

BAB V

SIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

5.1. Simpulan

Adapun kesimpulan dari penelitian ini adalah:

1. Keefisienan model transformasi dibangun secara adaptif melalui gaya kepemimpinan, komunikasi efektif, sistem pemberdayaan, dan organisasi belajar.
2. Keefisienan model transformasi organisasi tertumpu pada keefisienan organisasi belajar yang ditentukan oleh 3(tiga) elemen organisasi yakni gaya kepemimpinan, komunikasi efektif dan sistem pemberdayaan.
3. Lintasan terpendek untuk mencapai keefektifan transformasi organisasi adalah penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasi dan Transaksional serta membangun persepsi positif individu pada gaya kepemimpinan direktur yang berpengaruh terhadap organisasi belajar.
4. Kekuatan model ini dalam membangun transformasi organisasi adalah penyebaran informasi dan peningkatan pengetahuan SDM untuk mendukung transformasi organisasi.
5. Dalam model ini, peran pemimpin adalah sebagai inspirator, konselor dan supervisor kepada seluruh anggotanya dengan tugas utama membangun kemampuan dan konsep individu secara berkesinambungan untuk mendukung visi organisasi.
6. Persepsi individu pada gaya kepemimpinan direktur berpengaruh langsung terhadap komunikasi efektif.
7. Persepsi individu pada gaya kepemimpinan direktur berpengaruh langsung terhadap sistem pemberdayaan.
8. Persepsi individu pada komunikasi efektif berpengaruh langsung terhadap organisasi belajar.

9. Persepsi individu pada sistem pemberdayaan berpengaruh langsung terhadap organisasi belajar.
10. Persepsi individu pada organisasi belajar berpengaruh langsung terhadap transformasi organisasi.
11. Persepsi individu pada gaya kepemimpinan direktur berpengaruh langsung terhadap transformasi organisasi.
12. Persepsi individu pada gaya kepemimpinan direktur, komunikasi efektif dan sistem pemberdayaan secara bersama berpengaruh langsung terhadap transformasi organisasi.
13. Persepsi individu pada gaya kepemimpinan direktur dan organisasi belajar secara bersama berpengaruh langsung terhadap transformasi organisasi.

5.2. Implikasi Model Transformasi Organisasi Belajar di RS

Perubahan paradigma dalam pelayanan rumah sakit berfokus kepada mutu dan keselamatan pasien merupakan tuntutan yang tidak bisa dihindari oleh para pengelola rumah sakit. Tuntutan ini berasal baik dari pemerintah, organisasi perumahsakit, organisasi penilaian (akreditasi rumah sakit) serta dari masyarakat sendiri. Dari pemerintah, perubahan paradigma ini dijadikan sebagai indikator dalam kinerja rumah sakit yang dikaitkan dengan pemberian ataupun perpanjangan izin operasional. Dari organisasi perumahsakit dan badan akreditasi rumah sakit, paradigma ini merupakan konsep dan nilai-nilai yang harus direalisasikan dalam bentuk pelayanan sehari-hari dan dinilai pada akreditasi RS secara berkala setiap tahun. Sedangkan, tuntutan masyarakat dapat berupa keluhan sampai tuntutan hukum terhadap pelayanan yang tidak memuaskan ataupun diduga kesalahan praktek (*malpraktek*).

Fokus pelayanan terhadap mutu dan keselamatan pasien merupakan paradigma baru yang harus diterapkan dalam pelayanan di rumah sakit. Pergeseran fokus ini menuntut berbagai

perubahan konsep/nilai dalam pemberian pelayanan. Sebagaimana yang telah dibahas pada teori dan penelitian ini, perubahan konsep/nilai merupakan bentuk perubahan yang paling kompleks dalam suatu organisasi yang dikenal dengan transformasi organisasi. Menurut penelitian, perubahan dalam bentuk transformasi ini sering gagal karena adanya resistensi dari individu-individu dalam organisasi tersebut. Oleh karena itu, sesuai dengan hasil penelitian ini, juga penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, agar transformasi organisasi pelayanan di rumah sakit dapat berhasil, maka model transformasi organisasi belajar yang diajukan dan telah dibuktikan pada penelitian ini dapat digunakan sebagai strategi.

