

KONTRIBUSI *LEARNING ORGANIZATION* TERHADAP *READINESS FOR CHANGE* PADA PEGAWAI RUMAH SAKIT X KOTA MAKASSAR

SKRIPSI

**Diajukan untuk menempuh Ujian Sarjana
Pada Fakultas Kedokteran
Program Studi Psikologi
Universitas Hasanuddin**

Pembimbing:

**Sri Wahyuni, S.Psi., M.Psi., Psikolog
Suryadi Tandiayuk, S.Psi.,M.Psi., Psikolog**

Oleh:

Nurul Fitria Majid
Q11114017



**UNIVERSITAS HASANUDDIN
FAKULTAS KEDOKTERAN
PROGRAM STUDI PSIKOLOGI
MAKASSAR
2018**



Halaman Persetujuan

KONTRIBUSI *LEARNING ORGANIZATION* TERHADAP *READINESS FOR CHANGE* PADA PEGAWAI RUMAH SAKIT X KOTA MAKASSAR

disusun dan diajukan oleh:

Nurul Fitria Majid
Q11114017

Telah disetujui untuk diajukan di hadapan Dewan Penguji Skripsi
Program Studi Psikologi Fakultas Kedokteran Universitas Hasanuddin

Pembimbing I

Pembimbing II



Sri Wahyuni, S. Psi., M. Psi., Psikolog
NIP. 198410292015042001



Suryadi Tandiyuk, S.Psi., M.Psi., Psikolog
NIDK. 8895650017

Ketua Program Studi Psikologi
Fakultas Kedokteran
Universitas Hasanuddin



Dr. Muh. Tamar, M.Psi.
NIP. 196412311990021004



SKRIPSI

KONTRIBUSI *LEARNING ORGANIZATION* TERHADAP *READINESS FOR CHANGE* PADA PEGAWAI RUMAH SAKIT X KOTA MAKASSAR

Disusun dan diajukan oleh:

Nurul Fitria Majid
Q11114017

Telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi
Pada tanggal 25 Februari 2019

Menyetujui,
Panitia Penguji


No.	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1.	Dr. Muhammad Tamar, M.Psi	Ketua	1. 
2.	Elvita Bellani, S.Psi., M.Sc	Sekretaris	2. 
3.	Rezky Ariany Aras, S.Psi., M.Psi., Psikolog	Anggota	3. 
4.	Umniyah Saleh, S.Psi., M.Psi., Psikolog	Anggota	4. 
5.	Sri Wahyuni, S.Psi., M.Psi., Psikolog	Anggota	5. 
6.	Suryadi Tandiyuk, S.Psi., M.Psi., Psikolog	Anggota	6. 

Mengetahui

Wakil Dekan Bidang Akademik, Riset,
dan Inovasi Fakultas Kedokteran

Ketua Program Studi Psikologi
Fakultas Kedokteran


Dr. dr. Irfan Idris, M.Kes
NIP. 19671103 199802 1 001


Dr. Muhammad Tamar, M.Psi
NIP. 19641231 199002 1 004



PERNYATAAN

Dengan ini Saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana, magister dan atau doctor), baik di Universitas Hasanuddin maupun di perguruan tinggi lain.
2. Karya tulis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali Tim Pembimbing dan masukan Tim Penelaah/Tim Penguji.
3. Dalam Karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini telah saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini. Maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku diperguruan tinggi ini.

Makassar, 1 Maret 2019

Yang membuat Pernyataan,

Nurul Fitria Majid



ABSTRAK

Nurul Fitria Majid, Q11114017, Kontribusi *Learning Organization* terhadap *Readiness for Change* pada Pegawai Rumah Sakit X Kota Makassar. Skripsi, Fakultas Kedokteran, Program Studi Psikologi, Universitas Hasanuddin Makassar, 2019.

xiv + 69 halaman, 26 lampiran.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat kontribusi *Learning Organization* terhadap *Readiness for Change* pada Pegawai Rumah Sakit X Kota Makassar. Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel yakni *accidental sampling*. Responden dalam penelitian ini berjumlah 136 pegawai yang bekerja di Rumah Sakit X Kota Makassar. Rumah Sakit X Kota Makassar merupakan salah satu rumah sakit di Kota Makassar yang dihadapkan dengan perubahan organisasi dalam rangka menjadi rumah sakit umum pusat. Analisis data yang digunakan yakni uji Regresi Sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat kontribusi *Learning Organization* sebesar 7% terhadap *Readiness for Change* pada Pegawai Rumah Sakit X Kota Makassar.

Kata Kunci : *Learning Organization, Readiness for Change*

Daftar Pustaka, 69 (1982,2017)



ABSTRACT

Nurul Fitria Majid, Q11114017, The Contribution of *Learning Organization* toward Readiness for Change of the Employee X Hospital Makassar. Undergraduate Thesis, Faculty of Medical, Departement of Psychology, Hasanuddin University, 2019.

xiv + 69 pages, 26 attachments

The purpose of this study is to examine the contribution of Learning Organization to Readiness for Change on Employee of X Hospital Makassar City. Research data were collected using accidental sampling. Respondents in this study amounted to 136 employees who worked at X Hospital Makassar City. X Hospital Makassar is one of the hospitals in Makassar which was faced with organizational changes in order to become a general hospital in Makassar City. Data analysis used is the Simple Regression test. The results showed that there was a contribution of 7% of Learning Organization to Readiness for Change on Employees of X Hospital in Makassar City.

Keywords : *Learning Organization, Readiness for Change*

Bibliography, 69 (1982, 2017)



Kata Pengantar

Puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT yang tanpa henti melimpahkan rahmat dan kasih sayang-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul "**Kontribusi *Learning Organization* terhadap *Readiness for Change* pada Pegawai Rumah Sakit X Kota Makassar**" sebagai salah satu syarat dalam menempuh ujian Sarjana Psikologi.

