

Pendahuluan

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia dalam sebuah manajemen kerja dipandang sebagai sumber daya yang perlu mendapat perhatian khusus dan sangat penting karena merupakan salah satu unsur yang menentukan tercapainya tujuan organisasi. Tidak akan tercapainya tujuan organisasi apabila tidak didukung oleh kepuasan kerja yang dirasakan pegawainya

Organisasi dan pegawai merupakan satu kesatuan yang memiliki hubungan dan harus seimbang. Artinya pada satu sisi, pegawai harus dikelola dalam kerangka alur kepentingan organisasi, di sisi lain kegiatan organisasi harus dapat memperhatikan kepentingan dan kebutuhan yang diharapkan pegawai. Jannah, (2020) menyatakan perubahan organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja. Jika perubahan organisasi berjalan secara efektif, maka hal ini akan mendorong pegawai pada tingkat kepuasan kerja yang maksimal. Meningkatnya kepuasan kerja pegawai di organisasi diharapkan akan membentuk sikap pegawai dengan tingkat partisipasi yang tinggi terhadap organisasinya. Perubahan organisasi yang diikuti dengan perubahan struktur, tujuan organisasi, teknologi dan sekaligus perubahan lingkungan kerja, menyebabkan terjadinya perubahan kebijakan manajemen sumber daya manusianya. Dengan perubahan semua ini, pegawai dituntut untuk menambah ketrampilan atau pengetahuan yang baru yang akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Sementara isi dari reformasi dan kebijakan sektor publik terbaru kadang-kadang diberi label sebagai pasca- manajemen publik baru, yang berfokus pada reintegrasi sistem yang telah menjadi terfragmentasi sebagai akibat dari upaya manajemen publik baru, inisiatif yang lebih baru ini tidak mengurangi pentingnya manajemen dan prinsip ekonomi (Christensen, et al., 2017; Olsen et al., 2020). Rumah sakit berusaha untuk memenuhi tuntutan baru yang ditimbulkan oleh reformasi dan harapan masyarakat, perubahan organisasi besaran yang berbeda dan pada tingkat organisasi yang berbeda telah menjadi situasi normal (Bernstrøm, et al. 2015).

Perubahan organisasi di rumah sakit dilakukan dengan berfokus pada sumber daya dan struktur organisasi tenaga medis perawat dan kepuasan kerja dari tenaga medis rumah sakit (Casalino, et al., 2018). Perilaku kepemimpinan yang berorientasi perubahan merupakan cara bagi pimpinan untuk memenuhi peran mediator perubahan bagi pegawai. Sumber stress berhubungan dengan perubahan lingkungan kerja yang cepat yang menimbulkan ketidakpastian dan persepsi proses perubahan yang buruk yang ditandai dengan seperti kurangnya konsultasi, informasi dan dukungan manajemen (Smollan, 2017) serta resistensi afektif terhadap perubahan di organisasi (Rafferty, et al., 2019). Pemimpin dengan orientasi pada perubahan, akan mengomunikasikan alasan perubahan dengan jelas dan isi perubahan, yang dapat menghindari efek negatif dari rumah sakit. Pemimpin orientasi perubahan akan terus memberikan informasi secara meyakinkan, sehingga memberikan kontribusi untuk pengertian pegawai medis Rouleau, (2018) dan peningkatan pemahaman tentang mengapa tuntutan baru diperkenalkan (Demerouti, et al., 2017). Pemimpin perubahan berorientasi lebih efektif dalam mengurangi prevalensi mereka karena kemampuan mereka untuk mencari dan menyarankan solusi baru untuk masalah tingkat departemen. Sehingga pengaruh kepemimpinan orientasi perubahan memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja (Olsen et al., 2020)

Keterlibatan dan partisipasi secara penuh terhadap pekerjaan membuat pegawai akan menciptakan kinerja yang baik dan akan berpartisipasi aktif dalam menyelesaikan pekerjaan atau tugasnya. Pegawai akan lebih merasa puas dan senang jika bisa menghabiskan sebagian besar waktu, tenaga, dan pikiran untuk pekerjaannya. Mathis, 2006) (Susyanto, 2019) mendefinisikan keterlibatan dan partisipasi pegawai sebagai sebuah tindakan positif, pemenuhan pekerjaan atau tindakan yang berhubungan dengan

keadaan pikiran yang ditandai dengan semangat, dedikasi dan penyerapan. Pegawai yang memiliki keterlibatan atau partisipasi kerja tinggi memberi usaha yang terbaik dalam pekerjaannya, termasuk memberi lebih banyak daripada yang disyaratkan pekerjaan. Pegawai akan menjadi lebih termotivasi, lebih setia pada organisasi, lebih produktif dan lebih puas dengan pekerjaan (Panjaitan, 2018)

Reformasi yang diilhami NPM telah mengubah dan mungkin mengurangi kekuatan dan pengaruh profesi medis (Noordegraaf, 2019). Hal ini menunjukkan bahwa dokter sebagai kelompok profesional semakin harus bersaing dengan kelompok lain untuk pengaruh dalam pengambilan keputusan di tingkat kebijakan serta dalam manajemen rumah sakit (Byrkjeflot, et al., 2018). Dampak perubahan organisasi terhadap peluang bagi tenaga medis rumah sakit mereka kurang mendapat perhatian sehingga kurang mendapatkan kepuasan kerja. Sementara partisipasi tenaga medis dalam pengambilan keputusan dipengaruhi oleh perubahan organisasi dan kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan dan diindikasikan memediasi hubungan antara dua variabel ini dengan kepuasan kerja.

RSUD dr. Soeselo Kabupaten Tegal sebagai rumah sakit yang melayani publik dibidang kesehatan, tidak terlepas dari perubahan-perubahan tersebut, karena RSUD pada era sekarang adalah sebuah badan usaha dari daerah (BLUD). ditemui fenomena perubahan pada RSUD dr. Soeselo Kabupaten Tegal berkaitan dengan perubahan mendasar perubahan manajemen organisasi rumah sakit.

