan merasa diberdayakan, mereka memiliki rasa kontrol atas pekerjaan, merasa kompeten, dan memiliki kesempatan berkontribusi terhadap perubahan. Pemberdayaan karyawan memperkuat dampak budaya adaptif dan dukungan organisasi karena karyawan tidak hanya menerima nilai dan dukungan organisasi, tetapi juga merasakan kemampuan dan ruang partisipasi dalam perubahan.

Dengan demikian, budaya adaptif dan dukungan organisasi diperkirakan berpengaruh positif terhadap pemberdayaan karyawan. Selanjutnya, pemberdayaan karyawan berkontribusi pada peningkatan kesiapan perubahan karena karyawan yang diberi kepercayaan dan otonomi lebih siap menghadapi tuntutan baru. Lebih jauh lagi, pemberdayaan dipandang sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan budaya adaptif dan dukungan organisasi terhadap kesiapan perubahan. Artinya, semakin adaptif budaya organisasi dan semakin kuat dukungan organisasi, maka semakin tinggi pemberdayaan yang dirasakan karyawan, dan pada akhirnya semakin tinggi pula kesiapan perubahan di RSUD Efarina Etaham.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat dipahami bahwa budaya adaptif dan dukungan organisasi berperan sebagai landasan lingkungan kerja yang memungkinkan munculnya perilaku adaptif, sementara pemberdayaan karyawan menjadi mekanisme internal yang membuat karyawan merasa mampu, percaya diri, dan terlibat dalam perubahan. Keseluruhan variabel ini bekerja secara simultan untuk meningkatkan kesiapan perubahan karyawan dalam menghadapi dinamika organisasi pelayanan kesehatan.

2.3.1 Hubungan antara budaya adaptif dengan dukungan organisasi

Secara teoritis, hubungan antara *budaya adaptif* dan *dukungan organisasi* dapat dijelaskan melalui Denison Organizational Culture Theory (Denison & Mishra, 2020) dan Organizational Support Theory (Eisenberger et al., diperkuat kembali oleh Caesens & Stinglhamber, 2019). Budaya adaptif menuntut organisasi untuk fleksibel, responsif terhadap perubahan, berorientasi pada pelanggan, serta mampu belajar dan berinovasi. Nilai-nilai ini hanya dapat berjalan efektif apabila karyawan

merasakan dukungan nyata dari organisasi baik dalam bentuk fasilitas, informasi, perhatian emosional, maupun apresiasi. Oleh sebab itu, organisasi yang memiliki budaya adaptif akan cenderung membangun sistem dukungan yang kuat, sementara dukungan organisasi yang memadai membantu karyawan menjalankan nilai-nilai adaptif tersebut. Hubungan keduanya bersifat saling menguatkan: budaya adaptif menciptakan kebutuhan akan dukungan organisasi, dan dukungan organisasi memperkuat internalisasi nilai-nilai adaptif pada karyawan.

Jurnal pendukung mengenai budaya adaptif dengan dukungan organisasi yaitu penelitian dari Setiawan & Sutanto (2020) dalam *Jurnal Aplikasi Manajemen* menemukan bahwa budaya organisasi yang adaptif dan inovatif meningkatkan persepsi dukungan organisasi karena manajemen dituntut menyediakan fasilitas dan arahan yang jelas untuk mendorong karyawan terlibat dalam perubahan. Rahmawati & Widodo (2021) dalam *Jurnal Manajemen dan Organisasi* melaporkan bahwa budaya adaptif berpengaruh signifikan terhadap *perceived organizational support*, terutama melalui mekanisme komunikasi terbuka dan penguatan lingkungan kerja kolaboratif. Studi internasional oleh Abdullah, Ghani & Ahmad (2021) dalam *International Journal of Business and Society* juga menunjukkan bahwa budaya adaptif meningkatkan dukungan organisasi karena organisasi perlu menyediakan sumber daya dan sistem kerja yang fleksibel sebagai respon terhadap dinamika bisnis modern. Penelitian lain oleh Kim & Park (2022) di *Journal of Organizational Change Management* menemukan bahwa perusahaan dengan budaya adaptif cenderung memberikan dukungan emosional dan informasi yang lebih baik kepada karyawan, sehingga menumbuhkan kepercayaan dan

keterikatan kerja. Temuan serupa di sektor kesehatan diperkuat oleh Meyer et al. (2023) dalam *Healthcare Management Review*, yang menunjukkan bahwa rumah sakit dengan nilai adaptif seperti pembelajaran berkelanjutan dan fokus pada pasien lebih mungkin memperkuat dukungan organisasi untuk memastikan kualitas layanan tetap stabil meskipun terjadi perubahan kebijakan atau teknologi. Di Indonesia, Lestari & Priyono (2024) melalui *Jurnal Manajemen Kesehatan Indonesia* melaporkan bahwa budaya adaptif secara signifikan meningkatkan persepsi dukungan organisasi di rumah sakit karena manajemen harus memberikan arahan, sumber daya, dan pelatihan yang memadai kepada tenaga kesehatan agar siap menghadapi perubahan.

2.3.2 Pengaruh budaya adaptif terhadap kesiapan perubahan

Hubungan antara budaya adaptif dan kesiapan perubahan cukup kuat dan konsisten di banyak literatur. Budaya adaptif digambarkan sebagai budaya yang menekankan pembelajaran berkelanjutan, inovasi, orientasi eksternal, dan fleksibilitas terhadap tuntutan lingkungan. Denison & Mishra menyebut bahwa dimensi *adaptability* (creating change, customer focus, organizational learning) membuat organisasi lebih peka terhadap perubahan dan lebih cepat menyesuaikan diri, sehingga tidak “kaget” ketika ada perubahan strategi, teknologi, atau regulasi. Kotter & Heskett juga menegaskan bahwa budaya yang adaptif dan belajar adalah prasyarat agar organisasi mampu bertahan dan berkembang dalam lingkungan yang dinamis; budaya seperti ini menjadi “sinyal” bahwa organisasi siap berubah, karena nilai dan praktik yang hidup di dalamnya memang mendorong respons cepat terhadap perubahan.

Dalam kerangka *organizational readiness for change* (Weiner), kesiapan perubahan dipahami sebagai kondisi psikologis dan struktural organisasi yang mencerminkan keyakinan bersama bahwa perubahan itu perlu, mampu dilakukan, dan menguntungkan. Budaya adaptif berperan di sisi “psikologis” (keyakinan, nilai, norma) maupun “struktural” (mekanisme pembelajaran, sistem yang fleksibel): ketika organisasi terbiasa bereksperimen, berbagi pengetahuan, dan tidak menghukum kegagalan, karyawan akan memandang perubahan sebagai kesempatan, bukan ancaman. Beberapa kajian konseptual terbaru bahkan menyebut secara eksplisit bahwa *learning/adaptive culture* merupakan indikator penting dari *organizational readiness for change*, karena mendorong organisasi untuk terus mengantisipasi dan menyesuaikan diri dengan dinamika lingkungan.

Rikopaltera & Soetjipto (2022) – BPJS Kesehatan, Indonesia dalam penelitian yang berjudul *Influence of Leader Member Exchange, Adaptability Culture, and Psychological Capital on Individual Readiness for Change with Change Fatigue as Moderator Variable in Healthcare BPJS Indonesia* (Xi'an Shiyou Daxue Xuebao, Vol. 65 No. 10) menunjukkan bahwa Budaya yang menekankan fleksibilitas, respons cepat terhadap tuntutan lingkungan, dan pembelajaran internal terbukti meningkatkan kesiapan karyawan BPJS dalam menghadapi program perubahan birokrasi. Yean, Tan & Nadarajah (2022) dalam jurnal yang berjudul *Determinants of adaptability and its impact on the change readiness of civil servants* (International Journal of Public Sector Management, 35(5): 622–639) penelitian ini menunjukkan bahwa ketika konteks organisasi (iklim/budaya yang suportif, terbuka, jelas arah) mendorong karyawan menjadi

lebih adaptif, maka kesiapan perubahan mereka juga meningkat. Secara teoritis, ini menguatkan pandangan bahwa budaya yang adaptif (melalui iklim yang mendukung pembelajaran dan fleksibilitas) adalah jalur penting untuk membangun kesiapan perubahan di sektor publik. Samal, Patra & Chatterjee (2020) dalam penelitian yang berjudul *Impact of culture on organizational readiness to change: context of bank M&A* (Benchmarking: An International Journal, 28(5): 1503–1523) menunjukkan bahwa budaya yang kurang adaptif (tinggi jarak kekuasaan, sangat menghindari ketidakpastian) melemahkan kesiapan perubahan. Sebaliknya, budaya yang lebih datar, lebih menerima ketidakpastian, dan lebih fleksibel (karakteristik utama budaya adaptif) akan mendukung kesiapan perubahan yang lebih tinggi.

2.3.3 Pengaruh dukungan organisasi terhadap kesiapan perubahan

Dukungan Organisasi memiliki pengaruh yang substansial terhadap Kesiapan Perubahan karena ia berfungsi sebagai dasar psikologis yang krusial untuk memfasilitasi transformasi. Dukungan organisasi meredam resistensi karyawan terhadap perubahan dengan memberikan jaminan rasa aman dan kepercayaan, yang merupakan sumber daya psikologis yang meyakinkan mereka bahwa organisasi menghargai kontribusi dan kesejahteraan mereka. Dengan dukungan organisasi yang tinggi, karyawan merasa berkewajiban (prinsip resiprositas) untuk membalas dukungan tersebut dengan menunjukkan perilaku pro-organisasi, termasuk menerima dan berpartisipasi dalam perubahan. Secara praktis, organisasi yang suportif cenderung menyediakan pelatihan dan sumber daya yang memadai, sehingga meningkatkan keyakinan karyawan pada Kemampuan Tugas dan Efikasi Kolektif untuk mengimplementasikan perubahan.

