

FAKTOR PENDUKUNG DAN PENGHAMBAT DALAM PROSES PERUBAHAN ORGANISASI PADA POLITEKNIK KESEHATAN KEMENKES PALANGKA RAYA

Nang Randu Utama

Politeknik Kesehatan Kementerian Kesehatan Palangka Raya, Palangka Raya, Indonesia

e-mail: naratama_nru@yahoo.com

ABSTRACT

This study aims to obtain a description of the supporting and inhibiting factors in the process of organizational change of education based on management perspective that occurs in the scope of higher health education of the Ministry of Health of the Republic of Indonesia. This study used a qualitative approach by conducting case study at Palangka Raya Health Polytechnic. The research results are as follows: (a) Supporting factor that must be there is the existence of a manual or technical guidance in organizing the organization; (b) Whereas the inhibiting factor is the old habits, the mindset, the mental model is still inhibiting from the organizers and members of the organization; (c) The inhibiting factor is the existence of selfishness of each highly visible party; (d) Inhibitors may also occur if there are still "little kings" and selfishness from each of the former institutions; (e) Other issues that support in this process of change are in terms of facilities and infrastructure, namely the availability of buildings and land; (f) Another inhibiting factor is that in terms of educational qualifications, there are departments that do not meet, for example in the midwifery department there are still many average teachers with Diploma IV education background and non-linear education; (g) Inhibiting factors may also occur if the reason of seniority is always carried around; (h) The inhibiting factor is lack of human resources in using modern health equipment, including the use of teaching aids in accordance with the progress of science and teaching and learning technology.

Keywords: change factor, change process, organizational change.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran mengenai faktor pendukung dan penghambat dalam proses perubahan organisasi pendidikan yang ditinjau dari perspektif manajemen yang terjadi di lingkup organisasi pendidikan tinggi kesehatan Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan melakukan studi kasus pada institusi Politeknik Kesehatan Kemenkes Palangka Raya. Hasil penelitian adalah sebagai berikut: (a) Faktor pendukung yang harus ada yaitu adanya buku pedoman atau petunjuk teknis dalam penyelenggaraan organisasi; (b) Sedangkan yang menjadi faktor penghambat itu adalah kebiasaan lama, *mindset*-nya, *mental model*-nya masih bersifat menghambat dari para pengelola dan anggota organisasi; (c) Faktor penghambat yaitu adanya keegoisan masing-masing pihak yang sangat tampak; (d) Penghambat juga dapat terjadi apabila masih ada "raja-raja kecil" dan keegoisan dari masing-masing institusi yang dulu; (e) Perihal lain yang mendukung dalam proses perubahan ini adalah dari sisi sarana dan prasarana, yaitu tersedianya gedung dan tanah; (f) Faktor penghambat lain yaitu dari sisi kualifikasi pendidikan ternyata ada jurusan yang

tidak memenuhi, misalnya di jurusan kebidanan masih banyak rata-rata tenaga pengajar dengan latar pendidikan Diploma IV dan pendidikannya tidak linear; (g) Faktor penghambat juga dapat terjadi apabila alasan senioritas selalu dibawa-bawa; (h) Faktor penghambat yaitu masih kurang kesiapan sumber daya manusia dalam menggunakan alat-alat kesehatan modern termasuk penggunaan alat bantu belajar mengajar yang sesuai dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi pengajaran dan pembelajaran.

Kata kunci: faktor perubahan, perubahan organisasi, proses perubahan.

Perubahan organisasi merupakan salah satu pokok penting dari sekian banyak hal menyangkut proses kehidupan dari sebuah organisasi. Setiap organisasi akan selalu mengalami perubahan dengan tujuan dan maksud yang berbeda-beda. Perubahan juga terkait erat dengan ruang dan waktu. Hal ini Waistell, (2006) menyampaikan sebagaimana dijelaskan oleh Dainton (2001) bahwa waktu merupakan dimensi perubahan. Selanjutnya dikatakan lagi oleh Lefebvre (1991) bahwa untuk merubah kehidupan, maka yang pertama kita lakukan adalah merubah ruang. Namun perubahan yang terjadi pada dasarnya terkait dengan faktor tuntutan kebutuhan yang harus dilakukan pada organisasi tersebut dan bertujuan untuk meraih kesuksesan.

Menurut Hervey dan Brown (1992) dalam Syafaruddin (2008) dijelaskan bahwa perubahan adalah nama sebuah permainan dalam manajemen dewasa ini. Pasar, produk, dan suasana persaingan secara cepat terus berubah. Sebagai lingkungan yang berubah, semua organisasi mesti menyesuaikan diri bila ingin meraih kesuksesan.

Sehubungan dengan perubahan organisasi yang terjadi akibat penggabungan organisasi, Sobirin (2009:292) juga menyebutkan dengan perumpamaan penggabungan tersebut sebagai sebuah perkawinan dimana memahami sifat, karakter masing-masing pihak sebelum perkawinan tersebut dilaksanakan merupakan tindakan yang bijak mengingat perkawinan bukan sekedar bertemunya dua insan dalam pelaminan melainkan pertemuan dua sifat, karakter, kebiasaan dan budaya yang berbeda. Oleh karena kedua pihak perlu melakukan perubahan dan harmonisasi sifat, kebiasaan dan budaya agar perkawinan tersebut bisa berlangsung lama dan mencapai tujuan.

