

## **KUALITAS KOMUNIKASI DAN KEADILAN ORGANISASI TERHADAP KESIAPAN INDIVIDU: PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI SEBAGAI MEDIASI (STUDI PADA PENERAPAN TEKNOLOGI INFORMASI RUMAH SAKIT)**

Ratna Wardani  
Program Doktorat Ilmu Manajemen  
Fak. Ekonomi & Bisnis  
Univ. Airlangga  
([ratna.wardani-2018@feb.unair.ac.id](mailto:ratna.wardani-2018@feb.unair.ac.id))

**Abstrak.** Pada era teknologi digital yang sedang berkembang saat ini, sebagian besar fasilitas kesehatan kesulitan untuk mematuhi dan menerapkan teknologi dan aplikasi yang diperlukan untuk memberikan layanan kesehatan yang optimal, seperti sistem informasi rumah sakit. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui keadilan organisasi dan kualitas komunikasi berpengaruh terhadap kesiapan perubahan pada individu dengan variabel persepsi dukungan organisasi sebagai variabel mediasi. Rumah Sakit Umum Daerah yang berlokasi di Jawa Timur di pilih sebagai tempat penelitian karena Rumah sakit ini hanya menerapkan modul administrasi dan billing pada system informasi RS. Oleh karena itu, Sistem Informasi RS hanya digunakan oleh staf administrasi di unit rawat jalan, unit gawat darurat, dan oleh perawat di unit rawat inap, karena fitur system informasi RS saat ini belum memadai untuk pengguna lain. Sampel dalam penelitian ini adalah manajemen, dokter, perawat, penunjang medis. Variabel independent dalam penelitian ini adalah kualitas komunikasi dan keadilan organisasi, dengan variabel mediator adalah persepsi dukungan organisasi, dan variabel dependen adalah kesiapan perubahan.

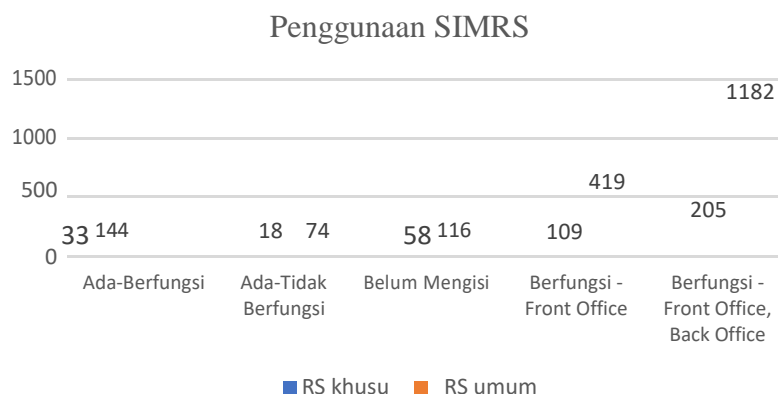
Kata Kunci : Kesiapan Perubahan, Keadilan organisasi, Komunikasi, Persepsi Dukungan organisasi  
**Konsentrasi:** Manajemen Sumber Daya Manusia

### **Latar Belakang**

Pada era teknologi digital yang sedang berkembang saat ini, sebagian besar fasilitas kesehatan kesulitan untuk mematuhi dan menerapkan teknologi dan aplikasi yang diperlukan untuk memberikan layanan kesehatan yang optimal, seperti sistem informasi rumah sakit. Rumah sakit adalah penyedia pelayanan kesehatan yang memiliki struktur kompleks yang saling terkait terutama dalam mengatur kegiatan pemberian pelayanan kesehatan. Banyak tantangan yang harus dihadapi oleh rumah sakit diantaranya adalah tuntutan permintaan yang semakin meningkat dan keharusan memberikan tanggapan terhadap tuntutan tersebut, selain permasalahan keuangan, klinis, dan kualitas yang tetap menjadi permasalahan pokok bagi RS (Prætorius et al., 2015). Teknologi Informasi memiliki peran yang penting untuk meningkatkan pelayanan yang terintegrasi pada pelayanan medis dan pelayanan penunjang medis, sehingga rumah sakit dapat melakukan keputusan yang cepat dan tepat (Paré et al., 2011). Teknologi Informasi sudah banyak diterapkan dalam bidang usaha yang lain dan terbukti mampu melakukan proses transaksi yang cepat dan benar (Ateniese et al., 2003), tetapi masih menjadi hal yang relative baru di bidang kesehatan karena penggunaannya yang masih rendah (Ketikidis et al., 2012) terutama di Indonesia.