Selain itu, dukungan organisasi yang tinggi membuat karyawan lebih percaya pada keabsahan komunikasi manajemen mengenai Kebutuhan Perubahan dan lebih optimis bahwa perubahan akan memberikan Kesesuaian Pribadi (manfaat), menjadikan mereka siap secara psikologis dan perilaku untuk terlibat dalam proses transformasi. Menurut Organizational Support Theory (Eisenberger et al.2020), karyawan membentuk persepsi apakah organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli pada kesejahteraan mereka. Ketika dukungan organisasi tinggi, karyawan merasa aman secara psikologis, percaya diri, dan memiliki komitmen untuk mendukung tujuan organisasiincluding perubahan.

Jurnal yang mendukung Pengaruh dukungan organisasi terhadap kesiapan perubahan yaitu Dirgantara, Sulastiana & Yanuarti (2025), dengan judul *Perceived Organizational Support terhadap Readiness for Change Karyawan PT X* (IDEA: Jurnal Psikologi) hasil penelitian menunjukkan bahwa Karyawan yang merasa didukung baik secara emosional, fasilitas kerja, maupun penghargaan lebih siap menerima dan melaksanakan perubahan. Hidayat (2023) Hubungan Perceived Organizational Support dengan Readiness for Change pada Dokter Gigi di Era Pandemi Covid-19, hasil penelitian menunjukkan bahwa Dukungan organisasi meningkatkan *change commitment* dan *change efficacy*, terutama dalam kondisi tekanan dan ketidakpastian. Dan Widyastuti (2024) dengan judul *The Impact of Human Resource Aspects in Supporting Readiness for Change*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Dukungan organisasi memperkuat kepercayaan diri karyawan dalam menghadapi perubahan. Dukungan organisasi menjadi salah satu variabel paling konsisten yang memengaruhi kesiapan perubahan di organisasi modern.

2.3.4 Pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kesiapan perubahan

Pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh yang signifikan dan mendalam terhadap Kesiapan Perubahan (*Change Readiness*) karena secara langsung mengatasi dimensi psikologis dan kapabilitas yang penting untuk adopsi perubahan yang sukses. Pemberdayaan (*Empowerment*) didefinisikan sebagai pemberian otonomi, informasi, dan sumber daya kepada karyawan, serta menumbuhkan keyakinan bahwa mereka memiliki kontrol dan kompetensi untuk memengaruhi hasil kerja mereka. Dalam konteks perubahan organisasi, ini mengubah peran karyawan dari penerima pasif instruksi menjadi agen aktif dalam proses transformasi. Pengaruh pemberdayaan terhadap kesiapan perubahan dapat dijelaskan melalui beberapa mekanisme teoretis utama, terutama yang berakar pada peningkatan Efikasi Diri dan pemenuhan dimensi Kebutuhan serta Kemampuan Tugas dari kesiapan. Pertama, pemberdayaan meningkatkan Efikasi Diri (*Self-Efficacy*) individu dan Efikasi Kolektif (keyakinan bersama tim untuk berhasil) dalam menghadapi tantangan perubahan. Ketika karyawan diberdayakan, mereka diberikan tanggung jawab dan wewenang untuk mengambil keputusan, yang secara inheren mengimplikasikan pengakuan organisasi terhadap kompetensi mereka. Keyakinan internal ini sangat penting untuk dimensi Kemampuan Tugas (*Task Capability*) dalam kesiapan perubahan. Karyawan yang merasa mampu dan kompeten akan lebih cenderung memandang tugas-tugas baru yang muncul dari perubahan bukan sebagai ancaman yang menakutkan, melainkan sebagai tantangan yang dapat mereka taklukkan. Sebaliknya, karyawan yang tidak diberdayakan mungkin merasa bahwa mereka kekurangan keterampilan atau otoritas untuk

mengimplementasikan perubahan, sehingga menimbulkan rasa cemas dan resistensi yang tinggi. Kedua, pemberdayaan memengaruhi dimensi Kebutuhan untuk Berubah (*Need for Change*) dan Kesesuaian Pribadi (*Personal Valence*). Karyawan yang diberdayakan sering kali memiliki akses ke informasi yang lebih luas mengenai kinerja organisasi, tekanan pasar, dan alasan strategis di balik perubahan. Pemahaman yang mendalam ini mengubah perubahan dari *perintah* menjadi keharusan strategis yang mereka bantu rumuskan. Lebih lanjut, ketika karyawan diberdayakan, mereka memiliki suara dalam bagaimana perubahan akan diimplementasikan. Kontrol ini memungkinkan mereka untuk membentuk detail perubahan agar selaras dengan kepentingan dan kebutuhan pribadi mereka (Kesesuaian Pribadi). Jika karyawan merasa perubahan akan memberikan mereka peluang baru, meningkatkan otonomi, atau memberikan manfaat karir, motivasi mereka untuk mendukungnya akan sangat tinggi.

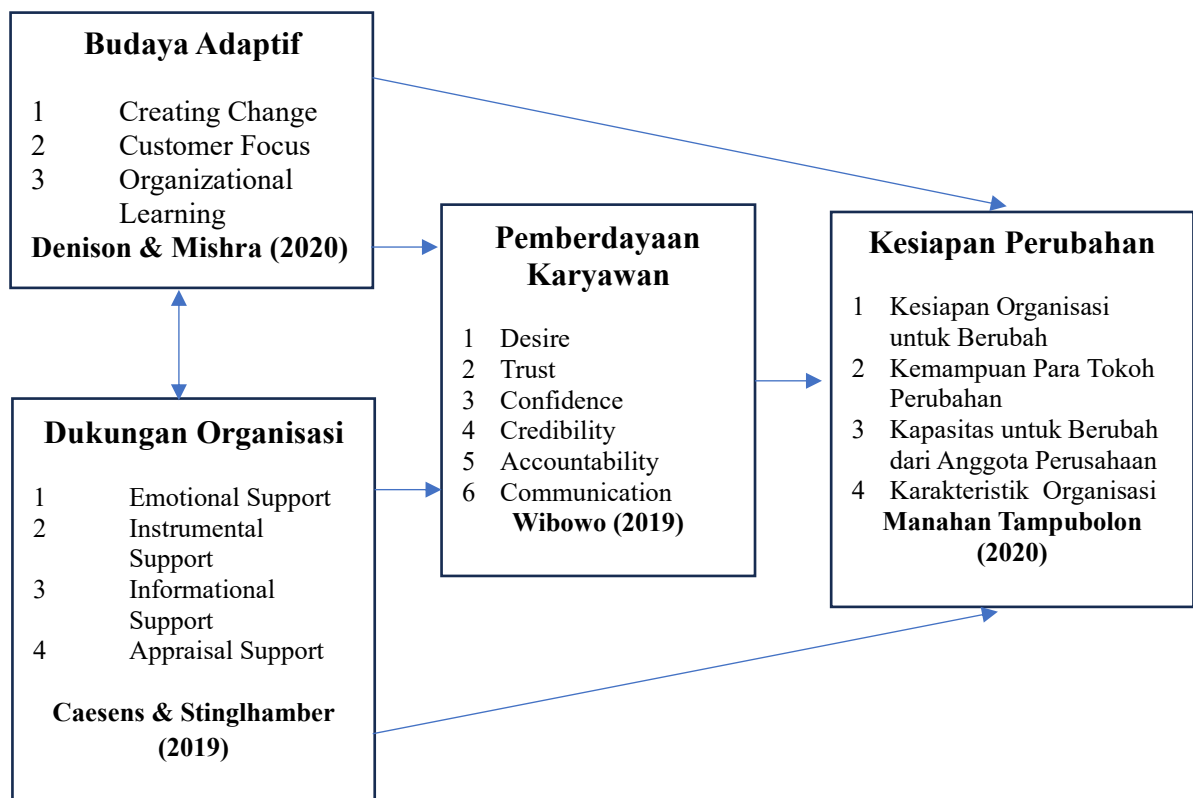
Ketiga, pemberdayaan berfungsi sebagai sinyal kuat dari Dukungan Manajemen, salah satu anteseden penting kesiapan. Tindakan mendelegasikan otoritas, berbagi informasi, dan meminta masukan adalah bukti nyata bahwa manajemen mempercayai karyawan dan menghargai kontribusi mereka yang sangat mirip dengan prinsip Dukungan Organisasi yang Dirasakan (POS). Kepercayaan ini menumbuhkan lingkungan kerja yang aman secara psikologis, di mana karyawan merasa bebas untuk bereksipasi, belajar dari kesalahan, dan mengambil risiko yang melekat dalam proses perubahan tanpa takut akan hukuman. Oleh karena itu, dengan meningkatkan otonomi, kompetensi, dan makna pribadi dalam pekerjaan, pemberdayaan secara fundamental mengurangi ketidakpastian dan resistensi,

sekaligus meningkatkan keyakinan dan komitmen karyawan, yang secara kolektif meningkatkan Kesiapan Perubahan organisasi.

Menurut Spreitzer, pemberdayaan meningkatkan *meaning, competence, self-determination*, dan *impact*, yang semuanya memperkuat keyakinan diri karyawan dalam menghadapi perubahan. Sementara itu, Weiner (2009) menjelaskan bahwa kesiapan perubahan muncul ketika karyawan memiliki keyakinan bahwa mereka mampu menjalankan perubahan (*change efficacy*) dan merasa perubahan itu penting serta layak didukung (*change commitment*).

Penelitian Murcahyanto (2025) dengan judul *The Impact of Supervisor Support, Organizational Justice, and Psychological Empowerment on Organizational Change Commitment with Readiness for Change as Mediator*. Menunjukkan bahwa Semakin tinggi empowerment, semakin besar kesiapan karyawan untuk menghadapi perubahan struktural maupun kebijakan. Hal ini menegaskan bahwa *empowerment* merupakan salah satu indikator terkuat dalam membangun kesiapan perubahan. Sastaviana (2025) dengan judul *Psychological Well-Being and Readiness for Change*. Menunjukkan bahwa Pemberdayaan psikologis (*psychological empowerment*) berperan sebagai faktor penting yang meningkatkan kesiapan perubahan melalui peningkatan kesejahteraan psikologis. Dan Soeharso & Raihanah (2023) penelitian dengan judul *The Effect of Psychological Empowerment on Individual Readiness for Change with Perceived Organizational Support as a Moderator*. Menunjukkan bahwa Karyawan yang merasa diberdayakan lebih siap, lebih percaya diri, dan lebih mudah mengikuti perubahan organisasi.