Karakteristik pegawai di pelayanan rumah sakit pada saat ini adalah individu dengan pekerjaan rutin yang kurang terstimulasi untuk melakukan analisa kritis terhadap tindakan-tindakan yang dilaksanakannya setiap hari. Rutinitas yang dilaksanakan setiap hari tanpa adanya stimulasi yang diberikan untuk memberi makna terhadap pekerjaan-pekerjaan yang dilaksanakan, membentuk sikap yang kurang kritis dan analitis. Sikap ini membentuk perilaku yang kurang peduli terhadap hasil dari pekerjaan-pekerjaan yang dilaksanakannya. Kurangnya pengetahuan terhadap hasil yang dilaksanakannya menimbulkan berkurangnya kepuasan kerja dan keinginan untuk meningkatkan kualitas pekerjaannya. Selain itu, kurang pedulinya pegawai terhadap hasil dari pekerjaannya dapat menyebabkan pelayanan menjadi tidak sesuai dengan standar, kurang memuaskan ataupun beresiko tinggi menimbulkan kesalahan.

Berdasarkan model transformasi yang diajukan pada penelitian ini, maka direktur sebaiknya menjadi elemen yang memulai perubahan dengan menetapkan visi, bentuk dan fungsi RSUD IPI yakni menjadi RS yang memberikan kepuasan pelanggan. Direktur merupakan elemen yang menyadari bahwa untuk mempertahankan dan mengembangkan RSUD IPI, maka RSUD IPI perlu peka dalam merespon kebutuhan dari pelanggan. Yang dimaksud dengan pelanggan di RS

bukan hanya pasien dan masyarakat, namun juga pemangku kebijakan yakni pemerintah maupun berbagai organisasi yang terkait dengan pelayanan RS. Titik awal dari proses perubahan tersebut adalah kesepakatan bersama tentang arah perubahan yang ingin dicapai oleh RSUD IPI. Kesepakatan tersebut dituangkan dalam bentuk visi dan portofolio organisasi. Dengan adanya kesepakatan tersebut, maka direktur akan menjadi elemen yang bertanggung jawab menjaga dan mempertahankan terealisasinya kesepakatan tersebut.

Berdasarkan model dalam penelitian ini, maka direktur sebaiknya menggunakan siklus belajar adaptif sebagai strategi dalam memperkenalkan konsep/nilai yang harus dirubah dan diperbaiki. Siklus belajar adaptif merupakan proses yang berkelanjutan dengan tujuan memperbaiki konsep/nilai, sistem dan proses yang tidak/kurang sesuai dengan visi, bentuk dan fungsi RSUD IPI untuk memberikan pelayanan yang memuaskan pelanggan. Peran direktur dalam siklus ini adalah mengidentifikasi kebutuhan perubahan, menciptakan hubungan dan infrastruktur yang mendukung perubahan, menciptakan komunikasi dan sistem pemberdayaan yang mendukung terjadinya perubahan, memberikan umpan balik, membimbing dan mengarahkan pemecahan masalah dengan diskusi/dialog serta menemukan kembali hal-hal yang masih memerlukan perubahan.

Sesuai hasil dalam penelitian ini, direktur RSUD IPI sebagai pemimpin dapat menggunakan strategi yang dapat mendukung terjadinya transformasi organisasi di RSUD IPI untuk menghasilkan pelayanan yang memuaskan pelanggan. Strategi yang diusulkan sesuai dengan pembuktian hipotesa dalam penelitian ini adalah melaksanakan dimensi-dimensi Gaya Kepemimpinan Transformasi dan Transaksional, komunikasi efektif dan sistem pemberdayaan serta membentuk rumah sakit menjadi organisasi belajar. Dengan dimensi-dimensi Gaya Kepemimpinan Transaksional, direktur lebih tanggap untuk mengenali elemen-elemen dalam RS