1. Sesuai Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik maka penyelenggaraan layanan rumah sakit dengan pola BLUD sebagai salah satu aspek pelayanan publik dengan menganut asas akuntabilitas publik mengandung makna bahwa setiap rumah sakit dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat harus memiliki kinerja dan standar mutu yang terukur. Sehingga setiap rumah sakit sudah selayaknya melakukan perubahan dan transformasi dari pola pengelolaan yang tradisional (*old public management*) ke arah pengelolaan dengan prinsip bisnis modern yang menitikberatkan pada aspek peningkatan mutu pelayanan sebagai pertanggungjawaban publik (*accountability*).
2. Perubahan yang dilakukan RSUD dr. Soeselo Kabupaten Tegal dengan penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 tentunya diharapkan akan meningkatkan kinerja dan mutu pelayanan yang dijanjikan sehingga berdampak pada kepuasan pasien dan pada akhirnya akan meningkatkan loyalitas pelanggan (customer) yang tergambar dari peningkatan jumlah kunjungan.

Namun hal ini terjadi belum sesuai dengan arah perubahan bertujuan untuk benar-benar berkontribusi pada peningkatan layanan rumah sakit belum menunjukkan hasil yang optimal jika dilihat dari data kunjungan rawat jalan menunjukkan tren yang fluktuatif. Ironisnya, hal ini tentu berbanding terbalik dengan tujuan dan dampak yang diharapkan dari penerapan sistem manajemen mutu itu sendiri sebagai salah satu upaya perubahan. Perubahan organisasi yang melibatkan transformasi tujuan, keyakinan, dan norma organisasi disebut sebagai divergen (Battilana, et al., 2019). Perubahan seperti itu sering bertentangan, dan dokter sangat rentan untuk tidak setuju dan menentangnya (Martinussen, et al., 2021).

Penelitian terdahulu Olsen et al., (2020) menemukan bahwa perubahan organisasi juga berhubungan negatif dengan kepuasan kerja, baik secara langsung maupun tidak langsung. Kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan berhubungan negatif dengan hambatan kinerja, tetapi hanya secara tidak langsung melalui partisipasi dalam pengambilan keputusan, sedangkan secara positif berhubungan dengan kepuasan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung. Temuan sejalan Yuningsih, (2013) menunjukkan perubahan organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan

kerja dosen. Sementara hasil yang sejalan perubahan organisasi dalam perawatan kesehatan untuk mengharapkan perubahan berdampak negatif pada pegawai dalam hal kesehatan fisik dan mental (Bernstrøm, et al., 2019). Hal ini terutama benar ketika perubahan terkait dengan manajemen, struktur organisasi, tujuan dan strategi keseluruhan yang bertentangan dengan teknologi atau terkait dengan mode baru perawatan pasien. Namun hasil yang berseberangan (Jannah, 2020) menunjukkan perubahan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja; Prawirodirdjo, (2017) ditemukan terdapat pengaruh secara positif dan signifikan antara variabel perubahan organisasi, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai dan kinerja pegawai. Berdasarkan hasil temuan studi maka masih dijumpai kesenjangan hasil penelitian, hal ini menjadi *gap research*.

Dengan perubahan organisasi saat ini pada manajemen, struktur organisasi dan tujuan serta strategi keseluruhan seringkali berbeda dengan logika profesional dokter dan bahwa rumah sakit terus mengubah organisasi, dan kondisi kepuasan pegawai di RSUD dr. Soeselo Kabupaten Tegal maka penelitian ini berusaha mengkaji perubahan organisasi di rumah sakit dan kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan manajer kepuasan kerja pegawai rumah sakit, dengan dimediasi oleh partisipasi dokter dalam pengambilan keputusan.

1.2 Rumusan Masalah

Dari paparan argumentasi dan fenomena kepuasan kerja pegawai di RSUD dr. Soeselo Kabupaten Tegal maka dirumuskan pertanyaan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh perubahan organisasi terhadap kepuasan kerja?
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan orientasi perubahan terhadap kepuasan kerja?
3. Bagaimana pengaruh perubahan organisasi terhadap partisipasi pengambilan keputusan?
4. Bagaimana pengaruh kepemimpinan orientasi perubahan terhadap kepuasan kerja?
5. Bagaimana pengaruh partisipasi dalam pengambilan keputusan terhadap kepuasan kerja?
6. Bagaimana peran mediasi partisipasi dalam pengambilan keputusan pada hubungan perubahan organisasi terhadap kepuasan kerja?
7. Bagaimana peran mediasi partisipasi dalam pengambilan keputusan pada hubungan kepemimpinan orientasi perubahan terhadap kepuasan kerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian dilakukan dengan tujuan sebagai berikut :

1. Menganalisis pengaruh perubahan organisasi terhadap kepuasan kerja
2. Menganalisis pengaruh kepemimpinan orientasi perubahan terhadap kepuasan kerja
3. Menganalisis pengaruh perubahan organisasi terhadap partisipasi pengambilan keputusan
4. Menganalisis pengaruh kepemimpinan orientasi perubahan terhadap kepuasan kerja
5. Menganalisis pengaruh partisipasi dalam pengambilan keputusan terhadap kepuasan kerja
6. Menganalisis peran mediasi partisipasi dalam pengambilan keputusan pada hubungan perubahan organisasi terhadap kepuasan kerja
7. Menganalisis peran mediasi partisipasi dalam pengambilan keputusan pada hubungan kepemimpinan orientasi perubahan terhadap kepuasan kerja

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini dilakukan bisa bermanfaat bagi :

1. Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan dan pengalaman serta memperluas wawasan dalam menerapkan teori-teori yang peneliti peroleh dan

mengembangkan ilmu manajemen sumber daya manusia pada umumnya, khususnya terkait perubahan organisasi dan kepemimpinan orientasi perubahan terhadap kepuasan kerja dengan melalui partisipasi pengambilan keputusan dokter pada RSUD dr. Soeselo Kabupaten Tegal.

- b. Penelitian ini dapat menambah khazanah literatur kepustakaan bagi Program Magister Manajemen STIE BANK BPD JATENG.
- c. Penelitian ini menambah referensi yang dapat menjadi bahan pertimbangan bagi peneliti lain yang ingin meneliti objek dan tema yang sama.