Dari uraian kerangka berfikir di atas, diduga bahwa budaya adaptif, dan dukungan organisasi berpengaruh terhadap kesiapan perubahan melalui pemberdayaan karyawan. Hal tersebut dapat digambarkan dalam model kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis Penelitian

1. Budaya adaptif dan dukungan organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap pemberdayaan karyawan di RSUD Efarina Etaham baik secara parsial maupun simultan
2. Budaya adaptif dan dukungan organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kesiapan perubahan karyawan di RSUD Efarina Etaham baik secara parsial maupun simultan
3. Pemberdayaan karyawan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kesiapan perubahan karyawan di RSUD Efarina Etaham.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Tipe Penelitian

Dalam suatu karya ilmiah metode penelitian merupakan suatu cara untuk memperoleh pemecahan terhadap berbagai masalah. Metode penelitian diperlukan agar diharapkan tujuan dan kegunaan penelitian dapat dicapai dan dalam melakukan penelitian, metode yang digunakan haruslah tepat sehingga bisa memperoleh hasil yang baik.

Menurut Sugiyono (2019:3) metode penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran lebih jauh mengenai variabel penelitian yaitu budaya adaptif, Dukungan Organisasi, pemberdayaan karyawan dan Kesiapan Perubahan dan menguji hipotesis mengenai pengaruh budaya adaptif dan Dukungan Organisasi terhadap pemberdayaan karyawan serta dampaknya pada Kesiapan Perubahan.

Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif verifikatif dengan pendekatan kuantitatif, dengan menggunakan metode penelitian akan diketahui hubungan yang signifikan antara variabel yang diteliti sehingga kesimpulan yang akan memperjelas gambaran mengenai obyek yang diteliti. Menurut Sugiyono (2019:147) penelitian deskriptif adalah penelitian yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau

menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum dan generalisasi. Data yang diperoleh akan dianalisis dan diinterpretasikan sesuai dengan tujuan penelitian.

Adapun pengertian metode verifikatif menurut Sugiono (2019:148) adalah penelitian yang dilakukan terhadap populasi atau sampel tertentu dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pengertian tersebut, dapat dijelaskan bahwa metode deskriptif verifikatif merupakan metode yang bertujuan menggambarkan benar atau tidaknya fakta-fakta yang ada, serta menjelaskan tentang hubungan antar variabel yang diteliti dengan cara mengumpulkan data, mengolah, menganalisis dan menginterpretasi data dalam pengujian hipotesis statistik.

Adanya hipotesis yang akan diuji kebenarannya melalui penelitian ini, maka jenis penelitian yang digunakan adalah *Path Analysis*, yaitu untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas terhadap variabel terikat. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya adaptif dan Dukungan Organisasi terhadap pemberdayaan karyawan serta dampaknya pada Kesiapan Perubahan di RSUD Efarina Etaham Kabupaten Karo.

3.2. Unit Observasi dan Lokasi

Unit observasi pada penelitian ini adalah pegawai tetap medis dan non medis yang bekerja di RSUD Efarina Etaham Kabupaten Karo yang tercatat pada bulan Januari 2026.

3.3. Variabel penelitian

3.3.1. Definisi Variabel dan Pengukurannya

Menurut Sugiyono (2011:38) variabel adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Variabel yang diteliti dalam dalam penelitian ini ada tiga variabel yaitu variabel independen (bebas), variabel intervening dan variabel dependen (terikat).

a. Variabel independen/bebas (variabel X)

Variabel independen menurut Sugiyono (2011:39) merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel independen (bebas) adalah budaya adaptif (X1) dan Dukungan Organisasi (X2).

b. Variabel Intervening (variabel Y)

Variabel intervening merupakan variabel penyela atau antara yang terletak diantara variabel bebas dan variabel terikat. Menurut Sekaran (2007:127) variabel intervening mengemukakan antara waktu variabel bebas mulai bekerja mempengaruhi variabel terikat dan waktu pengaruh variabel bebas terasa pada variabel terikat. Variabel intervening dalam penelitian ini adalah pemberdayaan karyawan (Y).

c. Variabel Dependen/terikat (variabel Z)

Variabel dependen (terikat) menurut Sugiyono (2011:39), merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel dependen adalah Kesiapan Perubahan. Untuk skala pengukuran data yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala ordinal.

Menurut Syofian Siregar (2012:135), skala ordinal adalah data yang berasal dari kategori yang disusun secara berjenjang mulai dari tingkat terendah sampai ke tingkat tertinggi atau sebaliknya dengan jarak atau rentang yang tidak harus sama, sedangkan bentuk kuesioner yang digunakan adalah *check list*, menurut Suharsimi Arikunto (2010:195), dimana responden tinggal membubuhkan tanda check (√) pada kolom yang sesuai.

3.4. Operasionalisasi Variabel

Penelitian agar dapat dilaksanakan sesuai dengan harapan, maka perlu dipahami berbagai unsur-unsur yang menjadi dasar dari suatu penelitian ilmiah. Hal ini termuat dalam operasionalisasi variabel penelitian.

Operasionalisasi variabel penelitian merupakan penjelasan dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian terhadap indikator-indikator yang membentuknya. Operasionalisasi variabel penelitian dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 3.1
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	No Kuesioner
Budaya Adaptif (X1)	Creating Change	Organisasi mampu menyesuaikan prosedur dan kebijakan dengan cepat ketika terjadi perubahan.	Ordinal	1
		Pimpinan mendorong inovasi dan perbaikan terus-menerus dalam layanan kesehatan.		2
		Karyawan responsif terhadap perubahan kebutuhan pasien dan sistem pelayanan.		3
		Organisasi mampu mengantisipasi tantangan baru dan menyiapkan strategi perubahan.		4

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	No Kuesioner		
		Perubahan yang diperlukan dapat diimplementasikan tanpa hambatan berarti.		5		
	Customer Focus	Rumah sakit berupaya memahami kebutuhan dan harapan pasien secara menyeluruh.		6		
		Keluhan dan masukan pasien digunakan sebagai dasar untuk memperbaiki layanan.		7		
		Pelayanan diberikan dengan standar yang berorientasi pada keselamatan dan kenyamanan pasien.		8		
		Inovasi layanan dilakukan untuk meningkatkan pengalaman pasien.		9		
		Karyawan menunjukkan sikap ramah dan responsif dalam melayani pasien		10		
		Rumah sakit memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan kompetensi.		11		
	Organizational Learning	Karyawan didorong untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman dalam tim.		12		
		Organisasi terbuka terhadap ide baru yang diajukan oleh karyawan.		13		
		Evaluasi dan refleksi dilakukan secara rutin untuk memperbaiki proses kerja.		14		
		Rumah sakit mampu mengadopsi praktik terbaik (best practices) dari pengalaman sebelumnya.		15		
		Dukungan Organisasi (X2)		Emotional Support	Organisasi menunjukkan kepedulian terhadap kondisi emosional karyawan.	Ordinal
	Atasan memberikan dukungan ketika karyawan menghadapi tekanan kerja.				2	
	Karyawan merasa dihargai sebagai individu, bukan hanya sebagai pekerja.				3	
	Organisasi memberikan suasana kerja yang nyaman dan aman secara psikologis.				4	

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	No Kuesioner	
		Manajemen peka terhadap kesulitan pribadi atau stres yang dialami karyawan.		5	
		Instrumental Support		Karyawan mendapatkan fasilitas kerja yang memadai untuk menjalankan tugas.	6
				Rumah sakit menyediakan alat dan perlengkapan yang diperlukan dalam pelayanan.	7
				Bantuan teknis diberikan dengan cepat saat dibutuhkan.	8
				Beban kerja diatur agar sesuai dengan kapasitas dan sumber daya yang tersedia.	9
				Organisasi memberikan akses terhadap pelatihan atau keterampilan teknis yang diperlukan	10
				Informational Support	Manajemen memberikan informasi yang jelas mengenai kebijakan dan perubahan organisasi.
		Atasan menyampaikan arahan kerja secara rinci dan dapat dipahami.			12
		Komunikasi antara manajemen dan karyawan berjalan terbuka dan transparan.			13
		Karyawan menerima penjelasan memadai terkait peran dan tanggung jawab mereka.			14
		Informasi yang diberikan oleh rumah sakit membantu karyawan bekerja lebih efektif			15
		Appraisal Support		Karyawan menerima umpan balik yang membangun tentang kinerja mereka.	16
				Organisasi memberikan apresiasi terhadap pencapaian atau kontribusi karyawan.	17
				Penghargaan diberikan secara adil sesuai kinerja.	18
				Atasan membantu karyawan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki.	19

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	No Kuesioner
		Rumah sakit memberikan kesempatan untuk pengembangan karir berdasarkan hasil evaluasi		20
Pemberdayaan Karyawan (Y)	Desire	Manajemen meminta masukan karyawan dalam penyelesaian permasalahan kerja.	Ordinal	1
		Karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan terkait tugas atau unit kerja.		2
		Manajemen memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkontribusi dalam perbaikan layanan.		3
	Trust	Manajemen menunjukkan sikap saling percaya dan keterbukaan kepada karyawan.		4
		Karyawan merasa aman untuk menyampaikan pendapat atau keluhan.		5
		Hubungan kerja antara manajemen dan karyawan didasarkan pada rasa saling menghargai		6
	Confidence	Manajemen memberikan dorongan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuan kerja.		7
		Karyawan diberi tanggung jawab yang membantu meningkatkan rasa percaya diri.		8
		Manajemen memberikan umpan balik positif yang membangun keyakinan diri karyawan		9
	Credibility	Manajemen memberikan teladan dalam etika dan profesionalisme.		10
		Lingkungan kerja mendorong persaingan yang sehat antar karyawan.		11
		Manajemen bersikap konsisten dan adil dalam kebijakan dan tindakan		12
	Accountability	Karyawan diberi kejelasan tentang tugas dan tanggung jawab mereka.		13
		Karyawan bertanggung jawab atas hasil pekerjaan yang mereka lakukan.		14