Dijelaskan bahwa perubahan organisasi saat ini tidak hanya bersifat parsial atau terbatas pada unit organisasi tertentu atau departemen ataupun kelompok kerja di tingkatan bawah. Belakangan ini tuntutan perubahan menyeluruh semakin penting dan mendesak, di semua tingkatan organisasi. Dalam perubahan organisasi juga berkaitan dengan pola pembagian kekuasaan sebagai bagian dari pendekatan yang paling efektif untuk perubahan organisasi (Chatab, 2009). Lebih lanjut Chatab menjelaskan bahwa budaya organisasi sangat berpengaruh dalam membentuk dan memberi arti kepada anggota organisasi untuk berperilaku dan bertindak, yang diturunkan dari satu generasi ke generasi berikutnya sebagai karakter organisasi.

Terkait dengan penjelasan di atas maka perlu dilakukan identifikasi dan interpretasi kekuatan dan jenis budaya yang dominan, ketidakserasian budaya dan arah perubahannya, serta fokus tindak lanjutnya guna peningkatan keefektifan organisasi dan kinerjanya. Hal ini juga didukung oleh Winardi (2008) bahwa target-target keorganisasian untuk perubahan termasuk, misalnya: manusia, teknologi, pekerjaan dan arus pekerjaan, struktur keorganisasian, proses-proses, kultur, dan manajemen.

Selain itu dijelaskan juga oleh Enders, *et al* (2009:94) bahwa penting sekali ditekankan bahwa kerangka proses nilai tidak hanya berlaku pada membuat keputusan pada tingkat produk saja, hal tersebut juga membantu dengan mengarah pada pertanyaan-pertanyaan strategik pada unit

usaha atau tingkat perusahaan, terkait erat dengan misalnya *outsourcing*, diversifikasi atau *merger*, dan akuisisi. Dalam penelitian ini mengkaji perubahan yang terjadi pada organisasi pendidikan yang ada di lingkungan Kementerian Kesehatan Republik Indonesia dimana telah terjadi perubahan yang besar dan mendasar pada organisasi dan sistem manajemen pengelolaannya yang pada akhirnya ditujukan untuk peningkatan kinerja organisasi.

Terkait dengan kenyataan ini menunjukkan bahwa betapa pentingnya sebuah pengelolaan organisasi pendidikan sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi itu sendiri. Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh Mayston, (2003:679) bahwa pendidikan menyediakan area penting dari penerapan teknik-teknik evaluasi kinerja yang dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja layanan-layanan publik. Oleh karena itu maka keberadaan institusi pendidikan tenaga kesehatan memegang peranan penting dalam upaya pembangunan kesehatan di Indonesia.

Kemudian dapat dikatakan bahwa tuntutan dalam pembangunan bidang kesehatan merupakan salah satu kebutuhan program pembangunan secara nasional dan daerah. Salah satu faktor pendukung tercapainya tujuan ini adalah tersedianya jumlah dan kualitas tenaga kesehatan yang profesional dan memadai. Untuk mencapai ketersediaan tenaga kesehatan dimaksud maka sangat diperlukan adanya institusi pendidikan tenaga kesehatan yang bermutu dalam mencetak lulusan yang siap pakai dan profesional dibidang kesehatan.

Di Indonesia terdapat banyak institusi pendidikan kesehatan yang secara khusus menghasilkan tenaga kesehatan dalam berbagai jenis keahlian profesi dibidang kesehatan. Dalam hal ini institusi pendidikan tenaga kesehatan yang menjadi fokus dalam pembahasan ini adalah Institusi Pendidikan Tinggi Tenaga Kesehatan yang langsung berada di bawah Kementerian Kesehatan (yang sebelumnya disebut Departemen Kesehatan) Republik Indonesia. Hal ini berlaku sejak Pemerintah melalui Peraturan Presiden (Perpres) No. 47/2009 tanggal 03 Nopember 2009 tentang Pembentukan dan Organisasi Kementerian Negara, mengubah semua bentuk Departemen, Kantor Menteri Negara dan Kantor Menteri Koordinator menjadi Kementerian Negara.

Reformasi pendidikan di Indonesia telah membawa dampak besar dalam berbagai aspek pendidikan dalam semua tingkat pendidikan termasuk dalam pengembangan lembaga pendidikan itu sendiri. Hal tersebut juga terjadi pada lembaga pendidikan tinggi tenaga kesehatan di lingkungan Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. Berdasarkan laporan data yang ada pada Pusat Pendidikan Tenaga Kesehatan Depkes RI diketahui bahwa sampai pada permulaan tahun 2001 terdapat 203 lembaga pendidikan tinggi tenaga kesehatan berbentuk akademi-akademi kesehatan yang menyelenggarakan Program Pendidikan Diploma III dalam berbagai bidang profesi kesehatan. Seluruh institusi pendidikan tinggi tenaga kesehatan yang menjadi fokus dalam pembahasan ini merupakan Unit Pelaksana Teknis (UPT) ini berada langsung dibawah Badan Pengembangan dan Pemberdayaan Sumberdaya Manusia Kesehatan Kementerian Kesehatan Republik Indonesia atau disingkat Badan PPSDM Kesehatan Kemenkes R.I.