2. Manfaat secara Praktis

- a. Memberikan masukan atau bahan bagi instansi pemerintah khususnya RSUD dr. Soeselo Kabupaten Tegal untuk memecahkan masalah-masalah yang terjadi berkaitan dengan perubahan organisasi dan kepemimpinan orientasi perubahan terhadap kepuasan kerja dengan melalui partisipasi pengambilan keputusan pegawai RSUD dr. Soeselo Kabupaten Tegal
- b. Hasil kajian ini diharapkan dapat memberikan gambaran secara lebih jelas mengenai perubahan organisasi dan kepemimpinan orientasi perubahan terhadap kepuasan kerja dengan melalui partisipasi pengambilan keputusan dokter sehingga dapat digunakan sebagai bahan informasi dan pertimbangan dalam menetapkan kebijakan RSUD dr. Soeselo Kabupaten Tegal.

2. Tinjauan Pustaka

2.1 Grand Theory Job Demands Resources (JD-R)

Bakker dan Demerouti (2008) merupakan tokoh-tokoh yang mengembangkan model mengenai tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan dukungan pekerjaan (*job resources*) dalam *The Job Demands Resources Model (JD-R Model)*. Teori JD-R memiliki 2 asumsi. Asumsi pertama dari teori JD-R adalah lingkungan kerja atau karakteristik pekerjaan dapat dibagi dalam 2 kategori yang berbeda, yaitu *job demands* dan *job resources*. *Job demands* adalah aspek fisik, psikologis, sosial dan organisasi dari pekerjaan yang membutuhkan usaha untuk mencapainya dan berdampak pada aspek fisik atau psikologis tertentu. Beberapa dimensi dari *job demands* adalah tekanan pekerjaan yang tinggi (*work pressure*), kondisi emosi yang terkait dengan pekerjaan (*emotional demand*), kerumitan dalam pekerjaan (*hassle*), konflik peran (*role conflict*) dan kondisi pekerjaan yang membutuhkan pemikiran yang akurat (*cognitive demand*). *Job resources* merujuk pada aspek fisik, sosial atau organisasi dari pekerjaan yang dapat: (a) berpengaruh pada pencapaian tujuan, (b) mengurangi *job demand* serta aspek fisik dan psikologis yang menyertainya, (c) menstimulasi pengembangan dan pembelajaran (Bakker & Demerouti, 2014). Beberapa dimensi pada *job resources* adalah otonomi dalam bekerja (*autonomy*), dukungan sosial (*social support*), umpan balik (*feedback*), kesempatan untuk berkembang (*opportunities for development*), bimbingan dari atasan (*coaching*). Asumsi kedua teori JD-R adalah terdapat dua proses yang berpengaruh pada tekanan (*pressure*) dan motivasi dalam pekerjaan. *Job demands* dapat mengakibatkan kelelahan dan keluhan kesehatan lainnya, sehingga berkaitan dengan tekanan pada pekerjaan. Sebaliknya, *job resources* berkaitan dengan hal-hal yang secara potensial memotivasi pegawai sehingga berdampak pada hasil yang positif seperti peningkatan kepuasan kerja dan keterikatan kerja. (Bakker & Demerouti, 2014).

2.2 Perubahan Organisasi

2.2.1 Konsep Perubahan Organisasi

Menurut Robbins, (2015); Olsen & Mikkelsen, (2020), perubahan organisasi adalah perubahan yang berkaitan dengan aktivitas pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam

menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi.

Setiap perubahan lingkungan yang terjadi harus dicermati karena keefektifan suatu organisasi tergantung pada sejauh mana organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Sedangkan menurut Susyanto, (2019) ada dua faktor yang mendorong terjadinya perubahan organisasi, yaitu perubahan ekstern seperti perubahan teknologi, serta faktor intern organisasi yang mencakup dua hal, yaitu 1) perangkat keras organisasi atau disebut dengan perubahan struktural, yang meliputi perubahan strategi, struktur organisasi dan sistem, serta 2) perubahan perangkat lunak organisasi atau disebut dengan perubahan kultural yang meliputi perilaku manusia dalam organisasi, kebijakan sumber daya manusia dan budaya

Perubahan organisasi diperlukan dengan tujuan : 1. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk menampung akibat daripada perubahan yang terjadi dalam berbagai bidang kehidupan dan terjadi di luar organisasi. 2. Meningkatkan peranan organisasi dalam turut menentukan arah perubahan yang mungkin terjadi 3. Melakukan penyesuaian-penyesuaian secara intern demi peningkatan kemampuan. 4. Meningkatkan daya tahan organisasi, bukan saja mampu tetap bertahan akan tetapi juga untuk terus bertumbuh dan berkembang. 5. Mengendalikan suasana kerja sedemikian rupa sehingga para anggota organisasi tetap merasa aman dan terjamin meskipun terjadi perubahan-perubahan di dalam dan di luar organisasi.

2.2.2 Indikator Perubahan Organisasi

Indikator Perubahan Organisasi Menurut Robbins, (2015); Olsen & Mikkelsen, (2020) perubahan dapat dikelompokkan dalam empat katagori :

1. Struktur Organisasi

Mengubah struktur mencakup pembuatan perubahan dalam hubungan wewenang, rancang ulang pekerjaan, tau variabel struktural serupa.

2. Teknologi

Merubah teknologi meliputi modifikasi dalam cara kerja yang diproses dan dalam metode serta peralatan yang digunakan

3. Penataan fisik

Mengubah penataan fisik meliputi pengubahan ruang dan pengaturan tata letak dalam bekerja.

4. Pegawai

Mengubah Pegawai mengacu pada perubahan dalam sikap, keterampilan, pengharapan, persepsi, dan atau perilaku pegawai.

