

## Analisis Kesiapan Perubahan Organisasional Di Balkesmas Provinsi Jawa Tengah

*Analysis of Organizational Change Readiness of the Public Health Center (Balkesmas)  
at the Central Java Provincial Health Office*

Lily Liana<sup>1</sup>, Sutopo Patria Jati<sup>1</sup>, Hardi Warosno<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Magister Kesehatan Masyarakat, FKM Universitas Diponegoro

<sup>2</sup>Magister Administrasi Publik, FISIP Universitas Diponegoro  
(lianalily2013@gmail.com)

### ABSTRAK

Perubahan tupoksi di Balkesmas sebagai penyelenggara UKM strata dua membawa implikasi luas terhadap kinerja organisasi. Transisi perubahan perlu dilakukan efektif dan efisien. Tujuan penelitian untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan perubahan organisasional di Balkesmas. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan 150 orang pegawai Balkesmas yang diperoleh secara *stratified random sampling*. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner, kemudian dianalisis menggunakan *path analysis*. Hasil penelitian faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan perubahan Balkesmas pada level individual adalah konten perubahan, proses perubahan, konteks perubahan dan atribut individual. Atribut individual merupakan faktor yang memberikan pengaruh paling besar ( $\beta = 0,945$ ), sedangkan konteks perubahan merupakan faktor yang memberikan pengaruh paling kecil ( $\beta = 0,313$ ). Faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan perubahan pada level organisasi adalah konten perubahan, proses perubahan, konteks perubahan, atribut individual, dan kesiapan perubahan individual. Konten perubahan merupakan faktor yang memberikan pengaruh paling besar ( $\beta = 1,035$ ), sedangkan atribut individual merupakan faktor yang memberikan pengaruh paling kecil ( $\beta = 0,231$ ). Kesiapan perubahan individual memediasi pengaruh konten perubahan, proses perubahan, konteks perubahan dan atribut individual terhadap kesiapan perubahan organisasional di Balkesmas. Semakin baik konten perubahan, proses perubahan, konteks perubahan dan atribut individual maka semakin tinggi kesiapan perubahan individual yang pada akhirnya meningkatkan kesiapan perubahan organisasional.

**Kata kunci:** kesiapan perubahan individual, kesiapan perubahan organisasional, Balkesmas

### ABSTRACT

*The change of the main tasks and functions of Community Health Centre as a second tier of Public Health Efforts brings large implication to the organization performance. The change transition needs to be executed effectively and efficiently. The aim of this study was to analyze the factors which affected the readiness of organizational change in the Community Health Centre. This study applied quantitative approach. The subjects of this research were 150 officers of Community Health Centre and they were gotten by using stratified random sampling. The data was collected by using the questionnaire and it was analyzed by using the path analysis. The result of this study showed that the factors that influence the readiness in Community Health Centre in the individual level were change content, the process of change, the context of change, and individual attribute. An individual attribute gave the biggest effect ( $\beta = 0.945$ ), while the context of change gave the smallest effect ( $\beta = 0.313$ ). The factors which influence the readiness of change in the organization level were: the content of change, the process of change, the context of change, individual attribute, and the readiness of individual change. The content of change was the biggest factor ( $\beta = 1.035$ ), while the individual attribute gave the smallest effect ( $\beta = 0.231$ ). The readiness of individual change mediated the influence of the content of change, the process of change, the change and individual attribute to the readiness of organizational change in the Community Health Centre. The better the change content, the change process, the context of change and individual attributes, the higher the individual change readiness which ultimately increases organizational change readiness*

**Keywords:** *the readiness of individual change, organizational change readiness, Community Health Centre*

## PENDAHULUAN

Perubahan nomenklatur Balai Kesehatan Paru Masyarakat (BKPM) menjadi Balai Kesehatan Masyarakat (Balkesmas) tidak hanya merubah nama organisasi namun juga memiliki dampak terhadap perubahan organisasi secara menyeluruh meliputi perubahan kebijakan internal, perubahan sistem tata kerja, penyiapan sarana dan prasarana termasuk kesiapan individu untuk menghadapi perubahan organisasi yang baru. Perubahan suatu organisasi akan lebih efektif jika organisasi tersebut telah melakukan persiapan diri untuk berubah (*readiness of change*). Kesiapan perubahan organisasi menjadi faktor utama yang mendukung keberhasilan perubahan organisasi.

Kesiapan untuk berubah dapat diartikan sebagai sikap yang secara kolektif dipengaruhi oleh substansi perubahan, proses perubahan, konteks perubahan dan individu pegawai. Holt mengemukakan bahwa kesiapan untuk perubahan (*readiness for change*) dipengaruhi secara bersama-sama oleh empat faktor yaitu apa saja yang dirubah (*change content*), bagaimana terjadinya perubahan (*change process*), keadaan akan berlangsungnya perubahan (*change context*), karakteristik dari anggota organisasi yang akan melaksanakan perubahan (*individual attribute*). Faktor-faktor tersebut saling berhubungan secara timbal balik (Weiner dalam Roos & Nilsson, 2020).