Selama penyusunan skripsi ini, penulis menyadari bahwa selesainya skripsi ini tidak lepas dari bantuan, arahan, bimbingan, serta motivasi dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr. Muhammad Tamar, M.Psi, selaku Ketua Program Studi Psikologi dan selaku penguji skripsi, atas segala motivasi, arahan yang senantiasa diberikan sejak awal perkuliahan hingga berakhirnya masa studi penulis. Terima kasih atas segala dukungan dan bimbingan bapak.
2. Ibu Sri Wahyuni, S.Psi., M.Psi., Psikolog, selaku pembimbing 1 (satu) yang tanpa lelah mendampingi, membimbing, dan memotivasi saya sejak penyusunan hingga penyelesaian skripsi. Terima kasih atas segala arahan, ilmu, saran, dan dukungan yang diberikan kepada saya.
3. Bapak Suryadi Tandiyuk, S.Psi., M.Psi., Psikolog, selaku pembimbing 2 (dua) yang juga tanpa lelah mendampingi, membimbing, dan memotivasi saya sejak penyusunan hingga penyelesaian skripsi ini. Terima kasih atas segala ilmu, arahan, saran, dan dukungan yang diberikan kepada saya.



4. Ibu Umniyah Saleh, S.Psi., M.Psi., Psikolog, selaku pendamping akademik selama di Psikologi. Terima kasih atas nasehat dan motivasi yang telah diberikan kepada saya selama berkuliah di Prodi Psikologi Universitas Hasanuddin.
5. Ibu Rezky Ariany Aras, S.Psi., M.Psi., Psikolog selaku penguji skripsi saya. Terima kasih banyak atas segala umpan balik yang diberikan dan juga dukungan yang sangat membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
6. Seluruh dosen Program Studi Psikologi Universitas Hasanuddin yang telah memberikan ilmu dan dukungan selama penulis menjadi mahasiswa Psikologi Unhas.
7. Kedua orangtua saya, yang tidak pernah berhenti mendoakan dan mendukung saya selama proses penyusunan skripsi ini. Sosok kalian sangat berperan besar dalam pencapaian saya sejauh ini. Terima kasih banyak untuk ayahanda dan ibunda tercinta.
8. Sahabat-sahabat tersayang, Nurul Insani, Uti Patunrtu, Nindy Quilim, Herniyanti, dan Nadhia Syawalani yang selalu memberikan dukungan selama proses pengerjaan skripsi.
9. Teman-teman seperjuangan humanistik Psikologi Universitas Hasanuddin yang senantiasa memberikan semangat sejak awal menjadi bagian prodi ini.
10. Seluruh responden penelitian yang telah menerima dan meluangkan waktu dalam proses pengambilan data.



11. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, yang hadirnya memberikan senantiasa memberikan dukungan selama penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan pembaca dapat memberikan saran dan kritik yang dapat membangun untuk skripsi ini. Tak lupa juga penulis menyampaikan rasa terima kasih atas semua pihak yang turut memberikan kontribusi hingga terselesaikannya skripsi ini.

Semoga Allah SWT membalas setiap kebaikan tersebut dan bernilai ibadah di sisi-Nya. Aamiin Yaa Rabbal Alamin...

Makassar, 1 Maret 2019

Penulis



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	I
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
Kata Pengantar	vii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	Error! Bookmark not defined.
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	9
1.4.1 Manfaat Teoritis.....	9
1.4.2 Manfaat Praktis.....	9
BAB II	10
TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 <i>Readiness for Change</i>	10
2.1.1 Definisi <i>Readiness for Change</i>	10
Dimensi <i>Readiness for Change</i>	11
Faktor-Faktor yang Mempengaruhi <i>Readiness for Change</i>	12
2.2 <i>Learning Organization</i>	14
Definisi <i>Learning Organization</i>	14



2.2.2	Dimensi <i>Learning Organization</i>	16
2.3	Kontribusi <i>Learning Organization</i> terhadap <i>Readiness for Change</i>	18
2.4	Kerangka Konseptual	20
BAB III	23
METODE PENELITIAN	23
3.1	Jenis Penelitian	23
3.2	Variabel Penelitian.....	23
3.3	Definisi Operasional Variabel Penelitian	24
3.3.1	Definisi Operasional <i>Learning Organization</i>	24
3.3.2	Definisi Operasional <i>Readiness for Change</i>	24
3.4	Populasi dan Subjek Penelitian.....	25
3.5	Hipotesis Penelitian	26
3.6	Teknik Pengumpulan Data.....	26
3.6.1	Skala <i>Learning Organization</i>	26
3.6.2	Skala <i>Readiness for Change</i>	27
3.7	Validitas dan Reliabilitas	28
3.7.1	Validitas.....	28
3.7.2	Reliabilitas	30
3.8	Teknik Analisis Data	31
3.8.1	Analisis Data Deskriptif	31
3.8.2	Uji Asumsi	31
3.8.3	Uji Hipotesis	33
3.9	Prosedur Kerja.....	34
3.9.1	Tahap Persiapan	34
3.9.2	Tahap Pelaksanaan.....	34
3.9.3	Tahap Analisa Data	35
3.9.4	Tahap Penyusunan Laporan.....	35
BAB IV	37
HASIL DAN PEMBAHASAN	37
	Gambaran Karakteristik Responden Penelitian.....	37
	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	37
	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	38



4.1.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	39
4.1.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	40
4.1.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Level dan Bagian Kerja	41
4.2	Analisis Deskriptif Variabel	41
4.2.1	Profil Persepsi Pegawai mengenai Tingkat Penerapan <i>Learning Organization</i> di Rumah Sakit X Kota Makassar	41
4.2.2	Profil <i>Readiness for Change</i> Pada Pegawai di Rumah Sakit X Kota Makassar.....	49
4.3	Uji Hipotesis Penelitian	54
4.3.1	Uji Analisis Regresi Linear Sederhana.....	54
4.4	Pembahasan	55
4.5	Limitasi Penelitian.....	61
BAB V	62
KESIMPULAN DAN SARAN	62
5.1	Kesimpulan.....	62
5.2	Saran.....	62
Daftar Pustaka	65



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 <i>Blue Print Learning Organization</i>	27
Tabel 3.2 <i>Blue Print Skala Readiness for Change</i>	28
Tabel 3.3 Koefisien Reliabilitas	30
Tabel 3.5 Uji Linearitas	33
Tabel 3.6 <i>Action Plan</i>	36
Tabel 4.1 Profil Persepsi Pegawai mengenai Learning Organization di Rumah Sakit X Kota Makassar.....	42
Tabel 4.2 Skor Penormaan <i>Learning Organization</i>	42
Tabel 4.4 Deskriptif Statistik Variabel <i>Readiness for Change</i>	49
Tabel 4.5 Skor Penormaan <i>Readiness for Change</i>	49



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual.....	22
Gambar 4.1 Karakteristik Responden Usia	37
Gambar 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	38
Gambar 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	39
Gambar 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	40
Gambar 4.5 Karakteristik Reponden Berdasarkan Level dan Bagian Kerja.....	41
Gambar 4.6 Profil Persepsi Pegawai mengenai <i>Learning Organization</i> di Rumah Sakit X Kota Makassar.....	43
Gambar 4.8 Profil <i>Readiness for Change</i> Pegawai Rumah Sakit X Kota Makassar	50



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Berkembangnya zaman menuntut organisasi secara berkelanjutan untuk memodifikasi strategi, kebijakan, serta praktik yang sejalan dengan perubahan yang terjadi. Adanya perubahan tersebut menunjukkan bahwa organisasi menghadapi sebuah proses tanpa akhir (Ahmed, dkk., 2015). Robbins & Judge (2016) mengungkapkan bahwa jenis perubahan yang sering dihadapi organisasi yaitu perubahan struktur, perubahan teknologi, dan perubahan sumber daya manusia.