2.3 Kepemimpinan Berorientasi Perubahan

2.3.1 Konsep Kepemimpinan Berorientasi Perubahan

Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai "proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju tentang apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya, dan proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama" (Gary Yukl, 2015). Mengikuti definisi ini, kepemimpinan adalah aktivitas atau seperangkat perilaku. Ini tidak secara eksklusif terikat pada posisi eksekutif puncak, tetapi dapat dilakukan oleh berbagai aktor yang berada di posisi yang memungkinkan mereka untuk mempengaruhi aktor lain. Banyak teori tentang gaya kepemimpinan membuat perbedaan antara pemimpin yang terutama berfokus pada produksi dan tugas kerja dan pemimpin yang berfokus pada hubungan staf (Borgmann, et al., 2019). Menyadari kebutuhan untuk menguraikan lebih lanjut dikotomi hubungan tugas dari perilaku kepemimpinan, Yukl berpendapat bahwa penting untuk membedakan antara perilaku berorientasi tugas, hubungan, dan perubahan, karena ketiga kategori ini

dan tugas kepemimpinan berkontribusi untuk memahami kepemimpinan yang efektif (Yukl, 2015).

Perilaku berorientasi tugas terutama berkaitan dengan pencapaian tugas yang efisien dan andal, dan perilaku berorientasi hubungan dengan meningkatkan rasa saling percaya, kerja sama, dan identifikasi pegawai dengan tim atau organisasi. Perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan termasuk memantau dan menafsirkan lingkungan, membayangkan kemungkinan baru bagi organisasi, menjelaskan perlunya perubahan, menyarankan solusi baru dan kreatif dan bereksperimen dengan pendekatan baru untuk mencapai tujuan, mengambil perspektif jangka panjang tentang masalah dan peluang dan negosiasi untuk dukungan dari aktor lain atas nama departemen.

Perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan mencakup pemantauan dan interpretasi lingkungan, mendorong dan menemukan cara-cara inovatif untuk beradaptasi dengan lingkungan. Juga termasuk membayangkan kemungkinan baru yang menarik bagi organisasi, menjelaskan perlunya perubahan, menerapkan perubahan besar dalam strategi, produk atau proses, bereksperimen dengan pendekatan baru untuk mencapai tujuan dan mengumumkan serta merayakan perubahan penerapan. Menyelidiki kepemimpinan perubahan karena itu sangat relevan dalam tingkat perubahan rumah sakit yang tinggi saat ini (Yukl, 2015).

Perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan dapat dilihat sebagai hal yang masuk akal dalam organisasi mengubah. Semakin mengacu pada proses interpretatif di mana orang menetapkan makna pengalaman mereka dan membuat model mental peristiwa (Olsen et al., 2020). Perspektif ini menekankan peran pemimpin dalam interpretasi tekanan dan peristiwa eksternal, menempatkan praktik dan perilaku organisasi dalam pengaruh dari berorientasi pada perubahan kepemimpinan struktur politik dan budaya (Byrkjeflot, et al., 2018) . Ketika pegawai merasakan dukungan, kepercayaan, dan keadilan yang merupakan anteseden dari emosi positif yang mereka alami perasaan menyenangkan dan bahagia, yang mengarah pada sikap kooperatif terhadap perubahan. Bagaimana pegawai memahami dan menafsirkan proses perubahan sangat menentukan bagi mereka emosi Burks, et al., (2018), misalnya kepuasan kerja, dan untuk mereka perilaku, misalnya prestasi kerja.

2.3.3 Indikator Kepemimpinan Orientasi Perubahan

Change-oriented leadership diukur dengan pertanyaan yang dibuat berdasarkan indikator Yukl., (2018) yang ada yaitu: 1. Kemampuan inovasi 2. Tingkat kreativitas 3. Keberanian mengambil resiko 4. Kemauan belajar 5. Kemampuan adaptasi 6. Visi & perencanaan.

2.4 Partisipasi Dalam Mengambil Keputusan

2.4.1 Konsep Partisipasi Dalam Mengambil Keputusan

Pengertian tentang partisipasi dikemukakan oleh Susyanto, (2019) dimana partisipasi dapat juga berarti bahwa pembuat keputusan menyarankan kelompok ikut terlibat dalam bentuk penyampaian saran dan pendapat, barang, keterampilan, bahan dan jasa. Partisipasi dapat juga berarti bahwa kelompok mengenal masalah mereka sendiri, mengkaji pilihan mereka, membuat keputusan, dan memecahkan masalahnya

Partisipasi dalam pengambilan keputusan dan memiliki kesempatan untuk mempengaruhi bagaimana pekerjaan dilakukan adalah sumber daya yang sangat berharga bagi dokter. Ini berarti bahwa kita dapat mengharapkan hubungan positif dengan kepuasan kerja khususnya untuk kelompok ini, dan juga menunjukkan pentingnya mengeksplorasi seberapa sering perubahan organisasi yang dialami oleh dokter. terkait dengan sumber daya pekerjaan khusus ini. Menurut teori konservasi sumber daya stres, yang merupakan dasar dari model JD-R, "individu berusaha untuk mendapatkan, mempertahankan, memelihara, dan melindungi hal-hal yang mereka

harga secara terpusat" (Hobfoll, et al., 2018). Secara umum, perubahan organisasi dapat dialami sebagai ancaman karena menimbulkan risiko kehilangan sumber daya berharga seperti status, pendapatan atau kenyamanan (Rehman et al., 2020; Van Den, et al, 2018).

Partisipasi dokter dalam pengambilan keputusan juga merupakan aspek dari apa yang disebut sebagai keterlibatan medis. Bentuk keterlibatan ini secara konseptual berbeda dari keterlibatan kerja dan menyiratkan, antara lain, "kontribusi aktif dan positif dari dokter dalam peran kerja normal mereka untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja organisasi" (Spurgeon, et al, 2018) . Keterlibatan medis dapat berfungsi untuk mendistribusikan pengambilan keputusan ke aktor yang lebih luas, sehingga memungkinkan serangkaian keahlian dan keterampilan yang lebih beragam untuk berkontribusi pada pemecahan masalah (Olsen et al., 2020)). Membiarkan kebebasan mengambil keputusan bagi dokter yang tidak berada dalam posisi manajemen formal karena itu dapat mengurangi prevalensi hambatan kinerja.