Reformasi dalam dunia pendidikan telah membawa perubahan besar pada hampir semua akademi kesehatan di bawah Kementerian Kesehatan RI di seluruh Indonesia tersebut. Reformasi pendidikan dimulai dengan diterbitkannya Surat Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No. 298/MENKES-KESOS/SK/IV/2001 dan Nomor 1207/MENKES/SK/XI/2001 tentang Pembentukan Politeknik Kesehatan yang merupakan suatu penggabungan dan perubahan bentuk kelembagaan dari beberapa jenis perguruan tinggi tenaga kesehatan berbentuk Akademi yang kemudian digabung dan berubah menjadi sebuah institusi pendidikan tinggi dengan nama Politeknik.

Terkait dengan tuntutan akan perubahan organisasi yang memang harus dilakukan pada segenap institusi pendidikan tinggi di lingkungan Kementerian Kesehatan RI, maka sebagai unit

pelaksana teknis yang berada di bawah Badan Pengembangan dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kesehatan pada Kementerian Kesehatan Republik Indonesia, telah dipahami bahwa semua lembaga pendidikan yang berada di bawahnya hanya menerima saja apa yang menjadi kebijakan dari pihak luar sebagai organisasi yang memiliki kewenangan besar dan terpusat dalam proses perubahan ini.

Dengan demikian perubahan organisasi yang terjadi di lingkungan institusi pendidikan tinggi tenaga kesehatan ini dapat dikatakan juga tergolong sebagai perubahan terencana yang ditandai dengan dikeluarkannya Surat Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia tersebut yang secara serentak terjadi penggabungan dan perubahan bentuk pada lembaga pendidikan tinggi tenaga kesehatan di seluruh Indonesia. Berdasarkan data yang dimuat dalam buku *Rencana Aksi* dari Badan Pengembangan dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kesehatan Depkes RI disebutkan bahwa secara keseluruhan jumlah institusi pendidikan tinggi tenaga kesehatan sampai dengan akhir Desember 2005 tercatat ada 32 Poltekkes Depkes yang tersebar di masing-masing propinsi di seluruh Indonesia. Kemudian pada tahun 2008 dibentuk lagi satu poltekkes di Ternate dengan nama Politeknik Kesehatan Depkes Ternate.

Sampai saat ini jumlah institusi pendidikan tinggi tenaga kesehatan yang ada di lingkungan Kementerian Kesehatan Republik Indonesia yang telah terbentuk adalah 38 Institusi Poltekkes Kemenkes R.I. dengan program pendidikan profesional dalam sejumlah bidang kesehatan masing-masing. Adanya kebijakan pemerintah dalam hal penggabungan dan perubahan bentuk lembaga pendidikan dengan pembentukan politeknik kesehatan yang terjadi di lingkungan Kementerian Kesehatan Republik Indonesia ini merupakan keharusan yang mempunyai tujuan untuk turut serta berpartisipasi aktif dan mendukung dalam penyelenggaraan lembaga pendidikan tinggi yang lebih efektif dan efisien di seluruh Indonesia.