Penerapan system informasi kesehatan di Indonesia masih belum maksimal. Hal ini terlihat dari data yang dikumpulkan oleh Kemenkes melalui SIRS (sistem informasi rumah sakit), pedoman bagi

rumah sakit untuk melakukan pencatatan dan pelaporan rutin, sampai dengan 4 November 2019 melaporkan seperti pada grafik di bawah ini.



**Gambar 1. RS pengguna SIMRS**

Penelitian yang dilakukan oleh Handayani et al. (2018) menunjukkan bahwa faktor nonteknologi (individu dan organisasi) berpengaruh terhadap penggunaan system informasi di Rumah sakit. Sayangnya, faktor-faktor tersebut seringkali tidak diketahui atau dipahami oleh manajemen rumah sakit dan pemangku kepentingan lainnya.

Kesiapan pada level individu memiliki peranan yang penting karena beberapa alasan, yaitu bahwa organisasi adalah system manusia yang kompleks dimana tidak ada satupun individu yang memiliki informasi yang lengkap mengenai segala hal yang terjadi di dalamnya oleh karena itu kesiapan akan menjadi bervariasi tergantung dari sudut pandang individu yang berada di dalamnya (Holt et al., 2007). Alasan yang lainnya adalah kesiapan individu akan muncul dari jenis perubahan organisasi, karena perubahan organisasi akan dilaksanakan oleh para individu tersebut (Eby et al., 2000). Sehingga tepat untuk mengukur kesiapan dengan menilai sikap individu yang benar-benar harus mengubah perilaku para individu untuk menerapkan perubahan, karena hambatan terbesar kesiapan individu adalah masih munculnya keyakinan, sikap, dan perilaku negative yang muncul karena pelaksanaan perubahan (Khalifa, 2013).

Dari penelusuran literature ditemukan satu model kesiapan perubahan pada employee. Model tersebut dikembangkan oleh Arnéguy et al. (2018) yang mengkaji anteseden dan outcome kesiapan perubahan pada employee yang menunjukkan bahwa faktor-faktor umum organisasi, seperti keadilan dan POS, relevan bagi individu yang memiliki kesiapan untuk berubah. Sehingga penting untuk memperhatikan faktor-faktor ini, terlepas dari perubahan yang sedang berlangsung. Banyak jenis tindakan yang dapat mendorong POS, seperti kualitas komunikasi, keamanan pekerjaan, pelatihan dan peluang pengembangan (Eisenberger & Stinglhamber, 2011). Efek dari tindakan-tindakan ini yang lebih penting, bahwa organisasi dipandang bijaksana oleh karyawan (Eisenberger & Stinglhamber, 2011). Selanjutnya, karena keadilan merupakan anteseden penting dari POS, organisasi harus memberikan perhatian khusus untuk mengembangkan keadilan (Gilliland dan Hale, 2005).

## **Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah :

- a. Menganalisis pengaruh langsung kualitas komunikasi terhadap kesiapan perubahan pada individu.
- b. Menganalisis pengaruh langsung keadilan organisasi terhadap kesiapan perubahan pada individu.
- c. Menganalisis persepsi dukungan organisasi yang memediasi pengaruh kualitas komunikasi dan keadilan organisasi terhadap kesiapan perubahan individu.

## **Tinjauan Literature**

### **Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kesiapan Perubahan**

Menurut Foster (2010), keadilan organisasi mengacu pada persepsi individu tentang keadilan dalam organisasi. Adalah masuk akal untuk mempertimbangkan bahwa karyawan organisasi dapat mengembangkan sikap dan perilaku positif ketika mereka diperlakukan secara adil. Secara khusus karyawan lebih cenderung menerima perubahan ketika mereka menerima keadilan, metode, mekanisme, dan prosedur hasil yang tepat. Pada penelitian yang dilakukan oleh Shah (2011) di peroleh adanya keterkaitan antara kesiapan perubahan dengan keadilan procedural dan keadilan distributive.

### **Pengaruh Kualitas Komunikasi terhadap Kesiapan Perubahan pada Individu**

Komunikasi sangat penting ketika seorang karyawan berusaha mengidentifikasi pro dan kontra yang terkait dengan perubahan; kurangnya komunikasi yang efektif akan menyebabkan proses kognitif dan afektif karyawan dipengaruhi secara negatif terkait dengan perubahan, sehingga, karyawan akan kurang siap untuk mengikuti perubahan (Vakola, 2014). Tantangan bagi manajemen dalam menerapkan perubahan adalah bagaimana cara mengatasi keengganan karyawan untuk berubah. Kualitas komunikasi berkontribusi untuk meyakinkan karyawan bahwa perubahan diperlukan dengan menawarkan justifikasi yang memadai, mengurangi ketidakpastian terkait perubahan, dan memainkan peran penting dalam membentuk kesiapan karyawan untuk berubah (Soumyaja et al., 2018).