2.4.2 Indikator Partisipasi Dalam Mengambil Keputusan

Partisipasi dalam pengambilan keputusan menurut Olsen et al., (2020). yaitu :

1. Standar pekerjaan yang baik.
2. Kesempatan untuk mempengaruhi tujuan atau tindakan
3. Terlibat dalam keputusan penting.
4. Kesempatan yang baik untuk mempengaruhi

2.5 Kepuasan Kerja

2.5.1 Konsep Kepuasan Kerja

Susyanto, (2019) mendefinisikan kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi dengan karakteristik yang jelas dan luas. Pekerjaan memerlukan interaksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup dengan kondisi kerja yang kurang dari ideal, dan sejenisnya .

Dokter dibandingkan dengan kelompok lain yang kurang profesional, ditemukan untuk mengidentifikasi terutama dengan rekan profesional mereka dan relatif kurang dengan organisasi tempat mereka melakukan pekerjaan mereka (Casalino, et al., 2018). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa ketidakpuasan kerja memiliki dampak negatif pada pasien dan kualitas layanan. Beberapa mekanisme disarankan dalam literatur ini, termasuk penurunan kapasitas kognitif, konsentrasi, usaha, empati dan profesionalisme (Rahmawati, 2019). Berdasarkan bukti pentingnya kepuasan kerja bagi pegawai dan kinerja mereka secara umum, dan bagi dokter secara khusus, kami percaya bahwa kepuasan kerja memang merupakan elemen penting dalam memastikan bahwa rumah sakit mampu memberikan perawatan berkualitas tinggi dan efisien sesuai kebijakan, reformasi, dan perubahan kesehatan. di tingkat organisasi yang ingin dicapai.

2.5.2 Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja diukur menggunakan tiga item dari *Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ)* Kristensen, T. and Borg, (2001) Olsen et al., (2020) dengan indikator sebagai berikut :

- (1) peluang kerja
- (2) peluang untuk menggunakan keterampilan
- (3) pekerjaa mempertimbangkan semua hal

2.6 Pengembangan Hipotesis

2.6.1 Perubahan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian yang menguji model JD-R ditemukan bahwa ketika tuntutan pekerjaan meningkat dan sumber daya pekerjaan menurun, kepuasan kerja menurun sebagai akibat dari koping maladaptif (Alarcon, 2017). Kategori tuntutan pekerjaan organisasi seperti tidak setuju dengan perubahan. Jika pegawai tidak setuju dengan upaya perubahan

tertentu, perubahan organisasi diri adalah tuntutan. Mengingat bahwa kepuasan kerja tenaga medis diyakini berhubungan langsung dengan pekerjaan mereka, maka perubahan yang dianggap membatasi kesempatan mereka untuk melakukan pekerjaan menjadi berkaitan dengan kepuasan kerjanya. Ketika perubahan organisasi terkait dengan manajemen, struktur organisasi, tujuan keseluruhan dan strategi organisasi dianggap sebagai beban, maka perubahan organisasi yang tinggi akan dianggap oleh tenaga medis menjadi sebuah permintaan pekerjaan. Kondisi demikian berpengaruh pada rendahnya kepuasan kerja pegawai medis. Dukungan empiris penelitian pengaruh perubahan organisasi terhadap pegawai kesehatan adalah negatif (Westgaard, et al., 2019; Bernstrøm, et al., 2018; Olsen et al., 2020). Maka hipotesis penelitian adalah :

H1. Perubahan organisasi berpengaruh negatif pada kepuasan kerja

2.6.2 Kepemimpinan Orientasi Perubahan dengan Kepuasan Kerja

Menunjukkan perilaku kepemimpinan orientasi perubahan merupakan cara bagi pimpinan untuk memenuhi peran mediator perubahan bagi pegawai. Sumber stress berhubungan dengan perubahan lingkungan kerja yang cepat yang menimbulkan ketidakpastian dan persepsi proses perubahan yang buruk yang ditandai dengan seperti kurangnya konsultasi, informasi dan dukungan manajemen (Smollan, 2017) serta resistensi afektif terhadap perubahan di organisasi (Rafferty, et al., 2019). Pemimpin dengan orientasi pada perubahan, akan mengomunikasikan alasan perubahan dengan jelas dan isi perubahan, yang dapat menghindari efek negatif dari rumah sakit. Pemimpin orientasi perubahan akan terus memberikan informasi secara meyakinkan, sehingga memberikan kontribusi untuk pengertian pegawai medis Rouleau, (2018) dan peningkatan pemahaman tentang tuntutan baru (Demerouti, et al., 2017).

Kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan juga ditemukan memiliki pengaruh yang signifikan, meskipun kecil, berpengaruh terhadap kinerja (Borgmann, L., et al., 2019). Dalam hal hambatan kinerja, pemimpin perubahan berorientasi lebih efektif dalam mengurangi prevalensi mereka karena kemampuan mereka untuk mencari dan menyarankan solusi baru untuk masalah tingkat departemen. Sehingga pengaruh kepemimpinan orientasi perubahan memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja (Olsen et al., 2020). Maka hipotesisnya :

H2. Kepemimpinan orientasi perubahan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

2.6.3 Perubahan Organisasi terhadap Partisipasi Pengambilan Keputusan

Model JD-R, "individu berusaha untuk mendapatkan, mempertahankan, memelihara, dan melindungi hal-hal yang mereka hargai secara terpusat (Hobfoll, et al., 2018). Jika sumber daya utama terancam kehilangan, benar-benar hilang atau upaya yang signifikan gagal untuk memberikan sumber daya yang diharapkan, individu akan mengalami stres. Secara umum, perubahan organisasi dapat dialami sebagai ancaman karena menimbulkan risiko kehilangan sumber daya berharga seperti status, pendapatan atau kenyamanan (Huvel, et al., 2018). Perubahan organisasi yang terjadi dalam konteks yang lebih luas dari pergeseran dari otonomi dokter dan pengaturan diri dapat menyebabkan hilangnya sumber daya partisipasi dalam pengambilan keputusan, atau setidaknya dianggap sebagai ancaman terhadap sumber daya yang berharga ini, yang mengarah ke tingkat yang lebih rendah. kesejahteraan di tempat kerja, keterlibatan yang lebih rendah dan emosi negatif.