Kesiapan untuk perubahan (*readiness for change*) sebagai suatu kesatuan yang multidimensi terdiri dari beberapa komponen yakni kesesuaian perubahan untuk anggota organisasi (*apropriatness*), kemampuan untuk keberhasilan perubahan (*change efficacy*), kepercayaan akan manajemen yang mendukung perubahan (*management support*), dan kepercayaan akan keuntungan pribadi yang didapat dengan adanya perubahan (*personal valence*). Anggota organisasi dapat memiliki sikap dan respon yang berbeda-beda terhadap perubahan. Perubahan yang menuntut adanya perbedaan kondisi dengan awal akan mempengaruhi penerimaan pada tiap-tiap individu sebagai anggota organisasi. Individu akan memberikan respon positif jika perubahan dianggap sebagai tantangan yang memberikan keuntungan, sementara perubahan yang dianggap sebagai ancaman (Holt & Vardaman, 2013).

Hasil studi pendahuluan melalui wawancara, observasi dan penelusuran dokumen, ditemukan beberapa kendala terhadap pelaksanaan perubahan BKPM menjadi Balkesmas mulai dari Tahun 2017 sampai dengan sekarang, seperti dasar hukum, SDM dan belum adanya *assessment* kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan tupoksi.

Berdasarkan penjabaran di atas, maka tujuan dari penelitian ini menganalisis dimensi kesiapan perubahan dan faktor-faktor yang memengaruhi kesiapan perubahan organisasi pada level individual dan organisasional di Balkesmas Provinsi Jawa Tengah

## METODE

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dan *cross-sectional*. Lokasi di Balkesmas wilayah Semarang, Ambarawa, Magelang, Klaten dan Pati. Populasi adalah pegawai Balkesmas berstatus ASN yang bekerja lebih dari 2 tahun. Sampel 150 orang dan diperoleh secara *stratified random*. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner, kemudian dianalisis menggunakan *path analysis*. Kuesioner pada penelitian ini telah di uji validitas dan reliabilitas dengan hasil uji adalah valid dan reliable. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel bebas, variabel terikat dan variabel intervening. Variabel bebas yaitu Konten Perubahan, Proses Perubahan, Konteks Perubahan dan Atribut Individual. Variabel terikat yaitu Kesiapan Perubahan Organisasional dan Variabel Interveningnya adalah Kesiapan Perubahan Individual.

## HASIL

Karakteristik responden adalah mayoritas responden berjenis kelamin perempuan (64%), berusia 31 - 40 tahun (36%), memiliki pendidikan akhir S1 (44%), memiliki pangkat Penata Muda Tk I / IIIb (26,7%), dan telah bekerja di Balkesmas di Dinas Provinsi Jawa Tengah 11 - 20 tahun. Mayoritas responden memiliki jabatan fungsional medis (60,7%). Tanggapan responden terhadap masing-masing variabel penelitian sebagai berikut.

**Tabel 1. Kategori rerata jawaban responden per variabel**

No	Variabel	Nilai Rerata	Keterangan
1	Konten Perubahan ( $X_1$ )	0,83	Sangat Tinggi
2	Proses Perubahan ( $X_2$ )	0,68	Tinggi
3	Konteks Perubahan ( $X_3$ )	3,13	Tinggi
4	Atribut Individual ( $X_4$ )	2,96	Tinggi
5	Kesiapan Perubahan Individual ( $Y_1$ )	2,93	Tinggi
6	Kesiapan Perubahan Organisasional ( $Y_2$ )	2,97	Tinggi

Dari tabel di atas berdasarkan kategori rerata maka variabel dengan tanggapan tertinggi ada pada Variabel Konten Perubahan, maka dapat dikatakan bahwa kesiapan pada konten perubahan yang terdiri dari komposit system administrasi dan prosedur kerja adalah telah siap.

Hasil uji hipotesis dengan menggunakan *path analysis* dan *sobel test* sebagai berikut:

**Tabel 2. Hasil Uji Hipotesis antar Variabel**

Variabel	$\beta / Z$	Nilai p	Ket
$X_1 \rightarrow Y_1$	$\beta = 0,915$	0,000	H <sub>1</sub> diterima
$X_2 \rightarrow Y_1$	$\beta = 0,572$	0,034	H <sub>2</sub> diterima
$X_3 \rightarrow Y_1$	$\beta = 0,313$	0,008	H <sub>3</sub> diterima
$X_4 \rightarrow Y_1$	$\beta = 0,945$	0,000	H <sub>4</sub> diterima
$X_1 \rightarrow Y_2$	$\beta = 1,035$	0,000	H <sub>5</sub> diterima
$X_2 \rightarrow Y_2$	$\beta = 0,473$	0,030	H <sub>6</sub> diterima
$X_3 \rightarrow Y_2$	$\beta = 0,519$	0,000	H <sub>7</sub> diterima
$X_4 \rightarrow Y_2$	$\beta = 0,231$	0,046	H <sub>8</sub> diterima
$Y_1 \rightarrow Y_2$	$\beta = 0,333$	0,000	H <sub>9</sub> diterima
$X1 \rightarrow Y1 \rightarrow Y2$	$Z = 9,2776$	0,000	H <sub>10</sub> diterima
$X2 \rightarrow Y1 \rightarrow Y2$	$Z = 9,2937$	0,000	H <sub>11</sub> diterima
$X3 \rightarrow Y1 \rightarrow Y2$	$Z = 9,2949$	0,000	H <sub>12</sub> diterima
$X4 \rightarrow Y1 \rightarrow Y2$	$Z = 8,4060$	0,000	H <sub>13</sub> diterima

## PEMBAHASAN

Pada variabel konten perubahan, dengan Hipotesis Pertama ada pengaruh antara konten perubahan dengan kesiapan perubahan individual maka Hipotesis pertama diterima, karena memiliki nilai beta = 0,915 atau p = 0,000 (p<0,01). Hasil ini memperlihatkan ada pengaruh positif yang sangat signifikan dari konten perubahan terhadap kesiapan perubahan individual. Semakin baik konten perubahan maka semakin tinggi kesiapan perubahan individual. Hasil ini sesuai dengan temuan Nirmala (2016) bahwa konten perubahan berpengaruh positif terhadap kesiapan individu berubah. Sistem administrasi memberikan pengaruh paling besar dibandingkan prosedur kerja.