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	No Kuesioner
	Communication	Manajemen memberikan evaluasi yang objektif terkait kinerja karyawan		15
		Informasi dari manajemen disampaikan secara jelas dan mudah dipahami.		16
		Karyawan dapat berkomunikasi dengan manajemen tanpa hambatan.		17
		Komunikasi antara pimpinan dan karyawan berlangsung dua arah dan terbuka		18
Kesiapan Perubahan (Z)	Kesiapan Organisasi untuk Berubah	Organisasi memiliki rencana perubahan yang jelas dan terarah.	Ordinal	1
		Sumber daya organisasi (SDM, fasilitas, teknologi) siap mendukung perubahan.		2
		Kebijakan dan prosedur disesuaikan untuk mendukung perubahan.		3
		Pimpinan memberikan dukungan aktif terhadap pelaksanaan perubahan.		4
		Organisasi mampu mengatasi hambatan yang muncul selama proses perubahan.		5
	Kemampuan Para Tokoh Perubahan	Tokoh perubahan mampu memberikan arahan yang jelas mengenai tujuan perubahan.		6
		Tokoh perubahan dapat memotivasi karyawan untuk menerima dan menjalankan perubahan.		7
		Tokoh perubahan menunjukkan kemampuan komunikasi efektif selama proses perubahan.		8
		Tokoh perubahan mampu menyelesaikan konflik atau hambatan yang muncul.		9
		Tokoh perubahan menjadi role model dalam mendukung perubahan		10
	Kapasitas untuk Berubah dari Anggota Perusahaan	Karyawan bersedia menyesuaikan cara kerja sesuai tuntutan perubahan.		11
		Karyawan berkomitmen mendukung keberhasilan perubahan.		12

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	No Kuesioner
		Karyawan percaya diri mampu menjalankan tugas baru selama perubahan.		13
		Karyawan menunjukkan kemauan untuk belajar hal baru.		14
		Karyawan bersikap positif terhadap perubahan yang dilakukan organisasi		15
	Konteks karakteristik Organisasi	Karakteristik organisasi mendorong inovasi dan pembaruan.		16
		Dukungan keterbukaan terhadap ide dan masukan baru.		17
		Organisasi menghargai kreativitas dan inisiatif karyawan.		18
		Budaya yang menekankan pentingnya kerja sama dalam menghadapi perubahan.		19
		Karakteristik organisasi yang fleksibel dalam menyesuaikan cara kerja sesuai tuntutan lingkungan		20

3.5. Populasi dan Penentuan Sampel

3.5.1. Populasi

Menurut Sugiyono (2019:80) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dari penjelasan tersebut, maka yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan RS Efarina Etaham berjumlah 393 orang .

3.5.2. Sampel

Menurut Sugiyono (2019:81) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Teknik pengambilan sampel

dalam penelitian ini adalah *total sampling*. *Total sampling* adalah teknik menentukan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.

Husein Umar (2000:78) menyarankan bahwa pengambilan sampel sebaiknya menggunakan rumus Slovin., berikut ini hasil perhitungan sampel menggunakan rumus slovin sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$$n = \frac{393}{1 + 393 (0,05)^2}$$

$$n = 198$$

berikut ini adalah sampling frame responden :

Tabel 3.2
Jumlah Karyawan RSUD Efarina Etaham Kabupaten Karo
Tahun 2025

Departemen	Jumlah	Proporsi	Sampling
Umum & SDM	81	20,61%	41
Keuangan	17	4,33%	9
Marketing	11	2,80%	6
Casemix / Audit	9	2,29%	5
Penunjang	73	18,58%	37
Keperawatan	131	33,33%	66
Dinas Luar	10	2,54%	5
Dokter Umum	9	2,29%	5
Dokter Spesialis	27	6,87%	14
Dir, TU & IT	5	1,27%	3
PT	18	4,58%	9
Konsultan Pajak	2	0,51%	1
TOTAL	393	100,00%	198

Sumber : RSUD Efarina Etaham Kabupaten Karo Tahun 2025

Sampel ini telah memenuhi beberapa kriteria, diantaranya sebagai berikut :

1. Kriteria Inklusi

Menurut Nursalam (2020) kriteria inklusi adalah karakteristik umum dari suatu populasi target yang akan dijadikan subyek penelitian. Kriteria inklusi pada penelitian ini adalah :

- a. Karyawan yang bersedia menjadi responden.
- b. Karyawan yang sedang bertugas pada saat penelitian dilaksanakan.

2. Kriteria Eksklusi

Menurut Nursalam (2020) kriteria eksklusi adalah mengeluarkan atau menghilangkan beberapa subyek yang memenuhi kriteria inklusi dari penelitian dikarenakan kriteria dan sebab-sebab tertentu. Kriteria eksklusi pada penelitian ini adalah :

- a. Karyawan yang tidak masuk kerja karena sakit atau cuti kerja.
- b. Karyawan yang mengikuti pendidikan atau pelatihan saat dilakukan penelitian.
- c. Manajemen struktural.

3.6. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah metode yang digunakan untuk mengumpulkan informasi atau data dari berbagai sumber guna menjawab pertanyaan penelitian atau mencapai tujuan tertentu. Teknik ini dapat bervariasi, termasuk wawancara, survei, observasi, pengukuran, dan analisis dokumen. Setiap teknik memiliki kelebihan dan kekurangan, serta cocok digunakan dalam konteks yang berbeda-beda. Pemilihan teknik yang tepat sangat penting untuk memastikan

validitas dan reliabilitas data yang diperoleh, serta untuk mendukung analisis dan interpretasi hasil penelitian secara akurat.

3.6.1. Prosedur Pengumpulan data

Data merupakan sesuatu yang harus dikumpulkan lebih dahulu oleh peneliti sebelum mengolahnya menjadi informasi. Data diperoleh melalui suatu proses yang disebut pengumpulan data. Data berdasarkan sumbernya terbagi dua, yaitu data primer dan data sekunder. Menurut Suharsimi Arikunto (2011:172), sumber data adalah subyek dimana data dapat diperoleh. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Data primer

Data primer menurut Syofian Siregar (2012:128) adalah data yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti langsung dari sumber pertama atau tempat objek penelitian dilakukan. Data primer yang diperoleh dari hasil wawancara dan observasi ke tempat penelitian.

b. Data sekunder

Untuk melengkapi data primer maka digunakan data sekunder, menurut Syofian Siregar (2012:128) data sekunder adalah data yang diterbitkan atau digunakan organisasi yang bukan pengolahnya. Data sekunder yang digunakan pada penelitian ini adalah dengan mempelajari berbagai tulisan yaitu buku, jurnal, dan sumber dari internet.

3.6.2. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut :

a. Teknik Observasi

Teknik observasi menurut Menurut Sugiyono (2018:229) observasi merupakan teknik pengumpulan data yang mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain. Observasi juga tidak terbatas pada orang, tetapi juga objek-objek alam yang lain.

b. Teknik wawancara

Teknik wawancara menurut Sugiyono (2018:195) merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengadakan tanya jawab, baik secara langsung maupun tidak langsung secara bertatap muka (*personal face to face interview*) dengan sumber data (responden).

c. Kuesioner

Menurut Sugiyono (2018:199), kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Dipandang dari cara menjawabnya kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner tertutup, prosedur yang ditempuh dalam pengadaan instrumen yang baik adalah :

1. Perencanaan, meliputi perumusan tujuan, menentukan variabel, kategorisasi variabel.
2. Penulisan bulir soal, atau item kuesioner, menyusun skala, penyusunan pedoman wawancara.
3. Penyuntingan, yaitu melengkapi instrument dengan pedoman mengerjakan surat pengantar, kunci jawaban, dan lain-lain jika perlu.

4. Uji coba, baik dalam skala kecil maupun besar. Dalam penelitian ini peneliti menyebar kepada 30 responden.
5. Penganalisaan hasil, analisis item, melihat pola jawaban peninjauan saran-saran dan sebagainya.
6. Mengadakan revisi terhadap item-item yang dirasa sudah baik, dan mendasarkan diri pada data yang diperoleh sewaktu uji coba.

3.6.3. Uji Validitas dan Reliabilitas

Mengingat pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner, maka kesungguhan responden dalam menjawab setiap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh peneliti merupakan hal yang sangat penting dalam penelitian. Keabsahan atau kesahihan suatu hasil penelitian sangat ditentukan oleh alat ukur yang digunakan. Apabila alat ukur yang digunakan tidak valid atau tidak dapat dipercaya, maka hasil penelitian yang dilakukan tidak akan menggambarkan keadaan yang sesungguhnya.

Dalam mengatasi hal tersebut, maka diperlukan dua macam pengujian yaitu uji validitas dan uji reliabilitas. Jika validitas dan reliabilitas tidak diketahui, maka akibatnya menjadi fatal dalam memberikan kesimpulan ataupun memberikan alasan terhadap hubungan-hubungan antar variabel, bahkan secara luas validitas dan reliabilitas mencakup mutu seluruh proses pengambilan data sejak konsep disiapkan sampai data siap untuk dianalisis.

3.6.2.1. Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2018:361) uji validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrument. Teknik uji yang digunakan adalah teknik korelasi melalui koefisien korelasi *product moment*. Skor ordinal dari setiap item pertanyaan yang diuji validitasnya dikorelasikan dengan skor ordinal keseluruhan item. Jika koefisien korelasi tersebut positif, maka item tersebut valid, sedangkan jika negatif maka item tersebut tidak valid dan akan dikeluarkan dari kuesioner atau digantikan dengan pernyataan perbaikan. Untuk pengujian validitas dalam penelitian ini digunakan rumus korelasi *Product Moment*, yaitu sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{N(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(N\sum X^2 - (\sum X)^2)(N\sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Keterangan :

r_{xy} = Indeks korelasi antara variabel x dan variabel y

r = Koefisien validitas item yang dicari, dua variabel yang dikorelasikan.