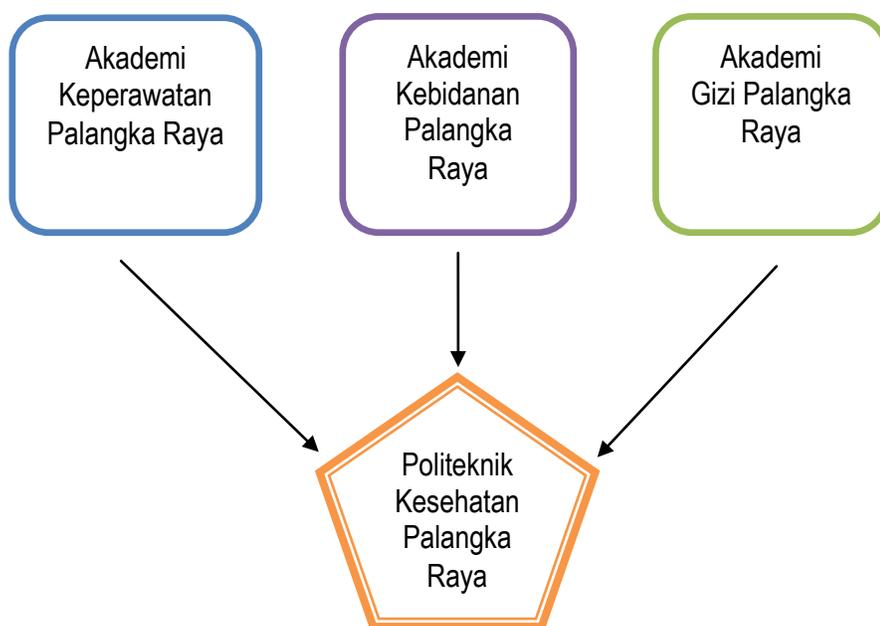
Sehubungan dengan penyelenggaraan pendidikan dimaksud, Kemenkes R.I. mengacu pada berbagai peraturan perundang-undangan sebagai berikut: 1) UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional; 2) UU Nomor 23 Tahun 1992 tentang Kesehatan; 3) PP 32 Tahun 1996 Tentang Tenaga Kesehatan; 4) Permenkes Nomor 1192 tentang Pendirian Diploma Bidang Kesehatan. Selanjutnya bahwa sebagaimana yang tertuang dalam Pedoman Organisasi dan Tatalaksana Politeknik Kesehatan Kementerian Kesehatan Republik Indonesia (Poltekkes Kemenkes R.I.), institusi ini mempunyai fungsi: a) melaksanakan pengembangan pendidikan dalam sejumlah keahlian di bidang kesehatan; b) pelaksanaan penelitian di bidang pendidikan dan kesehatan; c) pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat sesuai dengan bidang yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya; d) pelaksanaan pembinaan civitas akademika dalam hubungannya dengan lingkungan; dan e) pelaksanaan kegiatan pelayanan administratif.

Selain itu dijelaskan bahwa tugas Poltekkes Kemenkes R.I. adalah melaksanakan pendidikan profesional dalam program Diploma I, Diploma II, Diploma III dan/atau Program Diploma IV sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam hal ini telah diketahui bahwa seluruh politeknik kesehatan di lingkungan Kementerian Kesehatan Republik Indonesia merupakan unit pelaksana teknis yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Badan Pengembangan dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kesehatan (Badan PPSDM Kesehatan). Setiap politeknik kesehatan tersebut dipimpin oleh seorang Direktur yang dalam melaksanakan tugasnya secara teknis fungsional dibina oleh Kepala Pusat Pendidikan Tenaga Kesehatan dan secara administratif dibina oleh Sekretaris Badan PPSDM Kesehatan.

Dalam perkembangan selanjutnya juga tidak dapat dipungkiri bahwa dampak dari kebijakan yang dibuat dalam perubahan bentuk kelembagaan ini harus disikapi dengan lebih bijaksana

terutama yang menyangkut faktor struktur organisasi yang meliputi faktor kepemimpinan, budaya organisasi termasuk budaya anggota organisasinya, dan iklim organisasi dalam lingkup perubahan yang terjadi baik sebelum dilakukan penggabungan maupun sesudah penggabungan dalam satu kesatuan unit yang lebih besar tersebut. Selain itu proses perubahan ini juga merupakan bentuk upaya adaptasi terhadap perkembangan ilmu, pengetahuan dan teknologi khususnya dibidang kesehatan.

Organisasi pendidikan ini telah mengalami perubahan nama dan bentuk lembaga dimana pada prinsipnya merupakan gabungan dari beberapa institusi pendidikan berbentuk akademi kesehatan, yaitu Akademi Keperawatan Palangka Raya, Akademi Kebidanan Palangka Raya dan Akademi Gizi Palangka Raya yang pada kemudian berubah menjadi sebuah institusi baru dengan nama Politeknik Kesehatan Palangka Raya sebagaimana tampak dalam Gambar 1 berikut ini:



Gambar 1. Politeknik Kesehatan Palangka Raya sebagai penggabungan tiga institusi pendidikan tinggi tenaga kesehatan

Berdasarkan uraian di atas, penelitian menekankan pemaknaan kasus yang diteliti dalam mengungkapkan faktor pendukung dan penghambat terkait proses perubahan organisasi ini berdasarkan sudut pandang manajemen yang mempunyai kewenangan dan duduk sebagai pengelola organisasi. Oleh karena itu penelitian menempatkan fokus penelitian dalam konteks penelitian studi kasus yang terkait dengan perubahan organisasi pendidikan tinggi yang terjadi pada Politeknik Kesehatan Kemenkes Palangka Raya sebagai salah satu bentuk lembaga pendidikan tinggi tenaga kesehatan yang baru dibentuk tersebut.

Dalam penelitian ini digunakan pendekatan kualitatif dengan melakukan studi kasus pada institusi Politeknik Kesehatan Kemenkes Palangka Raya. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam, observasi dan studi dokumentasi. Peneliti mengamati dan terlibat langsung sehingga dapat melihat, mengetahui, merasakan, dan mengalami sendiri terhadap fenomena yang

ada. Dengan kata lain bahwa penelitian dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh penghayatan dan keterlibatan langsung dimana peneliti bertindak sebagai instrumen kunci. Peneliti harus mampu menyesuaikan diri dan melakukan interaksi yang tepat dan baik dengan subyek penelitian sebagai sumber informasi. Penentuan sumber data yang menjadi informan kunci dilakukan secara *purposive*, kemudian dalam memperoleh data yang mendalam juga dipilih dan dijaring informan lainnya dengan teknik bola salju (*snowball sampling*).