Konten perubahan yang dibentuk dari penilaian sistem administrasi dan prosedur kerja meningkatkan kesiapan individu untuk menghadapi perubahan tupoksi di Balkesmas sebagai penyelenggara UKM strata dua. Pada penelitian ini, konten perubahan tergolong baik. Sistem administrasi yang sudah dilakukan oleh Balkesmas meliputi rencana kebijakan internal mengenai upaya UKM, dokumen rencana tahunan kegiatan UKP kerangka acuan pada setiap kegiatan UKM, dan dokumen uraian tugas untuk pemegang program UKM. Secara administrasi, Balkesmas telah memiliki dokumen rencana tahunan, dokumen kegiatan inovatif, dan dokumen uraian tugas untuk pemegang program.

Perencanaan prosedur kerja yang sudah dilakukan oleh Balkesmas meliputi dokumen hasil monitoring dan evaluasi kegiatan UKM, dokumen SOP, kegiatan UKM, rencana menyusun MoU dengan jejaring dan mitra pelaksanaan kegiatan UKM, rencana menyusun SOP pengelolaan dan pelaksanaan UKM, rencana menyusun SOP pendokumentasian kegiatan dan upaya perbaikan kinerja kegiatan UKM. Dokumen

terkait prosedur kerja yang telah dimiliki oleh Balkesmas adalah dokumen hasil monitoring dan evaluasi dan dokumen SOP kegiatan UKM.

Pada variabel proses perubahan, dengan Hipotesis ada pengaruh antara proses perubahan dengan kesiapan perubahan individual maka Hipotesis kedua diterima, karena memiliki nilai  $\beta = 0,572$  atau  $p = 0,034$  ( $p < 0,05$ ). Hasil ini memperlihatkan ada pengaruh positif yang signifikan dari proses perubahan terhadap kesiapan perubahan individual. Semakin baik proses perubahan maka semakin tinggi kesiapan perubahan individual. Proses perubahan yang dibentuk dari sosialisasi dan keterlibatan kerja pegawai meningkatkan kesiapan individu untuk menghadapi perubahan tupoksi di Balkesmas sebagai penyelenggara UKM strata dua. Pada penelitian ini, proses perubahan tergolong baik. Balkesmas melakukan sosialisasi terkait perubahan tupoksi secara lisan dan tulisan, baik pada forum umum maupun forum khusus. Balkesmas juga melakukan sosialisasi mengenai *update* informasi yang berkaitan dengan perkembangan Balkesmas sebagai penyelenggara rujukan UKM strata kedua.

Keterlibatan kerjanya pegawai juga tinggi, yaitu dilibatkan dalam rapat-rapat yang berhubungan dengan Balkesmas sebagai penyelenggara rujukan UKM strata dua, dilibatkan dalam penyusunan dokumen program kerja dan pelaksana, serta dilibatkan dalam penyusunan uraian tugas dan tupoksi yang baru. Sementara itu, pelatihan pegawai yang khusus berkaitan dengan perubahan tupoksi Balkesmas sebagai penyelenggara rujukan UKM strata dua masih relatif terbatas dan masih rendahnya keterlibatan pegawai dalam setiap pengambilan keputusan yang berhubungan dengan Balkesmas sebagai penyelenggara rujukan UKM strata dua.

Hasil penelitian ini mendukung temuan Haqq dan Natsir (2019) bahwa proses perubahan yang ditunjukkan dengan mengkomunikasikan informasi terkait perubahan menjadi sangat penting dalam proses perubahan, dimana cara kecukupan dan cara penyampaian informasi terkait perubahan mampu merangsang evaluasi kognitif dan afektif secara positif mengenai perubahan, dan mendorong persepsi kepercayaan diri untuk menghadapi peristiwa perubahan. Pendapat senada juga dikemukakan oleh Nirmala (2016) bahwa proses perubahan berpengaruh positif terhadap kesiapan individu berubah. Keterlibatan kerja pegawai memberikan pengaruh paling besar dibandingkan sosialisasi.

Pada variabel konteks perubahan, dengan Hipotesis ada pengaruh antara konteks perubahan dengan kesiapan perubahan individu. Hipotesis ketiga diterima, karena memiliki nilai  $\beta = 0,313$  atau  $p = 0,008$  ( $p < 0,01$ ). Hasil ini memperlihatkan ada

pengaruh positif yang sangat signifikan dari konteks perubahan terhadap kesiapan perubahan individual. Semakin baik konteks perubahan maka semakin tinggi kesiapan perubahan individual.

Konteks perubahan yang dibentuk dari gaya kepemimpinan transformasional dan dukungan manajemen Dinas Kesehatan meningkatkan kesiapan individu untuk menghadapi perubahan tupoksi di Balkesmas sebagai penyelenggara UKM strata dua. Pada penelitian ini, konteks perubahan tergolong baik. Pimpinannya memiliki karakteristik yang dapat mempengaruhi perilaku anggotanya dalam bekerjasama untuk mewujudkan tujuan organisasi terkait perubahan tupoksi di Balkesmas sebagai penyelenggara UKM strata dua. Hasil penelitian ini didukung oleh temuan Vakola (2014) bahwa kepercayaan terhadap manajemen berpengaruh terhadap kesiapan perubahan individual. Memahami manajemen dapat dipercaya, mampu mengelola manajemen dan memiliki niat yang baik, serta menerima semua informasi yang diperlukan dari atasan mempengaruhi cara karyawan memeriksa pro dan kontra perubahan, yang pada akhirnya mengarahkan ke level yang lebih tinggi dari kesiapan individu untuk berubah.

Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Tengah juga memberikan dukungan yang baik terkait perubahan tupoksi di Balkesmas sebagai penyelenggara UKM strata dua. Dinas Kesehatan mendorong penetapan regulasi, mendorong implementasi kebijakan, memberikan pembinaan teknis, melakukan pengawasan dan evaluasi, serta memfasilitasi kesiapan Balkesmas dalam melaksanakan perubahan tupoksi sebagai penyelenggara UKM strata dua.

Hasil ini sesuai dengan temuan Nirmala (2016) bahwa konteks perubahan berpengaruh positif terhadap kesiapan perubahan individu. Dukungan manajemen Dinas Kesehatan memberikan pengaruh paling besar dibandingkan kepemimpinan transformasional. Hasil ini juga sesuai dengan temuan Gigliotti *et al* (2018) bahwa organisasi dapat meningkatkan kemungkinan membawa perubahan dengan memberikan dukungan kepada anggota organisasi sebelum inisiatif perubahan diperkenalkan, tetapi tingkat dukungan yang sangat tinggi justru dapat menurunkan kesiapan level individual

Pada variabel atribut individual, dengan Hipotesis ada pengaruh antara atribut individual dengan kesiapan perubahan individual maka Hipotesis keempat diterima, karena memiliki nilai  $\beta = 0,945$  atau  $p = 0,000$  ( $p < 0,01$ ). Hasil ini memperlihatkan ada pengaruh positif yang sangat signifikan dari atribut individual terhadap kesiapan perubahan individual. Semakin baik atribut individual maka semakin tinggi kesiapan perubahan individual.

Atribut individual yang dibentuk dari sikap dan persepsi meningkatkan kesiapan individu untuk menghadapi perubahan tupoksi di Balkesmas sebagai penyelenggara UKM strata dua. Pada penelitian ini atribut individual tergolong baik. Mayoritas pegawai Balkesmas setuju dengan perubahan yang terjadi, serta ingin meningkatkan pengetahuan dan kompetensi. Mayoritas pegawai juga hadir jika ditugaskan atau diundang untuk mengikuti rapat-rapat yang berhubungan dengan pelaksanaan Balkesmas sebagai penyelenggara UKM strata dua, mengikuti perkembangan perubahan yang terjadi, dan mengikuti pelatihan yang diselenggarakan. Hal ini memperlihatkan sikap pegawai terhadap perubahan tupoksi adalah memberikan dukungan.

Persepsi mayoritas pegawai terkait perubahan tupoksi Balkesmas sebagai penyelenggara UKM strata dua adalah menganggap perubahan tupoksi tersebut sebagai upaya peningkatan mutu pelayanan Balkesmas, upaya meningkatkan kinerja Balkesmas, tugas utama Balkesmas, dan meningkatkan kepuasan masyarakat. Sisi lain, mayoritas pegawai juga menyadari bahwa perubahan tupoksi tersebut akan membuat beban kerjanya bertambah. Hal ini memperlihatkan persepsi pegawai terhadap perubahan tupoksi adalah positif.

Adanya pengaruh positif dari atribut individual (sikap dan persepsi) terhadap kesiapan individu melakukan perubahan sesuai dengan temuan Wittenstein (Masturah *et al.*, 2018) yang juga menyatakan adanya hubungan yang signifikan antara atribut individual (*professional practice*) terhadap kesiapan individu melakukan perubahan. Pegawai yang memiliki sikap positif terhadap perubahan akan meningkatkan koordinasi dalam melakukan perubahan dan bersedia untuk mau belajar menghadapi perubahan, sehingga individu siap menghadapi perubahan (Muafi, 2011). Hasil ini mendukung temuan Al-Maamari *et al* (2018) yang menyatakan bahwa pembelajaran dan pelatihan merupakan salah satu atribut individual yang memengaruhi kesiapan perubahan individual. Hasil ini sesuai dengan temuan Nirmala (2016) bahwa atribut individual berpengaruh positif terhadap kesiapan individu berubah. Persepsi memberikan pengaruh paling besar dibandingkan sikap.

Pada variabel konten perubahan terhadap kesiapan perubahan organisasional, dengan Hipotesis ada pengaruh antara konten perubahan terhadap kesiapan perubahan organisasional maka Hipotesis kelima diterima, karena memiliki nilai beta = 1,035 atau  $p = 0,000$  ( $p < 0,01$ ). Hasil ini memperlihatkan ada pengaruh positif yang sangat signifikan dari konten perubahan terhadap kesiapan perubahan organisasional. Semakin baik konten perubahan maka semakin tinggi kesiapan perubahan organisasional. Hasil ini sesuai

dengan temuan Nirmala (2016) bahwa konten perubahan berpengaruh positif terhadap kesiapan organisasi melakukan perubahan.