Rumah sakit selaku organisasi yang terdiri dari berbagai macam profesi kesehatan dan profesi lain pun tak luput dari perkembangan zaman yang menuntut adanya perubahan dalam lingkungan kerja. Perkembangan ilmu pengetahuan kesehatan, kemajuan teknologi, serta kehidupan sosial ekonomi masyarakat menjadikan rumah sakit dituntut mampu meningkatkan pelayanan yang lebih bermutu dan terjangkau agar terwujud derajat kesehatan setinggi-tingginya. Sebagaimana hal tersebut tertuang dalam UU No. 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit. Sehingga rumah sakit sangat diharapkan menjadi organisasi yang efektif, efisien, serta akuntabel (KEMENKES, 2015).

Rumah Sakit X Kota Makassar merupakan unit organik dalam lingkungan Departemen Kesehatan yang bertanggung jawab secara langsung kepada

Jenderal Bina Upaya Kesehatan Kementerian Kesehatan RI. Rumah sakit berdiri pada tanggal 1 Oktober 1982 dan menjadi rumah sakit Pembina



sekaligus sebagai pusat rujukan kusta di Kawasan Timur Indonesia dengan wilayah binaan mencakup seluruh Sulawesi, Maluku, dan Irian Jaya. Selanjutnya, pada tahun 2010, Rumah Sakit X dipercayakan untuk menjadi instansi Pemerintah yang menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan dan sebagai Badan Layanan Umum. Sejak saat itu, Rumah Sakit X membuka pelayanan umum bagi pasien diluar dari penyakit kusta yang menjadi perhatian rumah sakit ini sejak awal dibangunnya.

Kebijakan tersebut menuntut Rumah Sakit X untuk mampu menghadapi tugas baru sebagai rumah sakit yang membuka fasilitas umum bukan hanya sekedar rumah sakit rehabilitas. Selain itu, rumah sakit X juga dipersiapkan untuk menjadi rumah sakit umum pusat sesuai standar nasional Kementerian Kesehatan. Dihadapkan dengan tugas baru tersebut menuntut rumah sakit X untuk mengadakan perubahan sistem sebagai sebuah organisasi. Perubahan tersebut mencakup perubahan struktur organisasi, sumber daya manusia, sistem teknologi, metode kerja, serta alur koordinasi. Hingga tahun 2018 saat ini, Rumah Sakit X sementara dalam proses pengembangan untuk menjadi Rumah Sakit Umum Pusat di Kota Makassar.

Menghadapi perubahan di organisasi akan melahirkan reaksi yang berbeda bagi karyawan. Sikap dan reaksi karyawan terhadap perubahan dapat dibedakan menjadi sikap efektif (menerima) dan sikap tidak efektif atau menolak (Angkawijaya, 2017). Vales (Hervina, 2017) juga menjelaskan bahwa menghadapi perubahan di organisasi akan ditanggapi karyawan dengan respon positif atau negatif. Respon positif karyawan dapat membantu perubahan organisasi serta meningkatkan keterlibatan karyawan terhadap pekerjaannya.

ya, respon negatif dapat menjadi hambatan untuk melakukan



perubahan. Karyawan yang memberikan reaksi penolakan terhadap perubahan dapat disebabkan beberapa alasan, diantaranya memiliki perasaan ketidakpastian, merasa melakukan di luar kebiasaan, takut kehilangan sesuatu yang telah dimiliki, serta keyakinan individu bahwa perubahan tidak sejalan dengan tujuan dan kepentingan organisasi (Robbins & Judge, 2016).

Organisasi membutuhkan dukungan karyawan yang terbuka, yang mempersiapkan diri dengan baik, dan siap untuk berubah ketika dilakukannya perubahan dalam organisasi (Eby, 2000). Sebagaimana karyawan merupakan aset yang sangat berharga dalam kehidupan organisasi, karyawan menjadi elemen penting untuk mensukseskan perubahan di organisasi (Hadiyani, 2014). Namun di sisi lain, jika perubahan yang terjadi tersebut tidak siap diterima atau dilaksanakan oleh karyawan, tentunya akan berdampak terhadap keberlangsungan organisasi. Karyawan yang tidak siap untuk berubah, tidak akan mampu untuk mengikuti perubahan yang ada di organisasi, sehingga cenderung merasa kewalahan dalam menjalankan aktivitas di organisasi yang berujung membawa dampak negatif bagi organisasi (Hanpachern, 1997).

Tuntutan atas kebijakan dan perubahan yang terjadi di Rumah Sakit X tentu saja mempengaruhi kondisi psikologis karyawan. Hal ini terjadi karena pada dasarnya karyawan memiliki peran sentral dalam diri yang disebut *Readiness for Change* yang mempengaruhi karyawan dalam menanggapi perubahan di organisasi (Myungweon, 2011). Holt, dkk (2007) mengungkapkan bahwa *Readiness for Change* menjadi faktor penting dalam menciptakan kesuksesan perubahan. Hal ini dipertegas dengan penemuan Bernerth (Hadiyani, 2014) yang

kan bahwa faktor yang mempengaruhi keberhasilan perubahan



organisasi ialah *Readiness for Change*, sebab *readiness for change* merefleksikan keyakinan, sikap, dan intensi perilaku terhadap usaha perubahan.