X = Skor untuk pernyataan yang dipilih

Y = Skor total yang diperoleh dari seluruh item.

$\sum X$ = Jumlah skor dalam distribusi X

$\sum Y$ = Jumlah skor dalam distribusi Y

$\sum X^2$ = Jumlah kuadrat dalam skor distribusi X

$\sum Y^2$ = Jumlah kuadrat dalam skor distribusi Y

N = Jumlah responden

Agar memperoleh nilai yang signifikan, maka dilakukan uji korelasi dengan membandingkan r_{hitung} dengan r_{tabel} . Rumus uji t yang dilakukan sebagai berikut :

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Sugiyono (2018:184)

Keputusan pengujian validitas item responden adalah sebagai berikut :

- a. Nilai r dibandingkan dengan nilai r tabel dengan $dk = n-2$ dan taraf signifikansi sebesar 5%.
- b. Item pernyataan yang diteliti dikatakan valid jika $r_{hitung} > r_{tabel}$.
- c. Item pernyataan yang diteliti dikatakan tidak valid jika $r_{hitung} < r_{tabel}$.

Langkah kerja yang dapat dilakukan dalam rangka mengukur validitas instrumen adalah sebagai berikut :

- a. Mengumpulkan data.
- b. Memeriksa kelengkapan data, untuk memastikan lengkapnya lembaran data yang terkumpul.
- c. Memberikan skor (skoring) terhadap item-item yang perlu diberi skor.
- d. Membuat tabel pembantu untuk menempatkan skor-skor pada item yang diperoleh untuk setiap respondennya.
- e. Menghitung nilai koefisien korelasi *product moment* untuk setiap bulir atau item dari data observasi yang diperoleh.
- f. Membandingkan nilai koefisien *product moment* hasil perhitungan dengan nilai koefisien korelasi *product moment* yang terdapat dalam tabel.
- g. Membuat kesimpulan

1. Instrumen valid, jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$

2. Instrumen tersebut tidak valid, jika $r_{hitung} < r_{tabel}$

Validitas dinyatakan secara empirik oleh suatu koefisien, yaitu koefisien validitas Sugiono (2018:190). Dalam penelitian ini pengujian tingkat kesahihan alat ukur dilakukan uji validitas, yang biasanya digunakan batasan $r_{ix} \geq 0,30$. Semua item yang mencapai koefisien korelasi minimal 0,30 daya pembedanya dianggap memuaskan, sebaliknya item yang memiliki harga atau kurang dari 0,30 dapat diinterpretasikan sebagai item yang memiliki daya diskriminasi rendah. Apabila item yang memiliki daya diskriminasi sama dengan atau lebih besar daripada 0,30 jumlahnya melebihi jumlah yang direncanakan untuk dijadikan skala, maka kita dapat memilih item-item yang memiliki indeks daya diskriminasi.

3.6.2.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Instrumen yang sudah dapat dipercaya, yang reliabel akan menghasilkan data yang dapat dipercaya juga. Reliabel artinya dapat dipercaya, jadi dapat diandalkan.

Menurut Sugiyono (2018:191), yang dimaksud dengan reliabilitas adalah menunjukkan suatu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dan dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpulan data karena instrumen tersebut sudah baik. Reliabilitas menunjukkan tingkat keterandalan tertentu.

Untuk mengukur reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan rumus *alpha crobach*, menurut Sugiyono (2018:187), rumus *alpha crobach* dapat

digunakan untuk menentukan apakah suatu instrument penelitian reliabel atau tidak, bila jawaban yang diberikan responden berbentuk skala seperti 1-3, 1-5, serta 1-7 atau jawaban responden yang menginterpretasikan penilaian sikap.

Menurut Sugiyono (2018:187), tahapan perhitungan uji reliabilitas dengan menggunakan teknik *alpha cronbach*, yaitu :

a. Menentukan nilai varians setiap butir pertanyaan

$$\sigma_i^2 = \frac{\sum X_i^2 - \frac{(\sum Xi)^2}{n}}{n}$$

Keterangan :

σ_i^2 = Varians butir

$\sum X^2$ = Jumlah skor item

N = Jumlah responden

b. Menentukan nilai varians total

$$\sigma_t^2 = \frac{\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{n}}{n}$$

Keterangan :

σ_t^2 = Varians total

$\sum X^2$ = Jumlah skor item

N = Jumlah responden

c. Menentukan reliabilitas instrumen

$$r_{11} = \frac{k}{(k-1)} \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan :

r_{11} = Koefisien reliabilitas instrumen

k = Jumlah butir pertanyaan

$\sum \sigma_b^2$ = Jumlah varians butir

σ_t^2 = Varians total

n = Jumlah sampel

Keputusan pengujian reliabilitas instrumen sebagai berikut :

- a. Instrumen dikatakan reliabel jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$
- b. Instrumen dikatakan tidak reliabel jika $r_{hitung} < r_{tabel}$.

Menurut Sekaran (2006) menyatakan bahwa suatu instrumen penelitian mengindikasikan memiliki reliabilitas yang memadai jika koefisien alpha Cronbach lebih besar atau sama dengan 0,7. Pada penelitian ini metode yang digunakan adalah pengujian reliabilitas dengan menggunakan metode alpha cronbach yang dimana satu kuesioner dianggap reliabel apabila alpha Cronbach lebih besar atau sama dengan 0,7.

3.7. Rancangan Analisis Data dan Uji Hipotesis

3.7.1. Rancangan Analisis Data

Pengolahan data kuantitatif menurut Sugiyono (2018:206) meliputi kegiatan sebagai berikut :

1.Editing

Editing adalah proses pengecekan atau memeriksa data yang telah berhasil dikumpulkan dari lapangan, karena ada kemungkinan data yang telah masuk tidak memenuhi syarat atau tidak dibutuhkan. Tujuan dilakukan editing adalah untuk mengoreksi kesalahan-kesalahan dan kekurangan-kekurangan data yang terdapat pada catatan lapangan. Hal yang perlu diperhatikan dalam proses editing :

- a. Pengambilan sampel.
- b. Kejelasan data.
- c. Kelengkapan isian.
- d. Keserasian jawaban.

2. Codeing

Codeing adalah kegiatan pemberian kode tertentu pada tiap-tiap data yang termasuk kategori sama. Dalam penelitian skala pengukuran instrumen menggunakan *skala likert*, skala likert adalah skala yang dapat digunakan untuk mengukur sikap, dan persepsi seseorang tentang suatu objek atau fenomena tertentu. Pernyataan dalam skala likert yang digunakan adalah pernyataan positif, diberi skor 5-4-3-2-1 sebagai berikut :

Tabel 3.3

Alternatif Jawaban dan Pembobotan dengan Skala Likert

No	Alternatif Jawaban	Bobot
1.	Sangat Baik / Sangat Tinggi / Sangat cepat / Sangat Maksimal / Sangat Besar	5
2.	Baik / Tinggi / Cepat / maksimal / Besar	4
3.	Kurang	3
4.	Kurang / Rendah / lambat / minimal / Kecil	2
5.	Sangat Kurang / Sangat Rendah / Sangat Lambat / sangat Minimal / Sangat kecil	1

3. Tabulasi

Tabulasi adalah proses penempatan data ke dalam bentuk tabel yang telah diberi kode sesuai dengan kebutuhan analisis. Tabel-tabel yang dibuat sebaiknya mampu meringkas agar memudahkan dalam proses analisis data. Proses tabulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 3.4
Tabulasi

Responden	Skor Item						Total
	1	2	3	4	N	
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
N							

Sumber : Sugiyono (2018:147)

4. Analisis

Analisis ini dimaksudkan untuk menjawab permasalahan penelitian. Sesuai dengan tujuan penelitian ini digunakan dua analisis, yaitu :

- d. Analisis Deskriptif, untuk mengetahui tujuan penelitian yaitu : gambaran budaya adaptif, Dukungan Organisasi , pemberdayaan karyawan dan Kesiapan Perubahan. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang dilakukan dengan metode untuk menggambarkan suatu hasil penelitian. Penelitian deskriptif memiliki tujuan untuk memberikan deskripsi, penjelasan, juga validasi mengenai fenomena yang sedang diteliti, (Sidik Priadana & Denok Sunarsih, 2023:26). Analisis deskriptif merupakan metode analisis yang bertujuan untuk mendeskripsikan atau menjelaskan jawaban responden terhadap kuesioner, guna memperoleh gambaran tentang variabel yang diteliti Penelitian deskriptif menganalisis data secara sistematis. Menurut Muchson (2020:6) parameter analisis deskriptif adalah mean, median, modus, range, simpangan, rata-rata, varian, simpangan baku, kuartil, desil, persentile, dan sebagainya. Dalam analisis deskriptif, variabel independen diidentifikasi menggunakan metode

interval skor dengan pembagian median. Perhitungan interval skor dengan pembagian median dilakukan sebagai berikut:

1. Menghitung skor nilai dari masing-masing variabel dengan cara : jumlah responden x jumlah butir pertanyaan x skor item masing - masing pertanyaan
2. Menghitung skor standar (pembanding) untuk setiap variabel independen dengan cara : menghitung kuartil 2 (median) yaitu : jumlah responden x jumlah butir pertanyaan x 3* Catatan : angka 1, 2, 3, 4, 5 adalah skor item pernyataan pada skala Likert.
3. Pedoman untuk pengambilan keputusan yaitu dengan membandingkan skor nilai pada poin (1) dan (2), dengan ketentuan sebagai berikut:
 - a. Bila jumlah skor atau skor nilai pernyataan (1) lebih kecil (rendah) dari pada nilai pembanding (median) maka berarti lemah. Artinya bahwa variabel independen tersebut tidak berpengaruh signifikan terhadap variable dependen.
 - b. Bila jumlah skor atau skor nilai pernyataan (1) lebih besar (tinggi) daripada nilai pembanding (median) maka berarti kuat. Artinya bahwa variabel independen tersebut berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Menurut Riduwan, (2020) dalam Pandriadi et al., (2023:19-24) untuk mengidentifikasi setiap variabel yang diteliti, maka digunakan metode interval score seperti berikut :

1. Setiap variabel dikelompokan berdasarkan lima kelas kategori, yaitu : 1). Sangat Tidak Setuju (STS); 2). Tidak Setuju (TS); 3). Kurang Setuju (CS); 4). Setuju (S); dan 5). Sangat Setuju (SS).
2. Setelah kelas ditentukan, maka selanjutnya menentukan rentang interval pada setiap kelas. Nilai tertinggi dalam penelitian ini adalah skor tertinggi dari jawaban yang diberikan respondendengan dengan skor 5, sedangkan nilai terendah adalah skor responden dengan skor 1. Adapun rumus yang digunakan untuk menentukan interval kelas adalah sebagai berikut :

$$i = \frac{\text{range}}{k}$$

Keterangan :

i	=	Interval kelas
Range	=	Skor tertinggi – Skor terendah
k	=	Jumlah kelas

Sehingga interval kelas dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

$$i = \frac{\text{Skor tertinggi} - \text{Skor terendah}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

$$i = \frac{5 - 1}{5}$$

$$i = 0.8$$

Sehingga berdasarkan rumus diatas, diperoleh rentang/ interval kelas sebesar 0.8.