Konten perubahan yang dibentuk dari penilaian sistem administrasi dan prosedur kerja meningkatkan kesiapan organisasi untuk menghadapi perubahan tupoksi di Balkesmas sebagai penyelenggara UKM strata dua. Pada penelitian ini, konten perubahan tergolong baik. Sistem administrasi yang sudah dilakukan oleh Balkesmas meliputi rencana kebijakan internal mengenai upaya UKM, dokumen rencana tahunan kegiatan UKP, kerangka acuan pada setiap kegiatan UKM, dan dokumen uraian tugas untuk pemegang program UKM. Secara administrasi, Balkesmas telah memiliki dokumen rencana tahunan, dokumen kegiatan inovatif, dan dokumen uraian tugas untuk pemegang program. Hal ini menunjukkan adanya sistem administrasi yang baik maka semakin siap organisasi melakukan perubahan.

Perencanaan prosedur kerja yang sudah dilakukan oleh Balkesmas meliputi dokumen hasil monitoring dan evaluasi kegiatan UKM, dokumen SOP kegiatan UKM, rencana Menyusun MOU dengan jejaring dan mitra pelaksanaan kegiatan UKM, rencana menyusun SOP pengelolaan dan pelaksanaan UKM, rencana menyusun SOP pendokumentasian kegiatan dan upaya perbaikan kinerja kegiatan UKM. Dokumen terkait prosedur kerja yang telah dimiliki oleh Balkesmas adalah dokumen hasil monitoring dan evaluasi dan dokumen SOP kegiatan UKM. Hal ini menunjukkan adanya perencanaan prosedur kerja yang baik maka semakin siap organisasi melakukan perubahan.

### **Pengaruh Proses Perubahan terhadap Kesiapan Perubahan Organisasional**

Pada variabel proses perubahan terhadap kesiapan perubahan organisasional, dengan Hipotesis ada pengaruh antara proses perubahan terhadap kesiapan perubahan organisasional Hipotesis keenam diterima, karena memiliki nilai  $\beta = 0,473$  atau  $p = 0,030$  ( $p < 0,05$ ). Hasil ini memperlihatkan berarti ada pengaruh positif yang signifikan dari proses perubahan terhadap kesiapan perubahan organisasional. Semakin baik proses perubahan maka semakin tinggi kesiapan perubahan organisasional. Hasil ini sesuai dengan temuan Nirmala (2016) bahwa proses perubahan berpengaruh positif terhadap kesiapan organisasi melakukan perubahan.

Proses perubahan yang dibentuk dari sosialisasi dan keterlibatan kerja pegawai meningkatkan kesiapan organisasi untuk menghadapi perubahan tupoksi di Balkesmas sebagai penyelenggara UKM strata dua. Pada penelitian ini, proses perubahan tergolong baik. Balkesmas melakukan sosialisasi terkait perubahan tupoksi secara lisan dan tulisan,

baik pada forum umum maupun forum khusus. Balkesmas juga melakukan sosialisasi mengenai *update* informasi yang berkaitan dengan perkembangan Balkesmas sebagai penyelenggara rujukan UKM strata kedua.

Keterlibatan kerjanya pegawai juga tinggi, yaitu dilibatkan dalam rapat-rapat yang berhubungan dengan Balkesmas sebagai penyelenggara rujukan UKM strata dua, dilibatkan dalam penyusunan dokumen program kerja dan pelaksana, serta dilibatkan dalam penyusunan uraian tugas dan tupoksi yang baru. Sementara itu, pelatihan pegawai yang khusus berkaitan dengan perubahan tupoksi Balkesmas sebagai penyelenggara rujukan UKM strata dua masih relatif terbatas dan masih rendahnya keterlibatan pegawai dalam setiap pengambilan keputusan yang berhubungan dengan Balkesmas sebagai penyelenggara rujukan UKM strata dua.

Pada variabel konteks perubahan terhadap kesiapan perubahan organisasional, dengan Hipotesis ada pengaruh antara konteks perubahan terhadap kesiapan perubahan organisasional maka Hipotesis ketujuh diterima, karena memiliki nilai beta = 0,519 atau  $p = 0,000$  ( $p < 0,01$ ). Hasil ini memperlihatkan ada pengaruh positif yang sangat signifikan dari konteks perubahan terhadap kesiapan perubahan organisasional. Semakin baik konteks perubahan maka semakin tinggi kesiapan perubahan organisasional. Hasil ini sesuai dengan temuan Nirmala (2016) bahwa konteks perubahan berpengaruh positif terhadap kesiapan organisasi melakukan perubahan.

Konteks perubahan yang dibentuk dari gaya kepemimpinan transformasional dan dukungan manajemen Dinas Kesehatan meningkatkan kesiapan organisasi untuk menghadapi perubahan tupoksi di Balkesmas sebagai penyelenggara UKM strata dua. Pada penelitian ini, konteks perubahan tergolong baik. Pimpinannya memiliki karakteristik yang dapat mempengaruhi perilaku anggotanya dalam bekerjasama untuk mewujudkan tujuan organisasi terkait perubahan tupoksi di Balkesmas sebagai penyelenggara UKM strata dua. Pimpinan selalu menekankan pentingnya tujuan dan komitmen bersama; pimpinan selalu memotivasi pegawai dalam bekerja; pimpinan selalu mendorong munculnya ide-ide inovasi pegawai; pimpinan dapat menjadi panutan (model/teladan) kebanggaan, dan loyalitas bekerja di mata pegawai; serta pimpinan selalu mempertimbangkan segala kebutuhan pegawai.

Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Tengah juga memberikan dukungan yang baik terkait perubahan tupoksi di Balkesmas sebagai penyelenggara UKM strata dua. Dinas Kesehatan mendorong penetapan regulasi, mendorong implementasi kebijakan, memberikan pembinaan teknis, melakukan pengawasan dan evaluasi, serta memfasilitasi

kesiapan Balkesmas dalam melaksanakan perubahan tupoksi sebagai penyelenggara UKM strata dua. Hal ini sesuai dengan temuan Samaranayake dan Takemura (2017) bahwa dukungan manajemen akan meningkatkan kesiapan individu melakukan perubahan.

Pada variabel atribut individual terhadap kesiapan perubahan organisasional, dengan Hipotesis ada pengaruh antara atribut individual terhadap kesiapan perubahan organisasional maka Hipotesis kedelapan diterima, karena memiliki nilai beta = 0,231 atau  $p = 0,046$  ( $p < 0,05$ ). Hasil ini memperlihatkan ada pengaruh positif yang signifikan dari atribut individual terhadap kesiapan perubahan organisasional. Semakin baik atribut individual maka semakin tinggi kesiapan perubahan organisasional.

Atribut individual yang dibentuk dari sikap dan persepsi meningkatkan kesiapan organisasi untuk menghadapi perubahan tupoksi di Balkesmas sebagai penyelenggara UKM strata dua. Pada penelitian ini atribut individual tergolong baik. Mayoritas pegawai Balkesmas setuju dengan perubahan yang terjadi, serta ingin meningkatkan pengetahuan dan kompetensi. Mayoritas pegawai juga hadir jika ditugaskan atau diundang untuk mengikuti rapat-rapat yang berhubungan dengan pelaksanaan Balkesmas sebagai penyelenggara UKM strata dua, mengikuti perkembangan perubahan yang terjadi, dan mengikuti pelatihan yang diselenggarakan. Hal ini memperlihatkan sikap pegawai terhadap perubahan tupoksi adalah memberikan dukungan.

Persepsi mayoritas pegawai terkait perubahan tupoksi Balkesmas sebagai penyelenggara UKM strata dua adalah menganggap perubahan tupoksi tersebut sebagai upaya peningkatan mutu pelayanan Balkesmas, upaya meningkatkan kinerja Balkesmas, tugas utama Balkesmas, dan meningkatkan kepuasan masyarakat. Sisi lain, mayoritas pegawai juga menyadari bahwa perubahan tupoksi tersebut akan membuat beban kerjanya bertambah. Hal ini memperlihatkan persepsi pegawai terhadap perubahan tupoksi adalah positif.

Hasil penelitian Alwheeb dan Rea (2017) mengungkapkan bahwa rendahnya kesiapan organisasi melakukan perubahan disebabkan oleh rendahnya atribut individual. Hasil ini juga sesuai dengan temuan Nirmala (2016) bahwa proses perubahan berpengaruh positif terhadap kesiapan organisasi melakukan perubahan.

Pada variabel kesiapan perubahan individual terhadap kesiapan perubahan organisasional, dengan Hipotesis ada pengaruh antara kesiapan perubahan individual terhadap kesiapan perubahan organisasional maka Hipotesis kesembilan diterima, karena memiliki nilai beta = 0,333 atau  $p = 0,000$  ( $p < 0,01$ ). Hasil ini memperlihatkan ada

pengaruh positif yang sangat signifikan dari kesiapan perubahan individual terhadap kesiapan perubahan organisasional. Semakin tinggi kesiapan perubahan individual maka semakin tinggi kesiapan perubahan organisasional.

Kesiapan perubahan individual yang dibentuk dari *appropriateness*, *change efficacy*, *intern management support*, dan *personal valence* meningkatkan kesiapan organisasi untuk menghadapi perubahan tupoksi di Balikesmas sebagai penyelenggara UKM strata dua. Kesiapan organisasi terbentuk dari kesiapan individu yang berkolaborasi melalui kontak sosial antarindividu sehingga menghasilkan pola sikap yang mendorong timbulnya perilaku positif dalam upaya perubahan (Rafferty *et al.*, 2013).

Pada penelitian ini, kesiapan perubahan individual tergolong baik. Secara *appropriateness*, mayoritas pegawai beranggapan bahwa perubahan tupoksi tersebut lebih banyak memberikan keuntungan secara individu maupun organisasi. Bentuk keuntungan individu adalah meningkatkan kesejahteraan individu; sedangkan bentuk keuntungan bagi organisasi adalah menjadi nilai lebih Balikesmas, meningkatkan efektifitas pelayanan, dan menjadi prioritas. Meski demikian, mayoritas pegawai juga menyadari bahwa perubahan tupoksi tersebut akan meningkatkan waktu kerja individu.

Secara *change efficacy*, mayoritas pegawai beranggapan memiliki pengetahuan dan kompetensi yang tinggi sehingga mudah melaksanakan tugas yang berkaitan dengan perubahan tupoksi. Mayoritas pegawai juga merasa mampu mempelajari hal-hal yang baru terkait perubahan sehingga pelaksanaan tugas baru terkait perubahan juga akan lebih mudah. Hal ini sesuai dengan pendapat Cunningham, *et al* (Patricia dkk., 2020) bahwa *change efficacy* merupakan atribut individual yang mendukung kesiapan perubahan organisasional. Zaida dkk (2015) mengungkapkan pengetahuan berpengaruh positif terhadap kesiapan perubahan organisasional.