Readiness for Change pada karyawan menjadi penentu dalam efektifnya performa yang ditampilkan pada organisasi. Hal ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan Weeks dkk tahun 2004 yang menunjukkan bahwa semakin siap karyawan menghadapi perubahan, maka semakin rendah rasa takut yang dirasakan karyawan terhadap perubahan, sehingga kinerja yang dihasilkan lebih optimal (Weeks,dkk., 2004). Selain itu, karyawan yang memiliki *Readiness for Change* yang tinggi juga menunjang karyawan menjadi lebih berkomitmen terhadap pekerjaan yang dijalannya dan terhadap organisasinya (Mangundjaya, dkk., 2015).

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan terhadap empat karyawan Rumah Sakit X, karyawan mengaku bahwa beberapa kebijakan baru yang diterapkan di rumah sakit cenderung membuat mereka merasa beban kerja bertambah sehingga muncul perasaan tidak nyaman saat mengerjakan pekerjaan tersebut. Terkadang pula, adanya aturan baru yang diberlakukan membuat mereka merasa kebingungan dalam mengeksekusi pelaksanaan di lapangan. Hal tersebut membuat karyawan terkadang lebih memilih untuk tetap menjalankan prosedur kerja sebelumnya dibandingkan kebijakan yang baru. Perubahan yang sering dialami berkaitan dengan tata pelaksanaan kerja serta alur koordinasi di rumah sakit. Meskipun demikian, karyawan merasa bahwa aturan dan kebijakan baru tersebut harus dijalankan dan menjadi bagian penting karena menunjang keberhasilan organisasi. Tetapi pada kenyataannya beberapa

belum mengaplikasikan kebijakan atau aturan yang telah ditetapkan.



Holloway (2012) menjelaskan bahwa keberhasilan perubahan di organisasi dapat dimulai dengan mengajak diskusi karyawan yang akan terkena dampak perubahan tersebut. Cara ini dianggap dapat mengurangi “terkejutnya” karyawan yang mungkin terjadi ketika perubahan diumumkan dan dapat mengidentifikasi karyawan yang mendukung perubahan tersebut. Namun pada realitanya, perubahan aturan serta kebijakan-kebijakan baru yang diterapkan pada Rumah Sakit X tidak dikoordinasikan demikian. Kondisi ini bukan tidak mungkin memunculkan perasaan kurang nyaman pada karyawan yang dapat menyebabkan munculnya perilaku yang menghambat keberhasilan perubahan yang diharapkan organisasi.

Readiness for Change salah satunya dipengaruhi oleh faktor eksternal, dalam hal ini organisasi. Karyawan membangun kondisi psikologis untuk siap menghadapi perubahan sedikit banyaknya dipengaruhi oleh lingkungan organisasi tersebut. Schein (1993) mengungkapkan bahwa organisasi yang mampu belajar cepat cenderung lebih mudah dalam beradaptasi terhadap perubahan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Haque (2008) membuktikan bahwa organisasi yang menjadi *Learning Organization* berpengaruh signifikan terhadap *Readiness for Change* pada individu di organisasi.

Teori perubahan oleh Kurt Lewin (Holt, 2007) dapat menjelaskan bagaimana tahapan perubahan yang dialami oleh individu dapat dipengaruhi proses *learning*. Ketika individu menghadapi perubahan maka akan melalui tiga tahapan diantaranya tahap *unfreezing*, *moving*, dan *refreezing*. Tahap *unfreezing*

menunjukkan bahwa individu mengidentifikasi adanya situasi yang berbeda sebelumnya. Situasi tersebut menunjukkan adanya



ketidakseimbangan yang menyebabkan individu memiliki motivasi yang kuat untuk berubah dari keadaan semula. Selanjutnya, tahap *moving* menunjukkan individu memiliki kemampuan untuk mengumpulkan informasi yang cukup serta dukungan dari orang lain untuk membantu memecahkan masalah. Adapun tahapan yang terakhir, yakni *refreezing* menunjukkan individu telah mengadakan perubahan berdasarkan informasi yang dimilikinya sehingga mampu mengatasi masalah ketidakseimbangan sebelumnya karena adanya perubahan.

Proses belajar individu di organisasi dapat meningkatkan kepekaan individu terhadap lingkungan serta mengenali peluang. Proses belajar tersebut melibatkan individu dengan individu lain dalam organisasi melalui transfer pengetahuan. Melalui proses pembelajaran tersebut, individu membangun kesiapan diri dalam mengadaptasi perubahan organisasi, yang selanjutnya ditunjukkan dengan sikap perubahan (Marsick & Watkins, 2003).

Learning Organization menunjukkan bahwa organisasi adalah lingkungan individu yang akan terus mengalami proses belajar. Dengan kata lain, konsep *Learning Organization* memberikan gambaran bahwa pada hakikatnya, belajar adalah proses *survive* terhadap berkembangnya zaman. Penelitian yang dilakukan Jafari & Kalanaki (2012) menemukan bahwa organisasi yang mengalami perubahan, perlu mengembangkan strategi tertentu untuk menanggapi kebutuhan dan perubahan kondisi lingkungan di organisasi. Dampak diterapkannya *Learning Organization* lainnya juga berefek pada meningkatnya komitmen karyawan terhadap organisasi. Asumsi ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Nazari (2012), dimana strategi *Learning*

tion yang diterapkan di perusahaan mampu meningkatkan rasa percaya tmen karyawan terhadap organisasi.



Membangun *Learning Organization* di organisasi membutuhkan beberapa upaya sehingga menciptakan kondisi prima bagi organisasi untuk melakukan pengembangan. Berdasarkan dimensi *Learning Organization* yang dikembangkan oleh Marsick & Watkins (2003), dilakukan wawancara awal untuk mengetahui gambaran mengenai penerapan strategi *Learning Organization* di rumah sakit X. Pihak rumah sakit mengungkapkan bahwa dalam upaya mendukung potensi para karyawan, rumah sakit X memfasilitasi karyawan demi meningkatnya *skill* dan *knowledge* karyawan, melakukan pelatihan dan membentuk tim-tim unit tertentu yang dimaksudkan untuk mengefisienkan kerja organisasi sekaligus sebagai unit yang membantu pengembangan organisasi.

Selain itu, pihak pimpinan Rumah sakit X juga mengungkapkan bahwa strategi *antisipatif* merupakan proses adaptasi yang sesuai dengan harapan dan tujuan organisasi untuk masa depan. Strategi ini mengandalkan proses memperoleh pengetahuan dari sikap antisipasi yang mungkin saja terjadi di masa yang akan datang. Pendekatan ini digunakan oleh Rumah Sakit X selaku organisasi untuk menghindari hasil negatif dari berbagai peluang kemungkinan yang dapat terjadi.