Adapun yang menjadi informan dalam penelitian ini adalah dari unsur pengelola organisasi yang ada pada level pimpinan institusi seperti direktur, para pembantu direktur, ketua jurusan, dan ketua program studi serta pada level pengelola bidang atau unit penunjang organisasi. Data yang terkumpul melalui ketiga teknik tersebut diorganisir, ditafsir, dan dianalisis secara berulang melalui analisis interaktif untuk menyusun konsep dan abstraksi temuan penelitian. Pengecekan kredibilitas data dilakukan dengan teknik triangulasi, pengecekan anggota, dan perpanjangan waktu pengamatan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Temuan penelitian dalam perspektif manajemen terhadap faktor pendukung dan faktor penghambat dalam proses perubahan yang terjadi pada Politeknik Kesehatan Kemenkes Palangka Raya sebagai berikut: (a) Faktor pendukung yang harus ada yaitu adanya buku pedoman atau petunjuk teknis dalam penyelenggaraan organisasi agar jelas uraian dan pembagian tugasnya; (b) Sementara itu yang menjadi faktor penghambat itu adalah kebiasaan lama, *mindset*-nya, *mental model*-nya sehingga kita selalu dari pengelola seperti direktur, para pembantu direktur, jurusan memberi pemahaman kepada dosen-dosen juga; (c) faktor penghambat yaitu adanya keegoisan masing-masing pihak yang sangat tampak; (d) penghambat juga dapat terjadi apabila masih ada "raja-raja kecil" dan keegoisan dari masing-masing institusi yang dulu; (e) perihal lain yang mendukung dalam proses perubahan ini adalah dari sisi sarana dan prasarana, yaitu gedung dan tanah.

Selain itu dari sisi kualifikasi pendidikan ternyata ada jurusan yang tidak memenuhi, misalnya di jurusan kebidanan masih banyak rata-rata Diploma IV dan pendidikannya tidak linear; (f) Setiap perubahan tentu ada faktor penghambat lainnya dari unsur internal yaitu *mental model* karyawannya; (g) Faktor penghambat juga dapat terjadi apabila alasan senioritas selalu dibawa-bawa. Pemahaman atau pendapat yang mengatakan bahwa SENIORITAS itu menjadi alasan untuk selalu diperhatikan. Sehingga mental-mental yang demikian itu mempengaruhi sistem yang ada di poltekkes ini; (h) Faktor kesiapan SDM dalam menggunakan alat-alat kesehatan modern yang ada memerlukan kesiapan teknis yang baik. Selain itu juga adanya penggunaan alat bantu belajar mengajar yang sesuai dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi pengajaran dan pembelajaran.

Faktor-faktor yang mendorong terjadinya perubahan organisasi berasal dari dalam (*internal*) yakni berupa ketidakpuasan terhadap *status quo*, ketidakpuasan terhadap cara kerja yang berlaku dan keinginan untuk meningkatkan efektivitas. Faktor-faktor yang berasal dari luar (*eksternal*) seperti faktor teknologi, ekonomi, sosial, politik, lingkungan (Utomo, 1996) dalam Aswandi (2001). Selanjutnya, Siswanto & Sucipto (2008) juga menjelaskan adanya sumber-sumber pendorong perubahan, yaitu: lingkungan, sasaran dan nilai, teknik, struktur, manajerial, dan konsultan. Lebih jauh dijelaskan juga oleh Bacharach, *et al* (1996) bahwa untuk memahami proses transformasi organisasi perlu sekali mempertimbangan proses pertukaran mikropolitik dalam organisasi selain perubahan lingkungan secara makro yang sering memicu perubahan.

Berdasarkan temuan penelitian dalam perspektif manajemen terhadap faktor pendukung dan faktor penghambat dalam proses perubahan yang terjadi pada Politeknik Kesehatan Kemenkes Palangka Raya, maka dikemukakan bahwa faktor pendukung yang harus ada yaitu adanya buku pedoman atau petunjuk teknis dalam penyelenggaraan organisasi agar jelas uraian dan pembagian tugasnya sedangkan yang menjadi faktor penghambat itu adalah kebiasaan lama, *mindset*-nya, *mental model*-nya sehingga dari pengelola seperti direktur, pudir, jurusan harus selalu memberi pemahaman kepada para dosen dan staf keseluruhan juga. Lebih jauh dijelaskan juga oleh Trompenaars (1996) bahwa pengelolaan perubahan budaya yang menjadi dasar dari proses internasionalisasi hanya sungguh-sungguh terjadi ketika perangkat utama asumsi dasar yang dilaksanakan oleh organisasi tersebut ditentang.