H3. Perubahan organisasi berpengaruh negatif terhadap partisipasi pengambilan keputusan

2.6.4 Kepemimpinan Orientasi Perubahan terhadap Partisipasi Pengambilan Keputusan

Menurut JD-R kerangka kerja, kontrol pekerjaan termasuk sebagai sumber daya pekerjaan yang terletak di tingkat organisasi pekerjaan Demerouti, et al., (2017), dan tidak hanya mencakup otonomi atas tugas-tugas mendesak serta kendala waktu tetapi

juga partisipasi dalam pengambilan keputusan (Alarcon, 2017). Kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan memediasi peran otonomi pegawai (Borgmann, et al., 2019). Kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan pengaruh positif terhadap otonomi karena pemimpin yang berorientasi pada perubahan meminta saran dan pendapat dari pegawai dalam menemukan solusi baru dan memfasilitasi partisipatif proses perubahan yang mengarah pada lebih banyak keterlibatan pegawai (Bryson, et al. 2018). Hal ini dapat menyebabkan pengalaman partisipasi dalam pengambilan keputusan dalam pengaturan kerja bagi pegawai.

H4. Kepemimpinan orientasi perubahan berpengaruh positif pada partisipasi pengambilan keputusan

2.6.5 Partisipasi Pengambilan Keputusan terhadap Kepuasan Kerja

Keterlibatan dan partisipasi secara penuh terhadap pekerjaan membuat pegawai akan menciptakan kinerja yang baik dan akan berpartisipasi aktif dalam menyelesaikan pekerjaan atau tugasnya. Pegawai akan lebih merasa puas dan senang jika bisa menghabiskan sebagian besar waktu, tenaga, dan pikiran untuk pekerjaannya. Mathis, 2006) (Susyanto, 2019) mendefinisikan keterlibatan dan partisipasi pegawai sebagai sebuah tindakan positif, pemenuhan pekerjaan atau tindakan yang berhubungan dengan keadaan pikiran yang ditandai dengan semangat, dedikasi dan penyerapan. Pegawai yang memiliki keterlibatan atau partisipasi kerja tinggi memberi usaha yang terbaik dalam pekerjaannya, termasuk memberi lebih banyak daripada yang disyaratkan pekerjaan. Pegawai akan menjadi lebih termotivasi, lebih setia pada organisasi, lebih produktif dan lebih puas dengan pekerjaan (Panjaitan, 2018).

Partisipasi dalam pengambilan keputusan dan memiliki kesempatan untuk mempengaruhi bagaimana pekerjaan dilakukan adalah sumber daya yang sangat berharga bagi dokter. Ini berarti bahwa kita dapat mengharapkan hubungan positif dengan kepuasan kerja khususnya untuk kelompok ini, dan juga menunjukkan pentingnya mengeksplorasi seberapa sering perubahan organisasi yang dialami oleh dokter (Olsen & Mikkelsen, 2020). Maka hipotesisnya :

H5. Partisipasi dalam pengambilan keputusan berpengaruh positif pada kepuasan kerja

2.6.6 Mediasi Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan pada Perubahan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Sumber daya pekerjaan didefinisikan sebagai aspek fisik, psikologis, sosial atau organisasi dari pekerjaan yang berfungsi dalam mencapai tujuan kerja, mengurangi tuntutan pekerjaan dan biaya yang terkait atau merangsang pertumbuhan dan perkembangan pribadi. Bakker, et al., (2008). Kontrol pekerjaan telah secara konsisten ditemukan sebagai sumber pekerjaan yang penting untuk mendorong motivasi dan keterlibatan. Sumber daya pekerjaan juga dapat memicu kepuasan kerja (Sousa-Poza, et al., 2020). Partisipasi dalam pengambilan keputusan dan memiliki kesempatan untuk mempengaruhi bagaimana pekerjaan dilakukan adalah sumber daya yang sangat berharga bagi dokter. Ini berarti dapat diharapkan menjadi penghubung perubahan organisasi terhadap kepuasan kerja khususnya. Maka hipotesisnya:

H6. Partisipasi dalam pengambilan keputusan memediasi pada pengaruh perubahan organisasi terhadap kepuasan kerja

2.6.7 Mediasi Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan pada Kepemimpinan Orientasi Perubahan terhadap Kepuasan Kerja

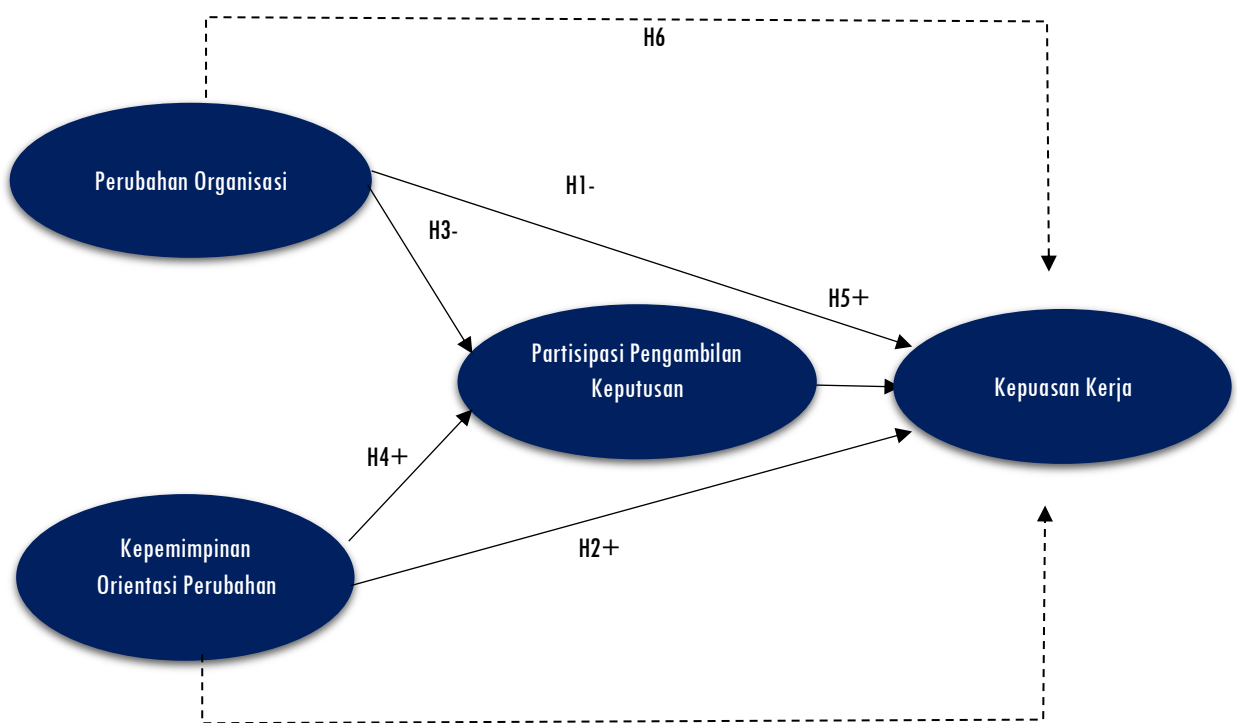
Dalam kerangka JD-R, perubahan organisasi tampaknya merupakan tuntutan pekerjaan, sedangkan kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan dan partisipasi dalam pengambilan keputusan adalah sumber daya pekerjaan. Studi kami bukan pengujian model JD-R yang komprehensif, tetapi kami memasukkan sumber daya pekerjaan partisipasi dalam pengambilan keputusan sebagai mediator karena dianggap