Secara *intern management support*, mayoritas pegawai beranggapan pimpinan mendukung setiap kegiatan terkait pelaksanaan perubahan tupoksi, memberikan dukungan kebijakan, mendorong peran serta dari seluruh bawahannya untuk berperan serta dalam pelaksanaan perubahan, serta rutin melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan perubahan tupoksi. Hal ini sesuai dengan pendapat (Rafferty *et al.*, 2013) bahwa dukungan manajemen (pimpinan) akan meningkatkan kesiapan organisasi melakukan perubahan. Hasil penelitian ini juga mendukung temuan Patricia dkk (2020) dan Kirrane *et al* (2016) bahwa dukungan organisasi yang tinggi akan dapat menyiapkan anggota organisasi dalam menghadapi perubahan. Anggota organisasi yang merasa

diperhatikan oleh organisasi terkait memberikan kontribusi maksimal dalam bentuk waktu, tenaga dan usaha kepada organisasi.

Secara *personal valence*, mayoritas pegawai beranggapan perubahan tupoksi berpengaruh terhadap jabatan, peningkatan karir, dan peningkatan jejaring kemitraan. Mayoritas pegawai juga beranggapan perubahan tupoksi tersebut tidak menimbulkan kekhawatiran terkait kesejahteraan individu dan konflik dengan rekan kerja. Hasil ini sesuai dengan temuan Patricia dkk (2020) bahwa kesiapan perubahan individual berhubungan dengan *personal valence* (*self-efficacy*, *self-esteem*, *optimism*, dan *sense of control*).

Hasil penelitian ini mendukung temuan Arisanti (2020) bahwa ketika individu tidak siap melakukan perubahan maka kesiapan organisasi melakukan perubahan juga tidak akan terwujud. Hasil penelitian ini juga mendukung temuan Saleh *et al* (2016) dan Saragih (2015) bahwa atribut individual berpengaruh positif terhadap perubahan organisasi melakukan perubahan. Nirmala (2016) juga mengungkapkan bahwa atribut individual berpengaruh positif terhadap kesiapan organisasi melakukan perubahan.

Pada uji intervening dengan Hipotesis : Ada pengaruh yang signifikan kesiapan perubahan individual memediasi konten perubahan, proses perubahan, konteks perubahan dan atribut individual dengan kesiapan perubahan organisasional, maka Hipotesis 10-13 diterima, karena masing-masing memiliki  $p = 0,000$  ( $p < 0,01$ ). Hasil ini memperlihatkan kesiapan perubahan individual memediasi secara signifikan pengaruh proses perubahan, konteks perubahan, dan atribut individual dengan kesiapan perubahan organisasional. Semakin baik proses perubahan, konteks perubahan, dan atribut individual maka semakin tinggi kesiapan perubahan individual yang pada akhirnya meningkatkan kesiapan perubahan organisasional.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori Holt dan Weiner bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan organisasi melakukan perubahan tidak hanya interaksi langsung dari konten perubahan, proses perubahan, konteks perubahan dan atribut individual, namun juga melibatkan kesiapan perubahan individual sebagai intervening. Kesiapan perubahan individual akan memperkuat efek konten perubahan, proses perubahan, konteks perubahan dan atribut individual terhadap kesiapan organisasi dalam melakukan perubahan (Roos & Nilsson, 2020). Kesiapan perubahan individual memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi melakukan perubahan (Radian & Mangundjaya, 2019). Hasil penelitian ini juga mendukung temuan Haffar *et al* (2013) bahwa kesiapan perubahan individual memediasi hubungan perubahan budaya

organisasai dengan penerapan kebijakan *total quality management* (TQM). Lizar *et al* (2015) juga menyatakan bahwa berkaitan dengan perubahan organisasi maka upaya strategi organisasi tidak hanya menekankan pada sistem dan prosedur namun juga perlu memperhatikan permasalahan-permasalahan di level individual.

## **SIMPULAN**

Simpulan penelitian adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan perubahan Balkesmas pada level individual adalah konten perubahan, proses perubahan, konsteks perubahan dan atribut individual. Atribut individual merupakan faktor yang memberikan pengaruh paling besar ( $\beta = 0,945$ ), sedangkan konteks perubahan merupakan faktor yang memberikan pengaruh paling kecil ( $\beta = 0,313$ ). Faktor-faktor kesiapan perubahan pada level organisasi adalah konten perubahan, proses perubahan, konteks perubahan, atribut individual, dan kesiapan perubahan individual. Konten perubahan merupakan faktor yang memberikan pengaruh paling besar ( $\beta = 1,035$ ), sedangkan atribut individual merupakan faktor yang memberikan pengaruh paling kecil ( $\beta = 0,231$ ). Kesiapan perubahan individual memediasi pengaruh konten perubahan, proses perubahan, konsteks perubahan dan atribut individual terhadap kesiapan perubahan organisasional. Balkesmas perlu meningkatkan kesiapan terhadap konteks perubahan secara internal, yaitu membangun kepercayaan staf kepada pimpinan organisasi yang dapat mendukung peningkatan kesiapan perubahan organisasi serata mewujudkan budaya organisasi yang kondusif untuk mendukung perubahan. Dinas Kesehatan sebagai instansi induk harus melakukan monitoring evaluasi terhadap pelaksanaan perubahan tugas pokok organisasi dan memenuhi segala sumber daya.

## **UCAPAN TERIMA KASIH**

Penelitian ini melibatkan banyak pihak, maka penulis menyampaikan terima kasih mengucapkan terima kasih kepada Kepala Dinas Provinsi Jawa Tengah, seluruh Kepala Balkesmas yang telah memberikan izin penelitian, serta kepada semua responden yang terlibat dalam penelitian ini.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Al-Maamari, Q. A., Kassim, R. M., Raju, V., Al-Tahitah, A., Ameen, A. A., and Abdulrab, M. (2018). Factors Affecting Individual Readiness for Change: A Conceptual Framework. *International Journal of Management and Human Science*, 2(1), 13–18.