Sebagaimana telah dijelaskan bahwa sebelum melakukan penggabungan usaha, selayaknya para pengambil keputusan terlebih dahulu memahami kedua faktor penting, yaitu manusia dan budaya, dengan lebih baik dan melakukan persiapan-persiapan psikologis layaknya seseorang akan melakukan sebuah perkawinan. Perlu dipahami bahwa kebiasaan dan budaya dari masing-masing pihak tidak mudah berubah bahkan cenderung dipertahankan meski perkawinan tersebut telah berlangsung. Hal ini muncul karena dalam diri manusia sudah terbentuk *mind-set* atau *mental programming*.

Menurut Hofstede (dalam Sobirin, 2009) dikatakan juga bahwa sesulit apapun perubahan itu bukan berarti bahwa *mind-set* tidak bisa dirubah. Tetapi harus disadari pula bahwa perubahan tersebut bukan pekerjaan mudah dan memerlukan waktu yang lama. Oleh karenanya jika perubahan *mind-set* merupakan suatu keharusan (demi langgeng dan tercapainya cita-cita perkawinan) maka kerjasama dari pihak-pihak yang terlibat dalam perkawinan tampaknya tidak dapat dihindarkan. Lebih lanjut dikemukakan temuan penelitian yang menyatakan bahwa faktor penghambat dalam proses perubahan organisasi juga terkait dengan adanya keegoisan masing-masing pihak yang sangat tampak. Hal ini memang sangat beralasan karena unsur manusia selalu menjadi faktor utamanya.

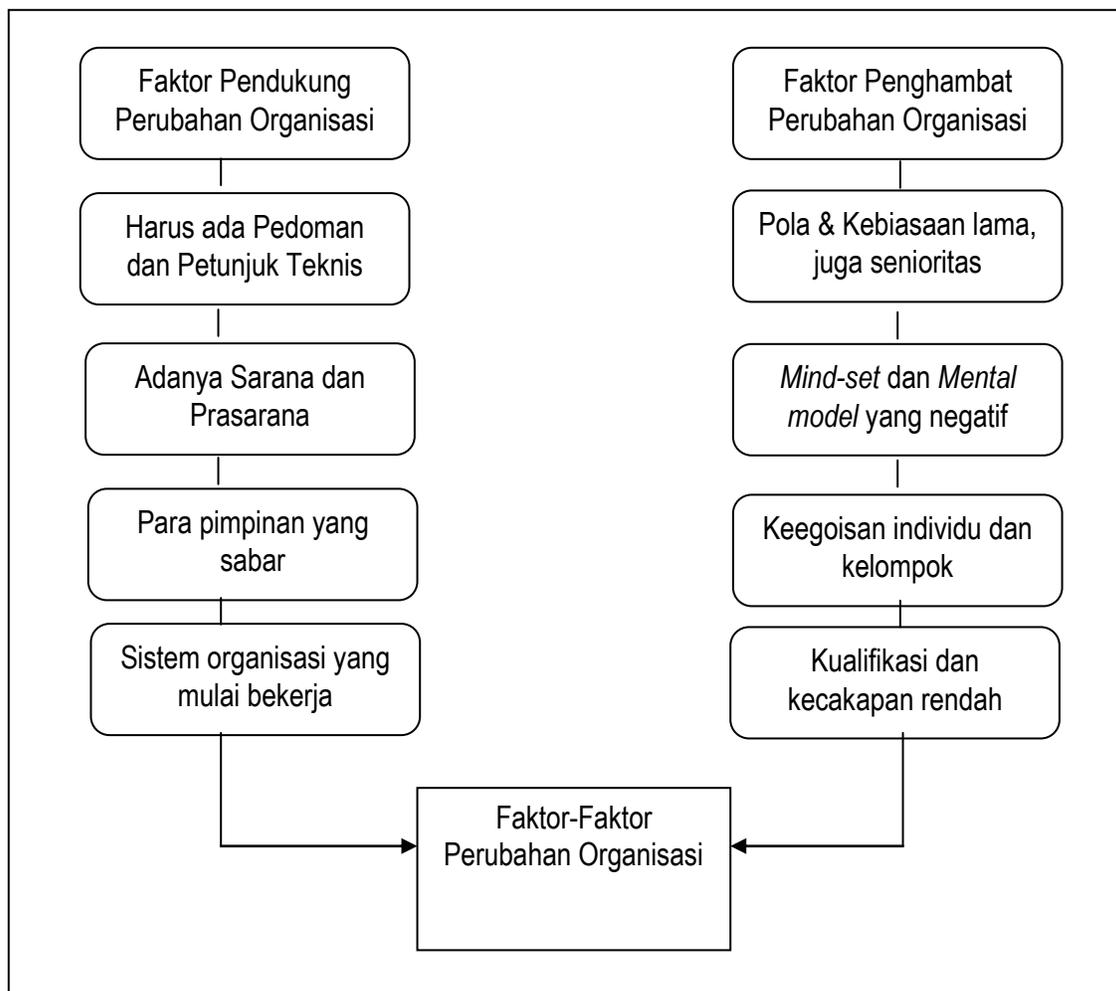
Selain itu ketidaksiapan sumber daya manusia juga terjadi pada unit yang ada politeknik kesehatan ini yaitu apabila ditinjau dari sisi kualifikasi pendidikan ternyata ada jurusan yang tidak memenuhi, misalnya di jurusan kebidanan masih banyak rata-rata Diploma IV dan pendidikannya tidak linear. Sehingga perubahan organisasi yang terjadi dalam lembaga ini harus cepat melakukan respon atau upaya mengantisipasi perubahan yang ada, misalnya dengan segera mengirimkan para tenaga pengajar melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