sentralitas untuk profesi yang bersangkutan, karena literatur tentang perubahan di bidang perawatan kesehatan telah prihatin dengan bagaimana partisipasi tersebut berubah dalam sistem perawatan kesehatan (Byrkjeflot, 2011) dan karena keterlibatan medis disebut dalam literatur tentang peningkatan layanan kesehatan (Bernstrøm, et al., 2018)

Kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan berhubungan positif dengan kepuasan kerja dan berhubungan negatif dengan hambatan kinerja. Kami menemukan hubungan langsung yang relatif kecil antara kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan dan kepuasan kerja. Ini mungkin karena kepuasan kerja dokter berhubungan langsung dengan pekerjaan profesional mereka. Mungkin ada gaya kepemimpinan lain, seperti bentuk kepemimpinan yang tidak terutama bersifat manajerial, tetapi lebih terkait langsung dengan pekerjaan profesional dokter, yang memiliki hubungan langsung yang lebih kuat dengan kepuasan kerja dokter. Namun, mediasi partisipasi dalam pengambilan keputusan dalam hubungan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan secara efektif mempengaruhi hasil ini melalui partisipasi dalam pengambilan keputusan. Hubungan antara kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan dan otonomi dalam bentuk partisipasi dalam pengambilan keputusan menunjukkan bahwa manajer menengah yang berorientasi pada perubahan dapat memberikan kebebasan kepada bawahan mereka untuk mengambil keputusan dan memasukkan mereka ke dalam proses yang berdampak pada kerja dan lingkungan kerja mereka seperti kepuasan kerja (Olsen & Mikkelsen, 2020). Maka hipotesisnya :

H7. Partisipasi dalam pengambilan keputusan memediasi pada pengaruh kepemimpinan orientasi perubahan terhadap kepuasan kerja

2.7 Model Penelitian



Gambar 1 Model Penelitian

2.8 Penelitian Terdahulu

Tabel 2 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
	Olsen & Mikkelsen, 2020	Perubahan organisasi, Partisipasi pengambilan keputusan, Kepemimpinan berorientasi perubahan,	Perubahan organisasi berpengaruh positif dengan hambatan kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung melalui partisipasi pengambilan keputusan. Perubahan organisasi berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja, baik secara langsung. Kepemimpinan perubahan berpengaruh negatif terhadap hambatan kinerja secara tidak langsung melalui partisipasi dalam pengambilan keputusan, sedangkan secara positif berhubungan dengan kepuasan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung
	Borges & Quintas, 2020	Perubahan organisasi, Reaksi terhadap perubahan, Perlawanan terhadap perubahan, Antecedent organisasi perubahan, Evaluasi kinerja	Reaksi kognitif dan perilaku pegawai dipengaruhi oleh antisipasi individu dan kesamaan masa. Perubahan organisasi dan tidak bergantung pada ancaman yang dirasakan terhadap kehidupan kerja sosial. Pengaruh kelompok tekanan dan kesiapan organisasi pada reaksi kognitif dan perilaku berbeda dalam arah kelompok itu tekanan mempengaruhi perilaku tetapi tidak pikiran, dan kesiapan organisasi mempengaruhi pikiran tetapi tidak perilaku
	Mikkelsen & Olsen, 2018	Keterlibatan kerja, Kepuasan kerja, Prestasi kerja, Kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan, Tuntutan belajar, Lingkungan kerja	Tuntutan belajar dan keterlibatan kerja memainkan peran mediasi kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan, tuntutan belajar terhadap keterlibatan kerja, prestasi kerja dan kepuasan kerja. Tuntutan belajar berpengaruh negatif terhadap prestasi kerja dan kepuasan kerja. Keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap prestasi kerja dan kepuasan kerja.
	Naeem, 2019	Perubahan organisasi, Media sosial, Komunikasi yang efektif, Kepercayaan, Organisasi sektor asuransi, Manajemen sumber daya manusia,	Media sosial berpengaruh positif pada, perubahan organisasi dan komunikasi yang efektif. Media sosial meningkatkan level kepercayaan dan partisipasi dalam pengambilan keputusan dan mengurangi tingkat penolakan terhadap perubahan. Media sosial bisa meningkatkan tingkat dukungan untuk penerimaan perubahan di tempat kerja

No	Peneliti, Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
	Susyanto, 2019	Kesiapan untuk berubah, Kepemimpinan transformasional, Kepemimpinan transaksional, Keterlibatan pegawai, Kepuasan kerja	Penelitian ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki kesiapan untuk berubah yang tinggi dan hal tersebut dipengaruhi secara positif oleh keterlibatan pegawai dan kepuasan kerja, sedangkan faktor kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap kesiapan untuk berubah tetapi melalui variable intervening yaitu kepuasan kerja dan keterlibatan pegawai

3. Metode Penelitian

3.1 Populasi Dan Sampel

a. Populasi

Populasi adalah jumlah keseluruhan dari unit yang akan diteliti yang merupakan sekumpulan unsur atau elemen yang menjadi informasi serta diharapkan mampu menjawab permasalahan dalam penelitian. Populasi dalam kajian ini adalah dokter RSUD dr. Soeselo Kabupaten Tegal dengan jumlah 68 orang pegawai yang seluruhnya akan dijadikan responden dalam kajian ini.

b. Sampel

Metode pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan purposive sampling yaitu semua dokter yang bekerja di RSUD dr. Soeselo Kabupaten Tegal dan jumlah menggunakan teknik sampel jenuh sehingga jumlah sampel sama dengan jumlah populasi. Berdasarkan perhitungan sampel jenuh dengan jumlah responden 68 seluruh adalah dokter RSUD Soeselo Kabupaten Tegal.