3. Berdasarkan rentang kelas tersebut, kemudian disusun tabel distribusi frekuensi seperti terlihat pada tabel 3.6 berikut :

Tabel 3. 5.
Klasifikasi Distribusi Frekuensi.

No	Kategori	Interval
1	Sangat Tidak Baik (STB)	1.00 – 1.80
2	Tidak Baik (TB)	1.81 – 2.60
3	Kurang Baik (KB)	2.61 – 3.40
4	Baik (B)	3.41 – 4.20
5	Sangat Baik (SB)	4.21 – 5.00

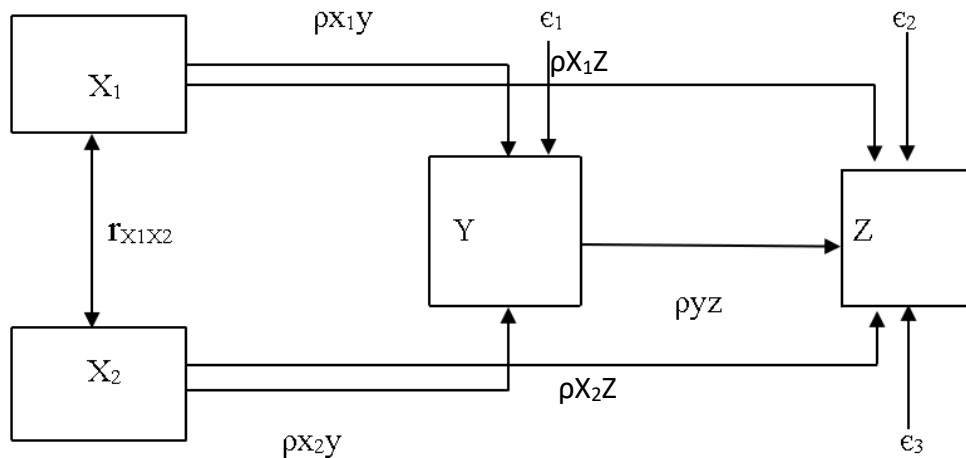
Sumber : Riduwan (2020) dalam Pandriadi (2023).

- e. Analisis verifikatif, digunakan untuk mengetahui pengaruh budaya adaptif dan Dukungan Organisasi terhadap pemberdayaan karyawan serta dampaknya pada Kesiapan Perubahan

3.7.1.1. Analisia Data Kuantitatif

Penelitian ini adalah penelitian dengan metode kuantitatif sebagai metode primer. Analisis data yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur adalah metode analisis data multivariat dependensi yang digunakan untuk menguji hipotesis hubungan asimetris yang dibangun atas dasar kajian teori tertentu, dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung seperangkat variabel penyebab terhadap variabel akibat yang dapat diobservasi secara langsung Kusnendi (2008:147). Analisis jalur digunakan untuk menentukan besarnya pengaruh variabel independen (X) terhadap variabel intervening (Y) serta dampaknya terhadap variabel dependen (Z) baik secara langsung ataupun tidak langsung.

3.7.1.2. Model Penelitian Analisis Jalur



Gambar 3.1. Struktur Analisis Jalur (*path analysis*)

Keterangan :

X₁ : Budaya adaptif

X₂ : Dukungan Organisasi

Y : Pemberdayaan karyawan

Z : Kesiapan Perubahan

↔ : Hubungan korelasi

→ : Hubungan Pengaruh

ρ_{X_1Y} : Struktur parameter yang menghubungkan sub variabel X₁ dengan Y.

ρ_{X_2Y} : struktur parameter yang menghubungkan sub variabel X₂ dengan Y.

ρ_{X_1Z} : Struktur parameter yang menghubungkan sub variabel X₁ dengan Z.

ρ_{X_2Z} : struktur parameter yang menghubungkan sub variabel X₂ dengan Z.

ρ_{YZ} : Struktur parameter yang menghubungkan sub variabel Y dengan Z.

$r_{X_1X_2}$: Struktur parameter korelasi variabel X₁ dan X₂ dengan Y

ϵ : variabel residu (variabel yang tidak diteliti dalam penelitian ini).

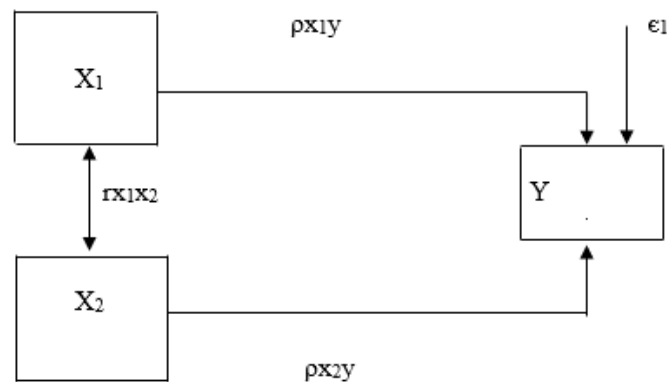
Guna memudahkan perhitungan dalam statistik analisis jalur ini, peneliti menggunakan alat bantu berupa *software SPSS*.

Teknik analisis jalur ini digunakan dalam menguji besarnya sambungan yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal antar variabel X_1 , X_2 , terhadap Y , X_1 dan X_2 terhadap Z serta dampaknya terhadap Z (Y terhadap Z). Analisis korelasi dan regresi merupakan dasar dari perhitungan koefisien jalur. Pada diagram jalur digunakan dua macam anak panah, yaitu

- a. a. Anak panah satu arah yang mengatakan pengaruh langsung dari sebuah variabel eksogen (variabel penyebab (X) terhadap sebuah variabel endogen (variabel akibat (Y)). Misalnya : $X_1 \rightarrow Y$.
- b. b. Panah dua arah yang menyatakan hubungan korelasi antara variabel eksogen. Misalnya : $X_1 \leftrightarrow X_2$

Model penelitian ini terbagi menjadi tiga struktur sebagai berikut :

1. Struktur 1



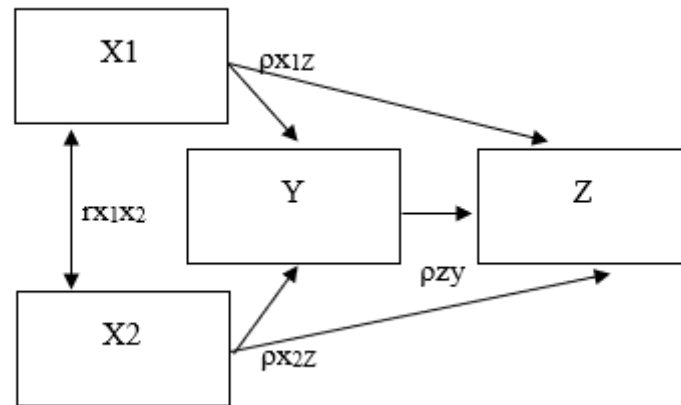
$$Y = \rho_{X_1Y} \cdot X_1 + \rho_{X_2Y} \cdot X_2 + \epsilon_1$$

Gambar 3.2

Diagram Jalur dan Koefisien Jalur Pengaruh Budaya adaptif (X_1) dan Dukungan Organisasi (X_2) Terhadap Pemberdayaan karyawan (Y)

$$Y = \rho_{X_1Y} \cdot X_1 + \rho_{X_2Y} \cdot X_2 + \epsilon_1$$

2. Struktur 2 :



$$Z = \rho_{X1}.X_1 + \rho_{X2}.X_2 + \rho_2.Y + \epsilon_3$$

3.7.2. Pengujian Hipotesis

Menurut Anuraga (2021:5) pengujian hipotesis adalah suatu pernyataan yang belum terbukti mengenai hubungan antara dua variabel atau lebih variabel yang dibuat didasarkan kerangka teori atau model analisis. Terkadang hipotesis merupakan jawaban pertanyaan penelitian. Dalam penelitian ini yang akan diuji adalah seberapa besar pengaruh budaya adaptif dan Dukungan Organisasi terhadap pemberdayaan karyawan serta dampaknya pada Kesiapan Perubahan. Dengan memperhatikan karakteristik variabel yang akan diuji, maka uji statistik yang akan digunakan adalah melalui perhitungan analisis jalur dan korelasi. Langkah-langkah menguji *path analysis* sebagai berikut :

3.7.2.1 Hipotesis Struktur 1

1. Pengujian Hipotesis Parsial (uji t)

Uji hipotesis dengan t test digunakan untuk mengetahui apakah variabel bebas memiliki hubungan signifikan atau tidak dengan variabel terikat secara individual untuk setiap variabel.

Hipotesis yang diajukan adalah :

$H_0 = \rho_{x_1y} = 0$: Tidak terdapat pengaruh budaya adaptif terhadap pemberdayaan karyawan .

$H_1 = \rho_{x_1y} \neq 0$: Terdapat pengaruh budaya adaptif terhadap pemberdayaan karyawan .