Seyogyanya organisasi yang mengalami perubahan perlu mampu beradaptasi dengan perubahan tersebut, sehingga dapat melahirkan perilaku *inovative* bagi anggota organisasi (Park, Song, Yoon, & Kim, 2014). Sebagaimana perubahan adalah hal yang pasti dihadapi oleh organisasi dan menjadi bagian dari kehidupan organisasi, maka sangat perlu bagi organisasi untuk mengantisipasi perubahan yang dihadapi dengan meninjau dan

matikan kesiapan karyawan dalam berubah (Vakola, 2013). Argyris



(1982) mengungkapkan untuk berhasilnya perubahan organisasional, maka *learning organization* merupakan prediktor terbaik.

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, pegawai Rumah Sakit X Kota Makassar diasumsikan oleh penulis memiliki kecenderungan mengalami masalah terkait *readiness for change* pada karyawan. Selain itu, beberapa penelitian sebelumnya juga menunjukkan adanya pengaruh terhadap *readiness for change* karena diterapkannya *Learning Organization* di organisasi. Berangkat dari hal tersebut, peneliti tertarik untuk mengetahui lebih lanjut mengenai kontribusi *Learning Organization* terhadap *Readiness for Change* pada pegawai Rumah Sakit X Kota Makassar.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan yang telah disampaikan sebelumnya, permasalahan dapat dirumuskan sebagai berikut:

“Apakah terdapat kontribusi *Learning Organization* terhadap *Readiness for Change* pada Pegawai Rumah Sakit X Kota Makassar?”

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah terdapat kontribusi *Learning Organization* terhadap *Readiness for Change* pada pegawai Rumah Sakit X Kota Makassar.



1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat menambah kajian ilmu untuk memberikan gambaran mengenai variabel *Learning Organization* dan variabel *Readiness for Change* khususnya bagi mahasiswa.
- b. Hasil penelitian dapat dijadikan referensi bagi penelitian selanjutnya terkait *Learning Organization* dan *Readiness for Change*.

1.4.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian dapat menjadi informasi bagi organisasi dalam menyikapi fenomena perubahan yang terjadi, sehingga organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Readiness for Change*

2.1.1 Definisi *Readiness for Change*

Hanpachern (1997) menjabarkan *Readiness for Change* adalah sejauh mana individu secara mental, psikologis, dan fisik siap untuk berpartisipasi dalam kegiatan pengembangan organisasi. Armenakis (1993) mendefinisikan *readiness for change* sebagai keyakinan, sikap, dan niat individu berkenaan dengan sejauh mana perubahan dibutuhkan serta persepsi individu terkait kapasitas dirinya dan organisasi sukses membuat perubahan.

Readiness for Change merupakan sejauh mana individu secara kognitif dan emosional memiliki kecenderungan untuk menerima, merangkul dan mengadaptasi rencana tertentu untuk secara sengaja merubah keadaan saat ini (Holt, Armenakis, Harris, & Feild, 2007). Bouckenoghe (2010) memahami *Readiness for Change* sebagai konsep multifaset yang terdiri dari dimensi perubahan emosional, kognitif, serta dimensi perubahan yang disengaja.

Adapun Gärtner (2013) melihat *Readiness for Change* sebagai gambaran situasi penerimaan individu untuk menerapkan perubahan organisasi. Eby (2000) mengkonseptualisasikan *readiness for change* sebagai sejauh mana individu mempersepsikan bahwa organisasi siap untuk mengambil perubahan skala besar. Cunningham (2002) memaknai *Readiness for Change* sebagai kebutuhan yang harus dapat dibuktikan untuk perubahan, rasa kemampuan individu untuk berhasil



mencapai perubahan serta kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses perubahan.

Berdasarkan beberapa definisi *Readiness for Change* yang telah dikemukakan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa *Readiness for Change* merupakan gambaran kondisi individu baik secara fisik maupun psikologis menganggap dirinya siap untuk terlibat dalam proses perubahan yang kemudian diwujudkan dalam upaya dan perilaku tertentu.

2.1.2 Dimensi *Readiness for Change*

Holt, Armenakis, Feild, & Harris (2007) menjabarkan terdapat lima dimensi pada *Readiness for Change*. Dimensi tersebut mengukur konten, proses, konteks, dan karakteristik individu yang dimiliki oleh anggota organisasi, diantaranya:

a. *Discrepancy*

Dimensi ini didefinisikan sebagai perbedaan antara keadaan saat ini dan keadaan yang diinginkan di masa yang akan datang atau keadaan yang menjadi tujuan. Inisiatif untuk mempertimbangkan perubahan tidak akan ada pada anggota organisasi hingga mereka menyadari bahwa keadaan saat ini sudah tidak diinginkan lagi sehingga mereka lebih menginginkan keadaan yang berbeda.

b. *Change self-efficacy*

Dimensi ini menunjukkan keyakinan dan kepercayaan diri individu terhadap perubahan yang terjadi. Dengan kata lain, dimensi ini menunjukkan keyakinan individu tentang kemampuannya untuk menerapkan perubahan yang diinginkan, individu merasa mempunyai keterampilan serta sanggup untuk menyelesaikan tugas yang berkaitan dengan perubahan.



c. *Organizational Valence*

Dimensi ini menunjukkan keyakinan individu akan dampak positif dari perubahan yang akan diterapkan. Kepercayaan individu terkait apakah perubahan yang akan diterapkan akan memberikan keuntungan bagi organisasi secara umum atau tidak akan memengaruhi kesiapan individu menghadapi perubahan.

d. *Management Support*

Dimensi ini menunjukkan bahwa dukungan atasan sangat penting sebagai penyedia informasi dan serta meyakinkan anggota organisasi bahwa pemimpin organisasi memiliki komitmen yang tinggi untuk mencapai kesuksesan perubahan. Dimensi ini mengukur sejauhmana keseriusan atasan/manajemen dalam melakukan perubahan.

e. *Personal Valence*

Dimensi ini melihat bagaimana individu dalam merasakan dampak dari perubahan yang diterapkan. Perubahan yang terjadi akan menghadirkan pertanyaan keuntungan yang akan diperoleh individu. Apabila keuntungan yang diperoleh individu besar dengan adanya perubahan, maka individu akan lebih terbuka serta mendukung diterapkannya perubahan tersebut.