Berdasarkan hasil temuan penelitian juga diketahui bahwa faktor penghambat dapat terjadi apabila alasan senioritas selalu di bawa-bawa. Pemahaman atau pendapat yang mengatakan bahwa senioritas itu menjadi alasan untuk selalu diperhatikan. Dengan demikian mental-mental yang demikian itu mempengaruhi sistem yang ada di poltekkes ini. Oleh karena itu maka perlakuan yang tepat, bijak dan baik terhadap unsur manusia dalam organisasi menjadi bagian terpenting dalam upaya pengembangan organisasi khususnya dalam perubahan organisasional. Sebagaimana fenomena yang muncul dalam organisasi yang baru berubah ini masih ditemukan adanya "raja-raja kecil" dan keegoisan dari masing-masing institusi yang dulu dan juga faktor *mental model* karyawannya.

Marks & Mirvis (1998) dalam Sobirin (2009:294) misalnya mengatakan bahwa perbedaan *mind-set* tidak mungkin bisa dihilangkan sama sekali. Menghilangkan perbedaan *mind-set* merupakan pekerjaan sia-sia dan hanya bersifat artifisial. Yang penting adalah menyadarkan mereka bahwa kesepakatan sudah dibuat dan tindakan merger sudah sah secara hukum. Oleh karenanya, agar persoalan-persoalan manusia dan budaya bisa diminalisir, selain itu juga patut memperhatikan

dimensi-dimensi psikologis dan jenis-jenis penyatuan dalam merger. Ditinjau dari unsur perubahan teknologi maka diketahui juga masih banyak anggota organisasi yang belum mengerti atau mahir dalam menggunakan peralatan modern sehingga hal ini berdampak pada hal-hal lainnya.

Misalnya faktor kesiapan SDM yang masih rendah dalam menggunakan alat-alat kesehatan modern yang ada sehingga memerlukan kesiapan teknisi yang baik. Juga penggunaan alat bantu belajar mengajar yang sesuai dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi pengajaran dan pembelajaran. Semua ini bisa saja menjadi penghambat dalam proses perubahan, namun yang jelas terdapat upaya-upaya strategis yang dilakukan oleh pihak pengelola dengan diadakannya pelatihan-pelatihan yang berhubungan dengan peningkatan kemampuan mengajar, pengenalan alat kesehatan modern dengan mendatangkan instruktur yang dapat memberikan pengetahuan dan melatih keterampilan pengajar dan staf lainnya dalam menggunakan peralatan tersebut.



Gambar 2. Faktor pendukung dan faktor penghambat dalam proses perubahan organisasi pada Politeknik Kesehatan Kemenkes Palangka Raya

Hal lain yang mendukung perubahan pada Politeknik Kesehatan Kemenkes Palangka Raya adalah adanya sarana dan prasarana, yaitu gedung dan tanah. Dengan tersedianya sarana dan prasarana yang ada di lingkungan ini, maka diharapkan proses perubahan yang dilakukan ini juga dapat lebih cepat terlaksana dan bermanfaat luas bagi segenap anggota organisasi yang ada. Artinya bahwa dengan penggabungan organisasi, maka segenap fasilitas yang ada dari masing-masing lembaga dapat dipergunakan secara bersama-sama. Dengan adanya penggabungan ini maka segala sesuatunya akan dilihat sebagai suatu kesatuan dan tidak lagi terpisah-pisah. Berdasarkan temuan dalam penelitian dapat dilihat sebagaimana pada Gambar 2.

SIMPULAN

Faktor pendukung yang harus ada yaitu adanya buku pedoman atau petunjuk teknis dalam penyelenggaraan organisasi agar jelas uraian dan pembagian tugasnya. Faktor lainnya yang mendukung dalam proses perubahan ini adalah dari sisi sarana dan prasarana, yaitu gedung dan tanah yang dimiliki oleh masing-masing lembaga kemudian digabungkan sehingga dapat digunakan secara bersama-sama. Hal ini secara tidak langsung memperkuat operasionalisasi organisasi.

Sementara itu yang menjadi faktor penghambat itu adalah kebiasaan lama, *mindset*-nya, *mental model*-nya. Disini adalah *mental model* karyawannya, sehingga kita selalu dari pengelola seperti direktur, pudir, jurusan memberi pemahaman kepada dosen-dosen juga. Faktor penghambat lainnya yaitu adanya keegoisan masing-masing pihak yang sangat tampak. Penghambat juga dapat terjadi apabila masih ada keegoisan dari masing-masing institusi yang dulu.