### **Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kesiapan Perubahan**

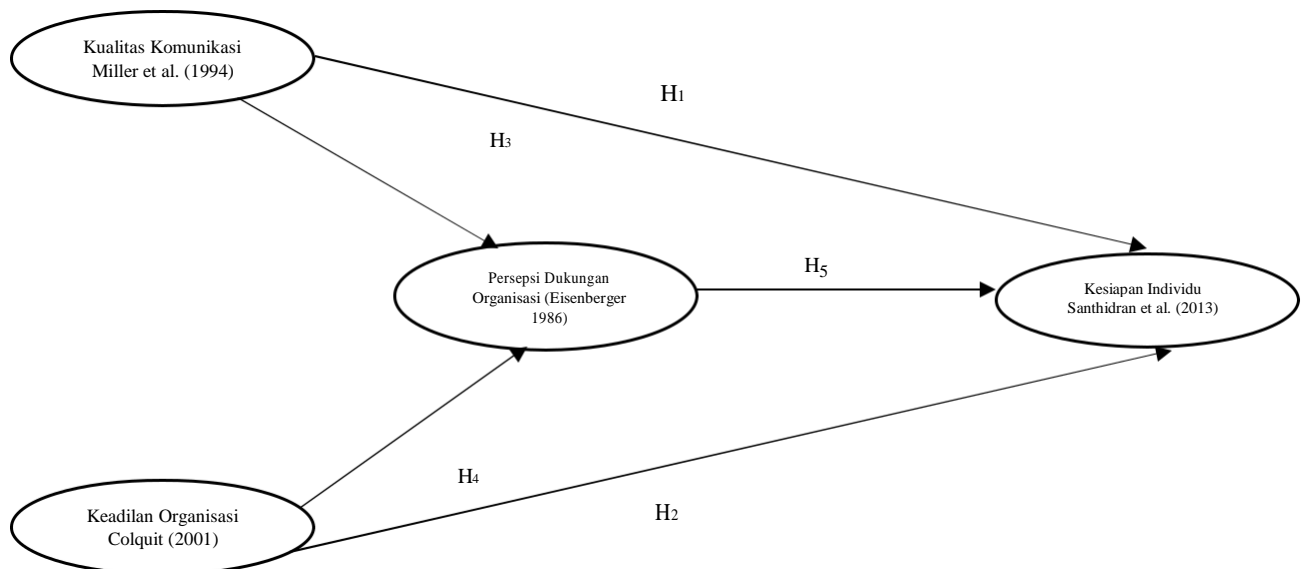
Ketika karyawan memiliki persepsi bahwa organisasi memberikan dukungan, maka akan timbul kepercayaan yang lebih tinggi dari karyawan, sehingga ketika organisasi mengenalkan perubahan maka karyawan akan memberikan dukungan kepada organisasi jika perubahan itu dianggap sah dan rasional (Self et al., 2007). Kesiapan untuk Perubahan tercermin dalam keyakinan, sikap, dan niat anggota organisasi mengenai implementasi dan tingkat perubahan yang diperlukan, dan kapasitas organisasi untuk berhasil melakukan perubahan organisasi (Armenakis & Bedeian, 1999). Eby et al. (2000) menunjukkan hubungan yang signifikan antara persepsi dukungan organisasi, kepercayaan di antara teman sebaya dan kesiapan perubahan. Weber & Weber (2001) berpendapat bahwa semakin tinggi tingkat dukungan di lingkungan kerja, akan semakin tinggi kesiapan untuk perubahan. Persepsi bahwa organisasi memberikan dukungan kepada karyawan juga dapat meningkatkan kesiapan perubahan pada individu (mis, Kirrane et al., 2017; Mardhatillah et al., 2017; Ming-Chu & Meng-Hsiu, 2015).

### Hubungan Kualitas Komunikasi dengan Persepsi Dukungan Organisasi

Persepsi dukungan organisasi merupakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana suatu organisasi menghargai kontribusi karyawannya dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., 1986). Dukungan yang dirasakan dipengaruhi oleh pesan yang dikomunikasikan secara implisit dan eksplisit oleh tindakan dan pernyataan manajemen puncak, atasan langsung, dan rekan kerja (Allen, 1992). Penelitian yang dilakukan oleh Allen (1992) terhadap 244 pegawai universitas menunjukkan adanya hubungan antara komunikasi dengan persepsi dukungan organisasi. Meskipun tidak semua komunikasi dapat mempengaruhi persepsi dukungan organisasi, tetapi komunikasi yang membawa petunjuk atau interpretasi mengenai tindakan, pandangan, dan niat organisasi terhadap karyawan harus dilakukan.