- Alwheeb, M., and Rea, D. M. (2017). Assessing Organizational Readiness for the Improvement and Change Initiatives in Public Hospitals. *Management Issues in Healthcare System*, 3, 49–57.
- Arisanti, Y. (2020). Kesiapan Perubahan Puskesmas Rawat Jalan Menjadi Puskesmas Rawat Inap dan Potensi Kebijakan Diskresi di Puskesmas Sawangan II Kabupaten Magelang. *Media Kesehatan Masyarakat Indonesia*, 19(2), 134–140. <https://doi.org/10.14710/mkmi.19.2.134-140>
- Gigliotti, R., Vardaman, J., Marshall, D. R., and Gonzalez, K. (2018). The Role of Perceived Organizational Support in Individual Change Readiness. *Journal of Change Management*, 1–16. <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1459784>
- Haffar, M., Al-Karaghoul, W., and Ghoneim, A. (2013). The mediating effect of individual readiness for change in the relationship between organisational culture and TQM implementation. *Total Quality Management and Business Excellence*, 24(5–6), 693–706. <https://doi.org/10.1080/14783363.2013.791112>
- Haqq, Z. N., and Natsir, M. (2019). Three Components of Readiness to Change: Communication of Change and Change-Efficacy as Antecedents. *Perisai : Islamic Banking and Finance Journal*, 3(1), 33–44. <https://doi.org/10.21070/perisai.v3i1.2011>
- Holt, D. T., and Vardaman, J. M. (2013). Toward a Comprehensive Understanding of Readiness for Change: The Case for an Expanded Conceptualization Toward a Comprehensive Understanding of Readiness for Change : The Case for an Expanded Conceptualization. *Journal of Change Management*, 13(1), 9–18.
- Kirrane, M., Lennon, M., O’Connor, C., and Fu, N. (2016). Linking perceived management support with employees’ readiness for change: the mediating role of psychological capital. *Journal of Change Management*, 1–21. <https://doi.org/10.1080/14697017.2016.1214615>
- Lizar, A. A., Mangundjaya, W. L. ., and Rachmawan, A. (2015). The Role of Psychological Capital and Psychological Empowerment on Individual Readiness for Change. *The Journal of Developing Areas*, 49(5), 343–352. <https://doi.org/10.1353/jda.2015.0063>
- Masturah, T. F., Mariatin, E., Danta, E., and Ginting, J. (2018). The Influence of Change Readiness on Quality of Communication and Participation of Employees in PT Bank Mandiri (Persero) Tbk , Medan. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies (IJPSAT)*, 8(1), 48–59.
- Muafi. (2011). Pengaruh Kesiapan Perubahan Organisasional terhadap Pembelajaran Organisasional. *BISMA, Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 3(2), 147–156. <https://doi.org/10.26740/bisma.v3n2.p147-156>
- Nirmala V. (2016). *Upaya Peningkatan Readiness for Change dalam Rangka Akreditasi Puskesmas: Studi Kasus di Kabupaten Magelang*. Universitas Airlangga.
- Patricia, N. L., Zamralita, dan Idulfilastri, R. M. (2020). Apakah Pemberdayaan Psikologis dan Persepsi Dukungan Organisasi Mendukung Kesiapan untuk Berubah? *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, Dan Seni*, 4(1), 245–

253. <https://doi.org/10.24912/jmishumsen.v4i1.7706.2020>
- Radian, N. N., and Mangundjaya, W. L. (2019). Individual Readiness for Change as Mediator between Transformational Leadership and Commitment Affective to Change. *Jurnal Manajemen Aset Infrastruktur & Fasilitas*, 3(1), 1–12. <https://doi.org/10.12962/j26151847.v3i1.5158>
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., and Armenakis, A. A. (2013). Change Readiness: A Multilevel Review. *Journal of Management*, 39(1), 110–135. <https://doi.org/10.1177/0149206312457417>
- Roos, J., and Nilsson, V. O. (2020). Driving Organizational Readiness for Change through Strategic Workshops. *International Journal of Management and Applied Research*, 7(1), 1–28. <https://doi.org/10.18646/2056.71.20-001>
- Saleh, S., Khodor, R., Alameddine, M., and Baroud, M. (2016). Readiness of healthcare providers for eHealth: the case from primary healthcare centers in Lebanon. *BMC Health Services Research*, 16(644), 1–11. <https://doi.org/10.1186/s12913-016-1896-2>
- Samaranayake, S. U., and Takemura, T. (2017). Employee Readiness for Organizational Change: A Case Study in an Export Oriented Manufacturing Firm in Sri Lanka. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 10(20), 1–16.
- Saragih, E. H. (2015). Individual Attributes of Change Readiness: A Case Study at Indonesia State-owned Railway Company. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 34–41. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.332>
- Vakola, M. (2014). What’s in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. *Leadership and Organization Development Journal*, 35(3), 195–209. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2012-0064>
- Zaida, U., Djati, S. P., dan Mawarni, A. (2015). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kesiapan Perusahaan dalam Pelaksanaan BPJS di Kota Mataram. *Jurnal Kesehatan Masyarakat Indonesia*, 3(2), 122–130.

Submission	05-08-2021
Review	10-08-2021
Accepted	23-09-2021
Publish	29-10-2021
DOI	10.29241/jmk.v7i2.676
Sinta Level	3 (Tiga)