3.2 Definisi Operasional dan Indikator Variabel

Tabel 3 Definisi Variabel dan Indikator Variabel

No	Variabel	Definisi	Indikator
1	Perubahan Organisasi	Perubahan organisasi adalah perubahan yang mengacu kepada hal yang berkaitan dengan aktivitas pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi. Menurut (Robbins, 2015); Olsen et al., 2020)	Indikator : 1. Struktur Organisasi 2. Teknologi 3. Penataan fisik 4. Pegawai Menurut Robbins, (2015); Olsen & Mikkelsen, (2020)
2	Kepemimpinan Orientasi Perubahan	Kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan adalah perilaku pemimpin yang mencakup pemantauan dan interpretasi lingkungan, mendorong dan menemukan cara-cara inovatif untuk beradaptasi dengan lingkungan. Yukl, (2009); (Larsson, et al., 2021)	Indikator yaitu: 1. Kemampuan inovasi 2. Tingkat kreativitas 3. Keberanian mengambil resiko 4. Kemauan belajar 5. Kemampuan adaptasi 6. Visi & perencanaan (Yukl, 2005 Olsen et al., 2020)
3	Partisipasi Pengambilan Keputusan	Partisipasi pengambilan keputusan adalah pembuat keputusan yang melibatkan kelompok ikut dalam bentuk penyampaian saran dan	Indikator yaitu : 1. Standar pekerjaan yang baik.

No	Variabel	Definisi	Indikator
		pendapat, barang, keterampilan, bahan dan jasa. Susyanto, (2019)	2. Kesempatan untuk mempengaruhi tujuan atau tindakan 3. Terlibat dalam keputusan. 4. Kesempatan mempengaruhi (Dye, 1996; Olsen et al., (2020)
4	Kepuasan Kerja	Kepuasan kerja didefinisikan sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Locke, 1976; Olsen et al., 2020)	Indikator sebagai berikut : 1. peluang kerja 2. peluang untuk menggunakan keterampilan 3. pekerja mempertimbangkan semua hal (Olsen et al., 2020)

3.3 Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Square (PLS)* menggunakan *software SmartPLS* versi 3. *PLS* adalah salah satu metode penyelesaian *Structural Equation Modeling (SEM)* yang dalam hal ini lebih dibandingkan dengan teknik-teknik *SEM* lainnya. *SEM* memiliki tingkat fleksibilitas yang lebih tinggi pada penelitian yang menghubungkan antara teori dan data, serta mampu melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten sehingga sering digunakan oleh peneliti yang berfokus pada ilmu sosial. *Partial Least Square* merupakan metode analisis yang cukup kuat karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Data juga tidak harus berdistribusi normal multivariat (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama), sampel tidak harus besar (Ghozali, 2016).

3.3.1 Uji Kelayakan Instrumen (Outer Model)

Model pengukuran pada Analisis *SmartPLS* ini berfungsi untuk keterkaitan variabel laten dengan beberapa indikatornya. Model pengukuran terbagi menjadi duapengujian yaitu uji validitas dan uji reliabilitas.

1. Uji Validitas

Validitas menunjukkan suatu kebenaran dari pernyataan kuesioner. Validitas dalam pengujiannya terdiri dari uji validitas konvergen dan nilai AVE. Uji validitas konvergen dapat dilakukan dengan melihat nilai *outer loading* dengan ketentuan harus lebih besar dari nilai kritis 0,7. Sementara nilai AVE menunjukkan kemampuan variabel dalam menjelaskan varians yang berasal dari indikatornya dengan ketentuan lebih besar dari nilai kritis yaitu sebesar 0,5.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan kemampuan kuesioner dalam stabilitas data yang diperoleh. Reliabilitas dalam pengujiannya terdiri dari reliabilitas komposit dengan nilai kritis sebesar 0,8 dan nilai *Cronbach's Alpha* dengan ketentuan nilai kritis sebesar 0,7 (Santosa, 2018).

3.3.2 Model Struktural (Inner Model)

Model struktural pada analisis *SmartPLS* berfungsi menjelaskan hubungan antar variabel laten dengan variabel laten lainnya. Model struktural terdiri dari tiga pengukuran yaitu mengukur nilai koefisien β (mengetahui arah hubungan), uji t (mengetahui kemaknaan hubungan) dan nilai koefisien determinasi (R^2) mengetahui nilai penjelasan variabel-variabel respon (Santosa, 2018).

3.3.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan analisis *full model structural equation modeling (SEM)* dengan *smartPLS*. Dalam *full model structural equation modeling* selain mengkonfirmasi teori, juga menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variabel

laten (Ghozali, 2016). Pengujian hipotesis dengan melihat nilai perhitungan *Path Coefisien* pada pengujian inner model. Hipotesis dikatakan diterima apabila nilai T statistik lebih besar dari T tabel 1,96 (α 5%) yang berarti apabila nilai T statistik setiap hipotesis lebih besar dari T tabel maka dapat dinyatakan diterima atau terbukti. Untuk menentukan sifat mediasi dengan menggunakan nilai *Variance Accounted For* (VAF) apabila nilai VAF < 20% maka dinyatakan bahwa variabel yang memediasi tidak berperan memediasi. Selanjutnya apabila nilai VAF berada pada interval $20\% < \text{VAF} < 80\%$ maka variabel mediasi dapat memediasi dengan sifat *partial mediation* dan apabila nilai VAF > 80% maka dinyatakan bahwa variabel pemediasi terbukti dapat memediasi dengan sifat *full mediation*