### Hubungan Keadilan Organisasi dengan Persepsi Dukungan Organisasi

Persepsi keadilan akan menumbuhkan adanya persepsi dukungan organisasi. Ketika individu merasa bahwa organisasi bertindak adil, maka individu akan menafsirkan tindakan yang adil sebagai tanda yang menunjukkan bahwa organisasi peduli dan menghargai karyawan (Eisenberger et al., 1986). Beberapa bukti bahwa keadilan meningkatkan POS (Colquitt et al., 2013; Rhoades & Eisenberger, 2002). Edwards (2009) melakukan penelitian secara spesifik pada dimensi keadilan organisasi dan POS pada 492 karyawan di National Hospital pada studi yang pertama dan 563 pada studi yang kedua dengan hasil penelitian keadilan procedural berpengaruh terhadap persepsi dukungan organisasi pada studi yang pertama. Pada studi yang kedua keadilan procedural dan distributive berpengaruh terhadap persepsi dukungan organisasi.



Gambar 2. Kerangka konsep

### Metodologi Penelitian

#### Jenis dan Rancangan penelitian

Penelitian ini adalah penelitian explanatory kuantitatif dan tidak dilakukan intervensi. Penelitian ini dirancang untuk menjawab rumusan masalah, tujuan yang ingin dicapai, dan pengujian hipotesis. Rancangan penelitian antara lain :

- 1) Metode penelitian survey, yaitu metode pengumpulan data primer yang menggunakan instrument yaitu kuesioner.
- 2) Penelitian eksplanatori yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan antar variable melalui pengujian hipotesis
- 3) Penelitian kuantitatif, karena menganalisis data sampel menggunakan statistic induktif dan statistic deskriptif yang digeneralisasi untuk kesimpulan populasi

Variabel yang akan diteliti terdiri dari variable keadilan organisasi dan variable kualitas komunikasi sebagai variable bebas, variable persepsi dukungan organisasi sebagai variable mediator, dan variable kesiapan perubahan sebagai variable terikat.

### **Kecocokan Model Struktural**

Untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini digunakan analisis multivariat dengan *Structural Equation Modelling* (SEM), dengan menggunakan program STATA, Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan t-value dengan nilai kritis sebesar 1.96 dengan probabilitas signifikansi ( $p$ ) yang ditentukan sebesar 0,05. Apabila t-value lebih besar dari nilai kritis 1.96 dengan probabilitas signifikansi lebih kecil dari  $\alpha$ , maka hipotesis dapat diterima. Sebaliknya, apabila nilai t-value lebih kecil dari nilai kritis 1.96 pada taraf signifikansi lebih besar dari  $\alpha$ , maka hipotesis ditolak.

### **Variabel Penelitian dan Definisi Operasional**

1. Kesiapan individu untuk berubah adalah persepsi karyawan mengenai kemampuan menerapkan perubahan yang diusulkan, sehingga dapat memberikan keyakinan kepada karyawan untuk dapat menghadapi perubahan dimasa yang akan datang dengan memiliki ketrampilan yang terkait dengan pelaksanaan perubahan system informasi di rumah sakit tersebut.
2. Keadilan organisasi mengacu pada persepsi individu tentang keadilan dalam organisasi bahwa karyawan organisasi dapat mengembangkan sikap dan perilaku positif ketika diperlakukan secara adil.
3. Kualitas komunikasi perubahan mengacu pada bagaimana perubahan dikomunikasikan. Kejelasan, frekuensi, dan keterbukaan menentukan keefektifan komunikasi (Miller, Johnson, & Grau, 1994). Pemberian informasi system informasi rumah sakit mampu memberikan jawaban mengenai perubahan yang terjadi.
4. Eisenberger et al. (1986) mendefinisikan persepsi dukungan organisasi merupakan keyakinan global (*global beliefs*) karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi karyawan dan peduli dengan kesejahteraan karyawan.

### **Kontribusi**

1. Penelitian ini akan menunjukkan bahwa pertukaran sosial di pengaruhi oleh keadilan ketika perubahan organisasi yang sedang berlangsung dan mendorong kesiapan individu untuk berubah.
2. Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi pada pengembangan kesiapan individu di dalam perubahan organisasi, yang dapat dibangun dengan meningkatkan hubungan keadilan organisasi dan komunikasi dengan persepsi dukungan organisasi sebagai mediator.