Dalam proses penggabungan ini tidak semua sumber daya manusia yang ada sudah siap, contohnya dari sisi kualifikasi pendidikan ternyata ada jurusan yang tidak memenuhi, misalnya di jurusan kebidanan masih banyak rata-rata Diploma IV dan pendidikannya tidak linear. Faktor kesiapan SDM dalam menggunakan alat-alat kesehatan modern juga belum terpenuhi sehingga memerlukan kesiapan teknisi yang baik. Juga penggunaan alat bantu belajar mengajar yang sesuai dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi pengajaran dan pembelajaran. Faktor penghambat juga dapat terjadi apabila alasan senioritas selalu dibawa-bawa. Pemahaman atau pendapat yang mengatakan bahwa konsep senioritas itu menjadi alasan untuk selalu diperhatikan. Sehingga mental-mental yang demikian itu mempengaruhi sistem yang ada di poltekkes ini.

Berdasarkan faktor-faktor yang mendorong terjadinya perubahan organisasi berasal dari dalam (*internal*) cenderung dilakukan atas keinginan untuk meningkatkan efektivitas lembaga sehingga semakin memberikan kemajuan yang berarti bagi pengembangan organisasi. Faktor-faktor yang berasal dari luar (*eksternal*) seperti faktor teknologi, ekonomi, sosial, politik, dan lingkungan sudah jelas sangat memberikan kontribusi dalam tindakan perubahan dalam organisasi politeknik kesehatan sehingga mampu bertahan dan bersaing dalam pengembangan sumber daya manusia bidang kesehatan.

Berdasarkan simpulan di atas disarankan: (1) Perubahan organisasi sudah dipastikan berdampak pada banyak aspek dalam kehidupan organisasi. Oleh karena itu maka semua unsur dalam organisasi harus memahami segala tindakan yang dilakukan dalam upaya membangun kebersamaan dengan strategi yang tepat dan terarah, salah satunya adalah dengan pemberdayaan yang sebaik-baiknya pada sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi tersebut; (2) Terkait proses perubahan organisasi maka segenap civitas akademik perlu meningkatkan kerjasama dalam tim agar terbentuk budaya baru yang semakin baik dan positif dalam pengembangan organisasi; (3) Para pihak yang berwenang dalam pembinaan organisasi ini juga harus selalu memperhatikan apa yang menjadi kebutuhan individu dan organisasi itu sendiri; (4) Segenap anggota organisasi juga

harus selalu siap dengan proses perubahan organisasi yang selalu terjadi dalam organisasi. Sehingga semua dapat memahami bahwa perubahan organisasi merupakan salah satu pokok penting dari sekian banyak hal menyangkut proses kehidupan dari sebuah organisasi dan merupakan suatu proses adaptasi lingkungan sehingga organisasi tersebut dapat bertahan bahkan semakin mampu meningkatkan dan mengembangkan potensi yang ada di dalam organisasi itu sendiri sehingga mempunyai rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap organisasi secara menyeluruh.

REFERENSI

- Aswandi. (2001). *Perubahan Organisasi Perguruan Tinggi Swasta dari Manajemen Keormasan ke Manajemen Profesional: Studi Kasus di Universitas Putih*. Disertasi tidak diterbitkan. Malang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang.
- Bacharach, S.B., Bamberger, P., & Sonnenstuhl, W.J. (1996). The Organizational Transformation Process: The Micropolitics Dissonance Reduction and the Alignment of Logics of Action. *Administrative Science Quarterly*. 41: 477-506
- Chatab, N. (2009). *Mengawal Rancangan Pilihan Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Enders, A., Konig, A. & Hungenberg, H., Engelbertz, T. (2009). Towards an Integrated Perspective of Strategy. *Journal of Strategy and Management. The Value-Process Framework*. 2: 76-96
- Mayston, D.J. (2003). Measuring and Managing Educational Performance. *Journal of the Operational Research Society*. 54: 679-691.
- Politeknik Kesehatan Kemenkes Surabaya. (2009). *Profil Politeknik Kesehatan Surabaya*. Surabaya: Poltekkes Kemenkes Surabaya.
- Siswanto & Sucipto, A. (2008). *Teori & Perilaku Organisasi: Suatu Tinjauan Integratif*. Malang: UIN-Malang Press.
- Sobirin, A. (2009). *Budaya Organisasi: Pengertian, Makna dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi*. Yogyakarta: UPP-STIM YKPN.
- Syafaruddin. (2008). *Efektifitas Kebijakan Pendidikan: Konsep, Strategi, dan Aplikasi Kebijakan Menuju Organisasi Sekolah Efektif*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Trompenaars, F. (1996). Resolving International Conflict: Culture and Business Strategy. *London Business School*. 7: 51-68
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi.
- Waistell, J. (2006). Metaphorical Mediation of Organizational Change Across Space and Time. *Journal of Organizational Change Management*. 19: 640-654
- Winardi, J. (2008). *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Kencana.