yang menghambat terjadinya perubahan konsep/nilai. Dan dimensi-dimensi Gaya Kepemimpinan Transaksional mendorong direktur untuk mengenali bentuk struktur organisasi, sistem informasi dan komunikasi, pengembangan SDM yang menarik dan proses belajar yang mampu mendorong penyebaran konsep/nilai yang baru yang ingin ditanamkan. Dalam Gaya Kepemimpinan Transaksional, direktur dapat menggunakan *contingent reward* dimana perilaku positif dalam proses belajar dikuatkan dengan penghargaan, *active management by exception* dimana pemimpin aktif melakukan pengontrolan, dan *passive leadership* dimana pemimpin lebih aktif menemukan hal-hal yang berpotensi menimbulkan masalah. Dalam aplikasinya, pemimpin harus mampu memberikan umpan balik, memberikan pengakuan terhadap kemampuan individu melalui penghargaan dan mengkomunikasikan inspirasi terhadap bentuk organisasi yang diinginkan. Direktur harus mampu mensinergikan keterlibatan seluruh individu dengan membentuk sistem pemberdayaan yang tepat disertai proses pembimbingan/supervisi dalam meningkatkan kemampuan seluruh pegawai melakukan pelayanan sesuai dengan pembagian tugas, kerjasama dan ketepatan konsep/nilai dalam aplikasi pelayanan. Direktur RSU IPI sebagai pimpinan dapat mengadopsi Gaya Kepemimpinan Transformasi dan Transaksional dengan menggunakan strategi komunikasi efektif dan sistem pemberdayaan serta prinsip-prinsip dalam organisasi belajar agar nilai-nilai baru dapat diinformasikan dan dilaksanakan oleh pegawai-pegawai RS. Model transformasi organisasi belajar dapat mendorong keterlibatan seluruh individu sehingga resistensi dari individu-individu dapat diselesaikan dan semakin banyak individu yang akan terlibat aktif dalam agenda transformasi organisasi.

Dengan menggunakan model transformasi organisasi belajar, diharapkan resistensi dari pegawai rumah sakit untuk merubah konsep dan pelayanan dapat diatasi. Sesuai dengan teori organisasi belajar dan hasil penelitian ini, siklus belajar adaptif membentuk penerimaan

konsep/nilai yang baru melalui analisa divergen dan konvergen individu terhadap manfaat konsep/nilai baru tersebut untuk memenuhi kebutuhannya. Teori Kepribadian menyebutkan bahwa pemenuhan kebutuhan manusia merupakan penyebab terkuat yang mendorong manusia untuk menerima/merubah sikap dan perilakunya. Siklus belajar adaptif dalam teori organisasi belajar dapat menjembatani pengenalan pegawai terhadap konsep/nilai yang baru dalam pelayanan untuk menilai manfaat dari konsep/nilai yang baru tersebut baik terhadap keberhasilan pelayanan maupun dalam efektifitas dan efisiensi kerja dalam pelayanan. Jika menurut individu tersebut konsep/nilai baru tersebut lebih bermanfaat untuk memenuhi kebutuhannya, maka ia akan menerima dan menginternalisasikan konsep/nilai baru tersebut.

Selanjutnya, sesuai dengan model transformasi yang diajukan, transformasi bukanlah hanya bertujuan untuk mencapai visi tertentu, melainkan menanamkan nilai bahwa RS sebaiknya peka terhadap tantangan ke depan dalam melakukan pelayanan yang memberikan kepuasan kepada pelanggan. Dengan demikian, model transformasi yang diusulkan dalam penelitian ini merupakan proses yang berkelanjutan untuk mempertahankan RSU IPI agar tetap mampu bertahan dan berkembang menghadapi kompetisi, tantangan dan tuntutan terhadap RS tersebut.