$H_0 = \rho_{x_2y} = 0$: Tidak terdapat pengaruh Dukungan Organisasi terhadap pemberdayaan karyawan .

$H_1 = \rho_{x_2y} \neq 0$: Terdapat pengaruh Dukungan Organisasi terhadap pemberdayaan karyawan.

2. Pengujian Hipotesis Simultan (uji F)

Uji hipotesis dengan F test digunakan untuk menguji hubungan variabel bebas secara bersama-sama dengan variabel terikat.

Hipotesis yang diajukan :

$H_0 = \rho_{x_1y} = \rho_{x_2y} = 0$: tidak terdapat pengaruh secara simultan budaya adaptif dan Dukungan Organisasi terhadap pemberdayaan karyawan

$H_1 = \text{salah satu } \rho_{x_iy} \neq 0 ; i = 1,2$: terdapat pengaruh secara simultan budaya adaptif dan Dukungan Organisasi terhadap pemberdayaan karyawan .

Pengujian secara simultan dengan menggunakan statistik uji F. Untuk mengetahui apakah budaya adaptif dan Dukungan Organisasi berpengaruh terhadap pemberdayaan karyawan , digunakan uji F, adapun rumusnya sebagai berikut :

$$F_{hitung} = \frac{R^2 / k}{(1-R^2)/(n-k-1)}$$

Sugiyono (2018:217)

Keterangan :

n = jumlah sampel

k = jumlah variabel independen

R^2 = koefisien korelasi berganda

Kriteria pengujian :

- a. H_0 ditolak jika $F_{hitung} \geq F_{tabel}$: terdapat pengaruh secara simultan variabel independen terhadap variabel dependen, untuk H_1 diterima (signifikan)
- b. H_0 diterima jika $F_{hitung} < F_{tabel}$: tidak terdapat pengaruh secara simultan variabel independen terhadap variabel dependen, untuk H_1 ditolak (tidak signifikan).

Pengujian secara simultan dengan menggunakan distribusi F-snedecor dengan derajat bebas $V_1 = k$ dan $V_2 = n-k-1$, dengan k adalah jumlah variabel bebas dan n adalah jumlah sampel.

3.7.2.2 Hipotesis Struktur 2

Hipotesis penelitian yaitu terdapat pengaruh budaya adaptif dan Dukungan Organisasi terhadap pemberdayaan karyawan .

1.Pengujian Hipotesis Parsial (uji t)

Uji hipotesis dengan t test digunakan untuk mengetahui apakah variabel bebas memiliki hubungan signifikan atau tidak dengan variabel terikat secara individual untuk setiap variabel.

Hipotesis yang diajukan adalah :

$H_0 = \rho_{X_1Z} = 0$: Tidak terdapat pengaruh budaya adaptif terhadap kesiapan perubahan .

$H_1 = \rho_{X_1Z} \neq 0$: Terdapat pengaruh budaya adaptif terhadap kesiapan perubahan.

$H_0 = \rho_{X_2Z} = 0$: Tidak terdapat pengaruh Dukungan Organisasi terhadap kesiapan perubahan.

$H_1 = \rho_{X_2Z} \neq 0$: Terdapat pengaruh Dukungan Organisasi terhadap kesiapan perubahan.

2. Pengujian Hipotesis Simultan (uji F)

Uji hipotesis dengan F test digunakan untuk menguji hubungan variabel bebas secara bersama-sama dengan variabel terikat.

Hipotesis yang diajukan :

$H_0 = \rho_{X_1Z.X_1} = \rho_{X_2Z.X_2} = \rho_{ZY} = 0$: tidak terdapat pengaruh secara simultan budaya adaptif dan Dukungan Organisasi terhadap kesiapan perubahan melalui pemberdayaan karyawan

$H_1 = \rho_{x_1z.x_2} \neq \rho_{x_2z.x_1} \neq \rho_{zy} \neq 0$: terdapat pengaruh secara simultan budaya adaptif dan Dukungan Organisasi terhadap kesiapan perubahan melalui pemberdayaan karyawan .

Pengujian secara simultan dengan menggunakan statistik uji F. Untuk mengetahui apakah budaya adaptif dan Dukungan Organisasi berpengaruh terhadap kesiapan perubahan, digunakan uji F, adapun rumusnya sebagai berikut :

$$F_{hitung} = \frac{R^2 / k}{(1-R^2)/(n-k-1)}$$

Sugiyono (2012:217)

Keterangan :

n = jumlah sampel

k = jumlah variabel independen

R^2 = koefisien korelasi berganda

Kriteria pengujian :

a. H_0 ditolak jika $F_{hitung} \geq F_{tabel}$: terdapat pengaruh secara simultan variabel independen terhadap variabel dependen, untuk H_1 diterima (signifikan)

b. H_0 diterima jika $F_{hitung} < F_{tabel}$: tidak terdapat pengaruh secara simultan variabel independen terhadap variabel dependen, untuk H_1 ditolak (tidak signifikan).

Pengujian secara simultan dengan menggunakan distribusi F-snedecor dengan derajat bebas $V_1 = k$ dan $V_2 = n-k-1$, dengan k adalah jumlah variabel bebas dan n adalah jumlah sampel.

Untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel X terhadap variabel Z, melalui Y digunakan analisis koefisien determinasi, yaitu kuadrat nilai korelasi (r)

dikalikan 100%. Koefisien determinan merupakan kuadrat dari koefisien korelasi yang berkaitan dengan variabel bebas dan variabel terikat. Koefisien determinasi adalah sebagai berikut :

$$KD = (r^2) \times 100\%.$$

Sedangkan koefisien jalur variabel lainnya diluar variabel Y ditentukan melalui :

$$\rho_{y_1 \epsilon_1} = \sqrt{1 - R_{y_1}^2}$$

Pada penelitian ini tingkat kesalahan yang ditolerir atau tingkat signifikansi (α) ditetapkan 0,5. Pada penelitian ini seluruh pengolahan data dan analisisnya menggunakan peranti lunak software SPSS (*statistical product and service solution*).

DAFTAR PUSTAKA

BUKU

- Anuraga, G., Indrasetianingsih, A., & Athoillah, M. (2021). Pelatihan Pengujian Hipotesis Statistika Dasar dengan Software R. *BUDIMAS : JURNAL PENGABDIAN MASYARAKAT*, 3(2), 327–334. Retrieved from <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/JAIM/article/view/2412>
- Caesens, G., dan Stinglhamber, F. (2019). *Perceived organizational support: Why and how employees care*. Springer.
- Daft, R. L. (2021). *Management*. Cengage Learning.
- Denison, D. R., dan Mishra, A. K. (2020). *Organizational culture model update*. Denison Consulting.
- Dessler, G. (2021). *Human Resource Management*. Pearson Education.
- Griffin, R. W. (2021). *Management: Principles and Practices*. Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Black, J. S., & Porter, L. W. (2020). *Management*. Pearson Education.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2021). *Essentials of Contemporary Management*. McGraw-Hill Education.
- Kinicki, A., & Williams, B. K. (2021). *Management: A Practical Introduction*. McGraw-Hill Education.
- Kotter, J. P. (2021). *Accelerate: Building strategic agility for a faster-moving world*. Harvard Business Review Press.
- Kreitner, R., & Cassidy, C. (2022). *Management*. Houghton Mifflin.
- Mintzberg, H. (2020). *Managing the Myths of Health Care: Bridging the Separations between Care, Cure, Control, and Community*. Berrett-Koehler Publishers.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2020). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. McGraw-Hill Education.
- O'Reilly, C., Chatman, J., dan Caldwell, D. (2020). *Organizational culture profile: Updated perspectives*. Oxford University Press.

- Robbins, S. P. Timothy A. Judge Organizational Behavior, 18th edition (EBOOK)
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2022). *Management*. Pearson Education.
- Robbins, S. P., dan Judge, T. A. (2020). *Organizational behavior* (edisi terbaru). Pearson.
- Sugiyono (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & RND*. Bandung : Alfabeta.
- Tampubolon, M. (2020). *Perubahan organisasi*. Jakarta: Penerbit Universitas.
- Wibowo. (2019). *Manajemen kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.

JURNAL NASIONAL & INTERNASIONAL (≥ 2020)

- Abdullah, M., Ghani, N., dan Ahmad, S. (2021). Adaptive organizational culture and employee support system. *International Journal of Business and Society*, 22(3), 141–155.
- Dirgantara, M. I., Sulastiana, M., dan Yanuarti, N. (2025). Perceived organizational support terhadap readiness for change karyawan PT X. *IDEA: Jurnal Psikologi*, 20(1), 45–58.
- Gedifew, M. T. (2025). A learning culture in public universities: Improving institutions' adaptive capacity for changes. *Journal of Higher Education Policy and Leadership Studies*, 3(1), 54–68.
- Hidayat, R. (2023). Hubungan perceived organizational support dengan readiness for change pada dokter gigi di era pandemi Covid 19. *Jurnal Psikologi*, 17(2), 101–112.
- Kim, Y., dan Park, J. (2022). Adaptive culture and communication climate as predictors of organizational change readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 35(4), 587–604.
- Lestari, D., dan Priyono, A. (2024). Pengaruh budaya adaptif terhadap kesiapan perubahan rumah sakit swasta. *Jurnal Manajemen Kesehatan Indonesia*, 12(1), 33–48.
- Meyer, K., Williams, A., dan Horn, S. (2023). Adaptive culture and readiness for change in healthcare organizations. *Healthcare Management Review*, 48(3), 220–231.
- Murcahyanto, H. (2025). The impact of supervisor support, organizational justice, and psychological empowerment on organizational change commitment with readiness for change as mediator. *Journal of Human Capital Development*, 8(2), 77–94.
- Rikopaltra, A., dan Soetjipto, B. W. (2022). Influence of leader member exchange, adaptability culture, and psychological capital on individual readiness for

- change in BPJS Healthcare Indonesia. *Xi'an Shiyou Daxue Xuebao*, 65(10), 112–125.
- Samal, R., Patra, S., dan Chatterjee, A. (2020). Impact of culture on organizational readiness to change in banking mergers. *Benchmarking: An International Journal*, 28(5), 1503–1523.
- Sastaviana, R. (2025). Psychological well being and readiness for change. *SA Journal of Human Resource Management*, 18(2), 1–12.
- Setiawan, B., dan Sutanto, H. (2020). The effect of organizational culture on perceived organizational support. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18(4), 635–646.
- Soeharso, D., dan Raihanah, H. (2023). The effect of psychological empowerment on individual readiness for change with organizational support as moderator. *International Journal of Business and Management*, 28(1), 44–56.
- Widyastuti, A. (2024). The impact of human resource aspects in supporting readiness for change. *Journal of Management Studies*, 5(2), 89–102.
- Yean, T., Tan, F., dan Nadarajah, S. (2022). Determinants of adaptability and its impact on change readiness of civil servants. *International Journal of Public Sector Management*, 35(5), 622–639.