2.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Readiness for Change*

Barber (2010) dalam studinya menemukan beberapa faktor yang memengaruhi *Readiness for Change* diantaranya:

- a. Komitmen karyawan terhadap organisasi;

11. Apakah sikap yang mencerminkan sejauh mana individu mengenal dan memahami organisasi. Individu yang memiliki komitmen tinggi cenderung



melihat dirinya sebagai bagian dari organisasi sehingga membuat individu senantiasa siap (menerima) perubahan yang terjadi di organisasi.

b. Hubungan karyawan dengan atasannya

Hubungan baik yang terjalin antara karyawan dan atasan dapat melahirkan kondisi kerja yang produktif. Sebab, terjalinnya hubungan yang baik tersebut mengindikasikan antara karyawan dan atasan memiliki komunikasi yang baik pula. Bentuk hubungan yang harmonis tersebut dapat memfasilitasi satu sama lain untuk terbuka dan menerima masukan. Faktor ini dianggap mampu menumbuhkan kesiapan bagi karyawan terhadap perubahan, karena muncul pula kepercayaan satu sama lain.

c. Persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi

Persepsi bahwa individu dihargai oleh organisasi akan menguatkan keyakinan karyawan bahwa organisasi akan memenuhi kewajibannya untuk mengenali sikap dan perilaku karyawan. Persepsi atas keyakinan tersebut cenderung membuat karyawan tidak takut saat organisasi melakukan perubahan, sebab karyawan memiliki kepercayaan terhadap organisasi berdasarkan persepsi yang dimilikinya.

Selain faktor-faktor tersebut, beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya menunjukkan bahwa diterapkannya *Learning Organization* di organisasi membantu individu untuk membangun *readiness for change*. Proses belajar individu di organisasi diartikan sebagai cara individu membuat makna dari situasi yang dihadapi, menerapkan pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang dibutuhkannya untuk bertindak dalam cara yang baru (Marsick & Watkins, 2003).

Organization memfasilitasi individu untuk memilih strategi atau tindakan
kan pemahaman kognitif dan afektif mereka terkait pemicu tertentu yang



terjadi sebelumnya. Setelah strategi atau rencana aksi ditentukan, individu selanjutnya mengimplementasikan strategi atau tindakan tertentu yang menunjukkan sikap berubah atau tidak.

2.2 *Learning Organization*

2.2.1 Definisi *Learning Organization*

Learning Organization merupakan organisasi yang menunjukkan individu dalam organisasi mengembangkan kemampuan mereka secara berkelanjutan untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan, dimana terdapat pola berpikir yang baru dan meluas, individu yang bebas beraspirasi bersama, serta belajar bersama secara berkelanjutan (Senge, 2007). Lebih lanjut Peter Senge menjelaskan bahwa *Learning Organization* menunjukkan kapasitas organisasi sebagai wadah bagi individu untuk mencurahkan aspirasi secara bebas dan menjadi suatu disiplin untuk mengembangkan potensi anggota organisasi.

Learning Organization merupakan gambaran organisasi yang belajar secara terus menerus dan sebagai proses untuk mengubah dirinya sendiri; sebuah proses berkelanjutan yang secara strategis melalui proses: terintegrasi dan berjalan paralel untuk bekerja (Marsick & Watkins, 2003). *Learning Organization* dapat pula diartikan sebagai sekelompok individu yang memiliki kecenderungan konstan untuk meningkatkan kemampuan belajar secara mendalam terkait organisasi. Artinya, *Learning Organization* menunjukkan suatu organisasi dimana proses belajar mencakup menganalisis, menyaring, menggabungkan, yang kemudian disatukan berdasarkan tujuan dan sasaran yang sama. (Dawood, 2015).



Villard & Leitão (2009) mendefinisikan *Learning Organization* sebagai sebuah konsep yang mewakili evolusi perspektif terhadap organisasi. Organisasi memiliki cara berpikir dan terdapat hubungan baru, individu (anggota organisasi) tidak hanya sebagai objek melainkan sebagai subjek yang dianggap kreatif, mampu memilih, dan proaktif sehingga menghasilkan perubahan individu dan sosial. Daniels (1995) melihat *Learning Organization* sebagai organisasi yang di dalamnya terdapat suatu tim yang benar-benar menggunakan keajaiban tim dan suatu proses reflektif, *self-transformation* sebagai kekuatan fleksibel adaptif dalam mencapai tujuan organisasi.

Garvin (Agarwal, 1993) memaknai *Learning Organization* sebagai sebuah organisasi yang terampil dalam menciptakan, memperoleh, dan mentransfer pengetahuan, serta memodifikasi perilaku untuk mencerminkan pengetahuan dan wawasan baru. Definisi ini menunjukkan bahwa organisasi memfasilitasi *learning* atau pembelajaran bagi anggotanya untuk terus berkembang. Levit dan March (Rusilowati, 2013) memandang *Learning Organization* sebagai konsep pembelajaran organisasi/lembaga penelitian dan pengembangan, dimana peran Sumber Daya Manusia sangat diperlukan untuk mengadopsi segala perubahan yang terjadi dalam mempengaruhi/ terhadap daya inovasi melalui penyerapan, penyimpanan dan berbagai pengetahuan.

Berdasarkan beberapa definisi *Learning Organization* yang telah dipaparkan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa *Learning Organization* merupakan organisasi yang melibatkan anggotanya secara keseluruhan dalam mengenal, menganalisa, dan memecahkan masalah di organisasi serta

...bangkan individu sebagai penggerak utama organisasi.



2.2.2 Dimensi *Learning Organization*

Marsick & Watkins (2003) mengemukakan terdapat 7 dimensi yang diperlukan untuk membangun *Learning Organization*, yaitu:

a. *Continious Learning*

Dimensi ini menunjukkan bahwa organisasi menciptakan peluang untuk proses berkelanjutan (belajar) bagi anggota organisasi. *Continous Learning* menggambarkan usaha organisasi dalam menciptakan kesempatan belajar yang terus menerus. Dimensi ini juga menunjukkan bahwa kegiatan belajar didesain ke dalam pekerjaan sehingga anggota organisasi dapat belajar melalui pekerjaan yang ada, Organisasi menyediakan kesempatan untuk keberlangsungan pendidikan dan pertumbuhan yang berlangsung di organisasi.