5.3. Saran

Berdasarkan model penelitian yang ditemukan, diajukan saran untuk mendorong terjadinya transformasi organisasi di RSU IPI:

V.3.1. Bagi pimpinan RSU IPI

- a. Transformasi pelayanan rumah sakit bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, maka sebaiknya Direktur RSU IPI menetapkan visi sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan menjadi pencetus visi perubahan tersebut.

- b. Transformasi hanya dapat terjadi jika semakin banyak individu dalam organisasi mendukung transformasi tersebut, maka sebaiknya Direktur RSUD IPI melaksanakan komunikasi terbuka, menunjukkan komitmen dengan menyeleraskan antara ucapan dan tindakan agar setiap individu memahami nilai dan arah perubahan transformasi.
- c. Transformasi hanya dapat terjadi jika semakin banyak individu yang mampu mendukung transformasi tersebut, maka sebaiknya Direktur RSUD IPI membangun kekuatan SDM dengan memberikan peningkatan pengetahuan baik melalui komunikasi maupun sistem pemberdayaan yang efektif.
- d. Transformasi hanya dapat terjadi jika semakin banyak individu yang terlibat dalam transformasi tersebut, maka sebaiknya Direktur RSUD IPI membangun sistem pemberdayaan dengan membagi tugas dan fungsi kepada masing-masing unit/bagian secara jelas dan melaksanakan supervisi terhadap kemampuan dan pengetahuan setiap individu sesuai pembagian tugas tersebut.
- e. Individu akan mendukung transformasi jika kebutuhannya terpenuhi dalam organisasi tersebut, maka sebaiknya Direktur RSUD IPI peka terhadap kebutuhan SDM agar mampu membangun keterikatan SDM dengan RS.
- f. Individu akan mendukung transformasi jika ia melaksanakan tugasnya dengan konsep dan nilai yang benar, maka sebaiknya Direktur RSUD IPI menjadi pengarah dalam melaksanakan strategi perubahan organisasi.
- g. Kepercayaan individu terhadap pemimpin akan semakin meningkat jika organisasi dapat mencapai keberhasilan-keberhasilan, maka sebaiknya Direktur RSUD IPI mengumumkan momentum-momentum keberhasilan yang dicapai organisasi.

V.3.2. Bagi rumah sakit

- a. Rumah sakit akan mampu meningkatkan daya saingnya jika mampu memenuhi kebutuhan pelanggan, maka sebaiknya RSUD IPI selalu memiliki visi yang sesuai dengan tujuannya yakni memenuhi kepuasan pelanggan.
- b. Direktur rumah sakit merupakan elemen penting dalam memulai dan mempertahankan upaya transformasi rumah sakit, maka sebaiknya tanggung jawab tersebut diberikan kepada individu yang memiliki visi yang sama dengan visi rumah sakit dan didukung dengan karakter dan kemampuan manajerial yang kuat.
- c. Loyalitas SDM rumah sakit merupakan elemen penting dalam mendukung keberhasilan transformasi di rumah sakit, maka sebaiknya rumah sakit mengalokasikan dana untuk memenuhi kebutuhan SDM.
- d. Rumah sakit sebagai institusi pemberi pelayanan kesehatan harus memahami perubahan kebutuhan pelanggan dari waktu ke waktu, maka sebaiknya rumah sakit menyiapkan jenis dan sistem pelayanan yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan.

V.3.3. Bagi peneliti

- a. Model Transformasi Kepuasan Pelanggan ini akan bermanfaat bagi pimpinan-pimpinan rumah sakit, maka sebaiknya peneliti melakukan sosialisasi terhadap model ini agar dapat dimanfaatkan untuk membangun institusi rumah sakit yang kompetitif.
- b. Peneliti dapat mengukur sejauhmana keberhasilan model ini dalam meningkatkan kepuasan pelanggan dan daya saing rumah sakit, maka sebaiknya peneliti melanjutkan penelitian yang lebih mendalam dengan melakukan penelitian eksperimen dalam

menerapkan model yang diajukan dalam penelitian ini pada rumah sakit-rumah sakit yang setipe dengan RSUD IPI.



THE
Character Building
UNIVERSITY