UNDANG UNDANG / PERATURAN

- Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. (2018). *Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 30 Tahun 2018 tentang Akreditasi Rumah Sakit*. Jakarta.
- UUD 1945, antara lain Pasal 28H dan Pasal 34
- Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2023 tentang Kesehatan
- UU 36/2009 dan sekaligus mencabut UU 44/2009 tentang Rumah Sakit. UU 17/2023

KUESIONER PENELITIAN

PENGARUH BUDAYA ADAPTIF, DAN DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP KESIAPAN PERUBAHAN MELALUI PEMBERDAYAAN KARYAWAN (Survey Pada Rsu Efarina Etaham Kabupaten Karo)

Bersama ini saya, memohon kesediaan Bapak/Ibu yang telah terpilih menjadi responden untuk dapat mengisi dan menjawab kuesioner penelitian ini. Kebenaran dan kualitas jawaban responden sangat diperlukan agar diperoleh data-data yang akurat dan objektif. Semua jawaban hanya akan digunakan untuk penulisan disertasi dan segala kerahasiaan data responden beserta jawabannya dijamin oleh peneliti.

Atas bantuan dan kerjasamanya, kami ucapkan terima kasih.

I. Identitas Responden:

1. Umur : Tahun
2. Jenis Kelamin :
3. Pendidikan :
4. Divisi :

II. Pilihan Jawaban

- STS = Sangat Tidak Setuju/Sangat Tidak Jelas/Sangat Rendah
 TS = Tidak Setuju/Tidak Jelas/Rendah
 C = Cukup/Sedang
 S = Setuju/Jelas/Tinggi
 SS = Sangat Setuju/Sangat Jelas/Sangat Tinggi

I. Budaya Adaptif (X1)

Variabel	Dimensi	Pernyataan	1	2	3	4	5
Budaya Adaptif (X1)	Creating Change	Organisasi mampu menyesuaikan prosedur dan kebijakan dengan cepat ketika terjadi perubahan.					
		Pimpinan mendorong inovasi dan perbaikan terus-menerus dalam layanan kesehatan.					
		Karyawan responsif terhadap perubahan kebutuhan pasien dan sistem pelayanan.					
		Organisasi mampu mengantisipasi tantangan baru dan menyiapkan strategi perubahan.					
		Perubahan yang diperlukan dapat diimplementasikan tanpa hambatan berarti.					
	Customer Focus	Rumah sakit berupaya memahami kebutuhan dan harapan pasien secara menyeluruh.					
		Keluhan dan masukan pasien digunakan sebagai dasar untuk memperbaiki layanan.					
		Pelayanan diberikan dengan standar yang berorientasi pada keselamatan dan kenyamanan pasien.					
		Inovasi layanan dilakukan untuk meningkatkan pengalaman pasien.					
		Karyawan menunjukkan sikap ramah dan responsif dalam melayani pasien					
	Organizational Learning	Rumah sakit memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan kompetensi.					
		Karyawan didorong untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman dalam tim.					
		Organisasi terbuka terhadap ide baru yang diajukan oleh karyawan.					
		Evaluasi dan refleksi dilakukan secara rutin untuk memperbaiki proses kerja.					
		Rumah sakit mampu mengadopsi praktik terbaik (best practices) dari pengalaman sebelumnya.					

II. Dukungan Organisasi (X2)

Variabel	Dimensi	Pernyataan	1	2	3	4	5
Dukungan Organisasi (X2)	Emotional Support	Organisasi menunjukkan kepedulian terhadap kondisi emosional karyawan.					
		Atasan memberikan dukungan ketika karyawan menghadapi tekanan kerja.					
		Karyawan merasa dihargai sebagai individu, bukan hanya sebagai pekerja.					
		Organisasi memberikan suasana kerja yang nyaman dan aman secara psikologis.					
		Manajemen peka terhadap kesulitan pribadi atau stres yang dialami karyawan.					
	Instrumental Support	Karyawan mendapatkan fasilitas kerja yang memadai untuk menjalankan tugas.					
		Rumah sakit menyediakan alat dan perlengkapan yang diperlukan dalam pelayanan.					
		Bantuan teknis diberikan dengan cepat saat dibutuhkan.					
		Beban kerja diatur agar sesuai dengan kapasitas dan sumber daya yang tersedia.					
		Organisasi memberikan akses terhadap pelatihan atau keterampilan teknis yang diperlukan					
	Informational Support	Manajemen memberikan informasi yang jelas mengenai kebijakan dan perubahan organisasi.					
		Atasan menyampaikan arahan kerja secara rinci dan dapat dipahami.					
		Komunikasi antara manajemen dan karyawan berjalan terbuka dan transparan.					
		Karyawan menerima penjelasan memadai terkait peran dan tanggung jawab mereka.					
		Informasi yang diberikan oleh rumah sakit membantu karyawan bekerja lebih efektif					
	Appraisal Support	Karyawan menerima umpan balik yang membangun tentang kinerja mereka.					
		Organisasi memberikan apresiasi terhadap pencapaian atau kontribusi karyawan.					

Variabel	Dimensi	Pernyataan	1	2	3	4	5
		Penghargaan diberikan secara adil sesuai kinerja.					
		Atasan membantu karyawan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki.					
		Rumah sakit memberikan kesempatan untuk pengembangan karir berdasarkan hasil evaluasi					

III. Pemberdayaan Karyawan (Y)

Variabel	Dimensi	Pernyataan	1	2	3	4	5
Pemberdayaan Karyawan (Y)	Desire	Manajemen meminta masukan karyawan dalam penyelesaian permasalahan kerja.					
		Karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan terkait tugas atau unit kerja.					
		Manajemen memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkontribusi dalam perbaikan layanan.					
	Trust	Manajemen menunjukkan sikap saling percaya dan keterbukaan kepada karyawan.					
		Karyawan merasa aman untuk menyampaikan pendapat atau keluhan.					
		Hubungan kerja antara manajemen dan karyawan didasarkan pada rasa saling menghargai					
	Confidence	Manajemen memberikan dorongan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuan kerja.					
		Karyawan diberi tanggung jawab yang membantu meningkatkan rasa percaya diri.					
		Manajemen memberikan umpan balik positif yang membangun keyakinan diri karyawan					
	Credibility	Manajemen memberikan teladan dalam etika dan profesionalisme.					
		Lingkungan kerja mendorong persaingan yang sehat antar karyawan.					
		Manajemen bersikap konsisten dan adil dalam kebijakan dan tindakan					
	Accountability	Karyawan diberi kejelasan tentang tugas dan tanggung jawab mereka.					

Variabel	Dimensi	Pernyataan	1	2	3	4	5
		Karyawan bertanggung jawab atas hasil pekerjaan yang mereka lakukan.					
		Manajemen memberikan evaluasi yang objektif terkait kinerja karyawan					
	Communication	Informasi dari manajemen disampaikan secara jelas dan mudah dipahami.					
		Karyawan dapat berkomunikasi dengan manajemen tanpa hambatan.					
		Komunikasi antara pimpinan dan karyawan berlangsung dua arah dan terbuka					

IV. Kesiapan Perubahan (Z)

Variabel	Dimensi	Pernyataan	1	2	3	4	5
Kesiapan Perubahan (Z)	Kesiapan Organisasi untuk Berubah	Organisasi memiliki rencana perubahan yang jelas dan terarah.					
		Sumber daya organisasi (SDM, fasilitas, teknologi) siap mendukung perubahan.					
		Kebijakan dan prosedur disesuaikan untuk mendukung perubahan.					
		Pimpinan memberikan dukungan aktif terhadap pelaksanaan perubahan.					
		Organisasi mampu mengatasi hambatan yang muncul selama proses perubahan.					
	Kemampuan Para Tokoh Perubahan	Tokoh perubahan mampu memberikan arahan yang jelas mengenai tujuan perubahan.					
		Tokoh perubahan dapat memotivasi karyawan untuk menerima dan menjalankan perubahan.					
		Tokoh perubahan menunjukkan kemampuan komunikasi efektif selama proses perubahan.					
		Tokoh perubahan mampu menyelesaikan konflik atau hambatan yang muncul.					
		Tokoh perubahan menjadi role model dalam mendukung perubahan					
	Kapabilitas untuk Berubah dari Anggota Perusahaan	Karyawan bersedia menyesuaikan cara kerja sesuai tuntutan perubahan.					
		Karyawan berkomitmen mendukung keberhasilan perubahan.					

Variabel	Dimensi	Pernyataan	1	2	3	4	5
		Karyawan percaya diri mampu menjalankan tugas baru selama perubahan.					
		Karyawan menunjukkan kemauan untuk belajar hal baru.					
		Karyawan bersikap positif terhadap perubahan yang dilakukan organisasi					
	Konteks karakteristik Organisasi	Karakteristik organisasi mendorong inovasi dan pembaruan.					
		Dukungan keterbukaan terhadap ide dan masukan baru.					
		Organisasi menghargai kreativitas dan inisiatif karyawan.					
		Budaya yang menekankan pentingnya kerja sama dalam menghadapi perubahan.					
		Karakteristik organisasi yang fleksibel dalam menyesuaikan cara kerja sesuai tuntutan lingkungan					