b. *Inquiry and Dialogue*

Dimensi ini menunjukkan anggota organisasi mendapatkan keterampilan penalaran produktif untuk mengekspresikan pandangan mereka dan kemampuannya dalam mendengarkan dan menyelidiki pandangan orang lain. Budaya berubah dan mendukung dari munculnya pertanyaan *feedback* dan eksperimen. Sehingga dapat dikatakan bahwa *inquiry and dialogue* mengacu pada upaya organisasi dalam menghadirkan budaya 'bertanya', pemberian umpan balik, serta melakukan eksperimen sebagai proses belajar bagi anggota organisasi.

c. *Collaboration Team Learning*

Dimensi ini merujuk pada anggota organisasi melakukan kolaborasi. Anggota organisasi memiliki semangat kolaborasi dan keterampilan kolaboratif

ndukung penggunaan tim yang efektif. Adanya pekerjaan yang diemban anggota organisasi didesain untuk digunakan kelompok dalam menciptakan



berbagai cara berpikir. Kelompok diharapkan mampu belajar dan bekerja secara bersama-sama.

d. *Empowerment*

Dimensi ini menandakan proses organisasi untuk menciptakan dan berbagi visi kolektif dan mendapatkan umpan balik dari anggota terkait kesenjangan antara keadaan saat ini dan visi yang baru. Organisasi memberikan kewenangan kepada anggota melalui visi yang disepakati. Dimensi ini juga menunjukkan bahwa anggota organisasi membumbuhkan rasa memiliki dan mengimplementasikan tujuan organisasi secara bersama-sama. Membagikan tanggungjawab dalam menentukan keputusan sehingga memotivasi anggota organisasi untuk belajar sesuai dengan kemampuan mereka.

e. *Embedded System*

Dimensi ini mengindikasikan upaya-upaya yang dilakukan untuk memperoleh dan berbagi proses belajar. Artinya organisasi menyusun suatu sistem untuk mengakomodasi dan menyebarkan *learning*, yang ditandai dengan usaha organisasi untuk menerapkan sistem tertentu sehingga anggota dapat menampung dan menyebarkan proses belajar itu sendiri.

f. *Enviromental Connection*

Dimensi ini mencerminkan koneksi sistem pada organisasi yang berarti pemikiran global dan tindakan untuk meghubungkan organisasi ke lingkungan internal dan eksternal. Anggota organisasi dapat melihat keterkaitan dan efek dari pekerjaannya terhadap organisasi, anggota organisasi menggunakan informasi untuk menilai pekerjaan mereka serta organisasi terhubung dengan

s dan masyarakat.,



g. *Strategic Leadership*

Dimensi ini menunjukkan sejauh mana pemimpin berpikir secara strategis tentang bagaimana menggunakan pembelajaran untuk menciptakan perubahan dan untuk Bergeraknya organisasi menuju kemajuan.

2.3 Kontribusi *Learning Organization* terhadap *Readiness for Change*

Belajar merupakan kegiatan naluri sepanjang hidup manusia. West (Ghaffari, Fazal, Jadoon, & Shah, 2016) menjelaskan bahwa *learning* (belajar) dibutuhkan setiap organisasi untuk mampu beradaptasi terhadap perubahan dan sebagai bentuk *survive* (bertahan) dari sebuah siklus kompetitif lingkungan. Berkembangnya zaman dari waktu ke waktu tentunya mengiring setiap dimensi kehidupan untuk berubah, termasuk kehidupan di organisasi yang senantiasa menghadapi perubahan.

Beberapa penelitian yang dilakukan sebelumnya mengungkapkan bahwa *Learning Organization* memiliki pengaruh terhadap individu dalam membangun *readiness for change*. Penelitian yang dilakukan oleh Jafari & Kalanaki (2012) menemukan bahwa terdapat korelasi yang signifikan antara dimensi *Learning Organization* dan *readiness for change*. Sudharatna (2014) dalam studi yang dilakukannya mengungkap bahwa *Learning Organization* yang terdiri dari atribut nilai-nilai budaya, komitmen kepemimpinan dan pemberdayaan, komunikasi, transfer pengetahuan, karakteristik karyawan berkontribusi terhadap kesiapan organisasi untuk berubah. Hasil penemuan ini selaras dengan penelitian yang

sebelumnya, yang mana penelitian tersebut juga melihat korelasi *Learning Organization* dan *Readiness for Change* (Sudharatna et al.,



Proses belajar individu di organisasi dapat meningkatkan kepekaan individu terhadap lingkungan serta mengenali peluang. Proses belajar tersebut melibatkan individu dengan individu lain dalam organisasi melalui transfer pengetahuan, namun hal tersebut juga dipengaruhi oleh karakteristik yang dimiliki individu. Melalui proses pembelajaran tersebut, individu membangun kesiapan diri dalam mengadaptasi perubahan organisasi, yang selanjutnya ditunjukkan dengan sikap karyawan.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Rouzbahani, Khazai, Farah, & Nasr, (2013) menunjukkan hasil bahwa dimensi *Learning Organization* yakni *continuous learning, inquiry and dialogue, collaborative learning, collective thinking, strategic leadership* berkontribusi terhadap kesiapan organisasi Bank Pertanian Borujerd. Selanjutnya, studi yang dilakukan Nizaha (2010) menemukan bahwa organisasi berkembang sejalan dengan kemajuan teknologi, perubahan sosial ekonomi, serta perubahan demografi, sehingga para pemimpin perlu memastikan organisasi mereka sebagai *learning organization* yang dapat menunjang organisasi untuk melakukan transformasi dengan tepat.

Pada level individual, *learning* didefinisikan sebagai cara individu membuat makna dari situasi yang dihadapi, dengan menerapkan pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang dibutuhkannya untuk bertindak dalam cara yang baru (Marsick & Watkins, 2003). Kaitan antara *learning* dan perubahan juga dapat dijelaskan melalui pemikiran pokok tentang perubahan yang dikemukakan oleh Lewin (Marsick & Watkins, 2003) yang menjelaskan bagaimana individu membentuk iklim bagi dirinya sendirinya untuk belajar, ketika terjadi *disjunctures*

(an), perbedaan, dan tantangan lain. Pembelajaran dalam hal ini sebagai pemicu munculnya respon individu. Selanjutnya, individu



memilih strategi atau tindakan berdasarkan pemahaman kognitif dan afektif mereka terkait pemicu tertentu yang terjadi sebelumnya. Setelah strategi atau rencana aksi ditentukan, individu selanjutnya mengimplementasikan strategi atau tindakan tertentu yang menunjukkan sikap berubah atau tidak.

2.4 Kerangka Konseptual

Rumah sakit sebagai sebuah organisasi diharapkan mampu menjadi organisasi yang fleksibel dan dinamis, sebagaimana tujuan utama organisasi rumah sakit dibangun berdasarkan visi dan misi Kementerian Kesehatan yakni meningkatkan derajat kesehatan setinggi-tingginya. Rumah Sakit X tak luput dari tanggung jawab dalam pencapaian visi dan misi tersebut sehingga sangat diperlukan untuk menjadi organisasi yang mampu beradaptasi terhadap perubahan kebijakan yang mungkin saja terjadi di masa yang akan depan demi terlaksananya visi yang telah ditetapkan. Perubahan tersebut dapat berupa perubahan kebijakan, aturan, dan ketentuan lainnya yang didasarkan pada standar nasional Kementerian Kesehatan yang diharapkan terwujud, ataupun perubahan yang didasarkan pada kebutuhan masyarakat. Oleh sebab itu, rumah sakit X bergantung pada ketetapan Kementerian Kesehatan yang merupakan pusat unit dalam lingkungan Departemen Kesehatan Indonesia.

Organisasi memiliki aturan, kebijakan, ketetapan tertentu serta sumber daya manusia sebagai penggerak organisasi. Karyawan selaku sumber daya manusia di organisasi memiliki peran sentral dalam diri yang menunjukkan kecenderungan sejauhmana gambaran kondisi individu baik secara fisik maupun

individu menganggap dirinya siap untuk terlibat dalam proses perubahan yang diwujudkan dalam upaya dan perilaku tertentu atau disebut *Readiness* change. Untuk melihat sejauhmana kesiapan individu untuk berubah



ditentukan oleh lima dimensi yang berperan, diantaranya *Discrepancy*, *Change Self-Efficacy*, *Organizational Valence*, *Management Support*, dan *Personal Valence*. Namun, untuk membangun *readiness for change* dipengaruhi oleh beberapa hal seperti komitmen organisasi karyawan terhadap perusahaan, hubungan karyawan dengan atasan (supervisor), bagaimana karyawan mempersepsikan dukungan organisasi terhadap dirinya serta kondisi demografi karyawan itu sendiri.

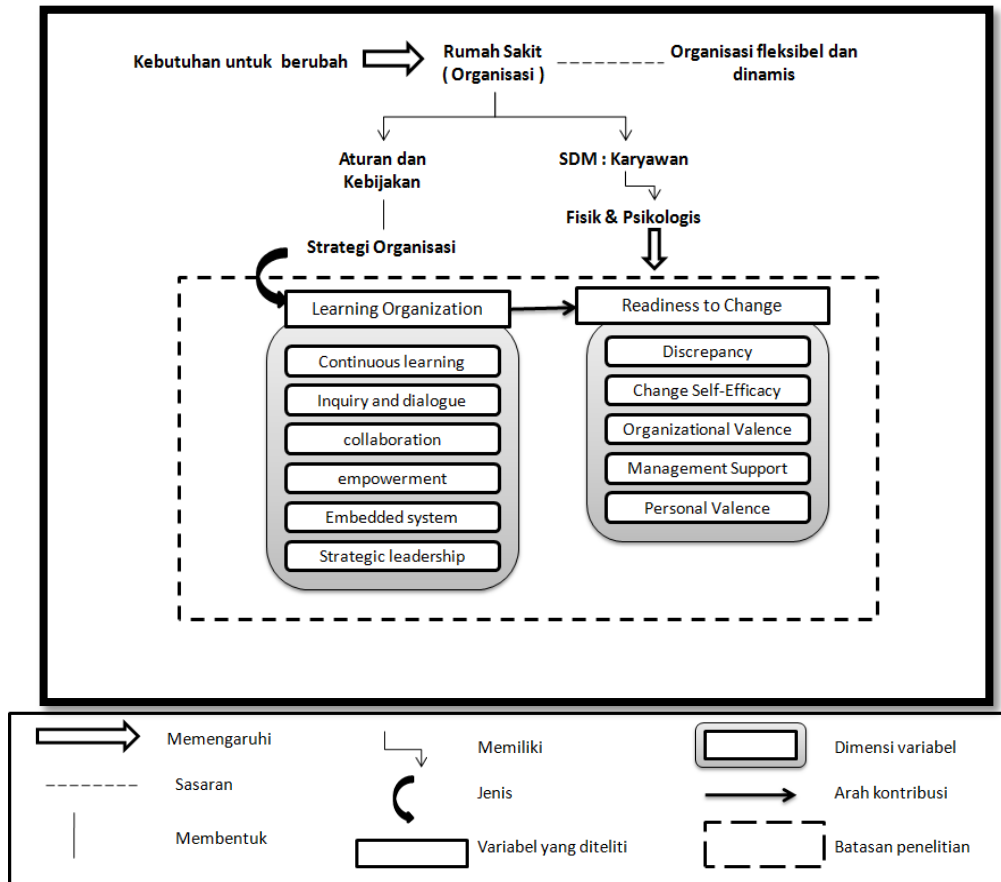
Berkaitan dengan aturan, kebijakan, dan sistem yang ada di rumah sakit tentunya secara tidak langsung melahirkan sebuah strategi yang telah disusun oleh pihak organisasi untuk diterapkan. Salah satu jenis strategi yang mungkin saja diterapkan di organisasi ialah dengan menjadikan organisasi sebagai *Learning Organization*. *Learning organization* dapat diartikan sebagai strategi dalam organisasi yang melibatkan anggotanya secara keseluruhan dan bersama-sama dalam rangka pengembangan potensi individu sebagai penggerak organisasi sehingga tercapainya tujuan organisasi yang diharapkan.

Untuk mengidentifikasi *Learning Organization*, terdapat tujuh dimensi, diantaranya *Continous Learning*, *Inquiry and Dialogue*, *Collaboration and Team Learning*, *Empowerment*, *Enviromental Connection*, *Embedded System*, dan *Strategic Leadership*. Diterapkannya *Learning Organization* di organisasi dapat memberikan kontribusi terhadap lahirnya perilaku inovatif karyawan, meningkatnya komitmen serta perfoma karyawan, serta meningkatkan pula *work engagement* karyawan. Adapun beberapa faktor yang memengaruhi penerapan *Learning Organization* di perusahaan yaitu *leadership*, *organizational culture*,

penerapan teknologi di organisasi. Berikut merupakan kerangka pemikiran

litian:





Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