## Daftar Pustaka

- Allen, M. W. (1992). Communication and Organizational Commitment: Perceived Organizational Support as a Mediating Factor. *Communication Quarterly*, 40(4), 357–367. <https://doi.org/10.1080/01463379209369852>
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1177/014920639902500303>
- Arnéguy, E., Ohana, M., & Stinglhamber, F. (2018). Organizational justice and readiness for change: A concomitant examination of the mediating role of perceived organizational support and identification. *Frontiers in Psychology*, 9(JUL), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01172>
- Ateniese, G., Curtmola, R., De Medeiros, B., & Davis, D. (2003). Medical information privacy assurance: Cryptographic and system aspects. *Lecture Notes in Computer Science (Including Subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)*. [https://doi.org/10.1007/3-540-36413-7\\_15](https://doi.org/10.1007/3-540-36413-7_15)
- Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. *Exchange and Power in Social Life*, 1–352. <https://doi.org/10.4324/9780203792643>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199–236. <https://doi.org/10.1037/a0031757>
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice Executive Overview. *Academy of Management Perspectives*, 34–48. [https://easternct.blackboard.com/bbcswebdav/pid-176129-dt-content-rid-1475342\\_1/courses/ECSU11854.201710/Cropanzano et al 2007.pdf](https://easternct.blackboard.com/bbcswebdav/pid-176129-dt-content-rid-1475342_1/courses/ECSU11854.201710/Cropanzano et al 2007.pdf)
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53(3), 419–442. <https://doi.org/10.1177/0018726700533006>
- Edwards, M. R. (2009). HR, perceived organisational support and organisational identification: An analysis after organisational formation. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 91–115. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00083.x>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). Antecedents of perceived organizational support.

*Perceived Organizational Support: Fostering Enthusiastic and Productive Employees.*, 61–97. <https://doi.org/10.1037/12318-003>

- Foster, R. (2010). Resistance, Justice, and Commitment to Change. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 1–9. <https://doi.org/10.1002/hrdq>
- Handayani, P. W., Hidayanto, A. N., Pinem, A. A., Sandhyaduhita, P. I., & Budi, I. (2018). Hospital information system user acceptance factors: User group perspectives. *Informatics for Health and Social Care*, 43(1), 84–107. <https://doi.org/10.1080/17538157.2016.1269109>
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Feild, H. S. (2007). Toward a Comprehensive Definition of Readiness for Change: A Review of Research and Instrumentation. *Research in Organizational Change and Development*, 16, 289–336. [https://doi.org/10.1108/s0897-3016\\_2014\\_0000022015](https://doi.org/10.1108/s0897-3016_2014_0000022015)
- Ketikidis, P., Dimitrovski, T., Lazuras, L., & Bath, P. A. (2012). Acceptance of health information technology in health professionals: An application of the revised technology acceptance model. *Health Informatics Journal*, 18(2), 124–134. <https://doi.org/10.1177/1460458211435425>
- Khalifa, M. (2013). Barriers to health information systems and electronic medical records implementation a field study of Saudi Arabian hospitals. *Procedia Computer Science*, 21, 335–342. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2013.09.044>
- Kirrane, M., Lennon, M., O'Connor, C., & Fu, N. (2017). Linking perceived management support with employees' readiness for change: the mediating role of psychological capital. *Journal of Change Management*, 17(1), 47–66. <https://doi.org/10.1080/14697017.2016.1214615>
- Mardhatillah, A., Rahman, S. A., & Ismail, K. (2017). The relationship between psychosocial predictors and employee readiness to change. *International Journal of Economics and Management*, 11(2 Special Issue), 345–364.
- Miller, V. D., Johnson, J. R., & Grau, J. (1994). Antecedents to Willingness to Participate in a Planned Organizational Change. *Journal of Applied Communication Research*, 22(1), 59–80. <https://doi.org/10.1080/00909889409365387>
- Ming-Chu, Y., & Meng-Hsiu, L. (2015). Unlocking the black box: Exploring the link between perceive organizational support and resistance to change. *Asia Pacific Management Review*, 20(3), 177–183. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2014.10.003>
- Paré, G., Sicotte, C., Poba-Nzaou, P., & Balouzakis, G. (2011). Clinicians' perceptions of organizational readiness for change in the context of clinical information system projects: Insights from two cross-sectional surveys. *Implementation Science*, 6(1), 1–14. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-6-15>
- Prætorius, T., Hasle, P., Edwards, K., & Nielsen, A. P. (2015). Towards the collaborative hospital – harnessing the potential of enabling care processes and structures. *Sustainable Development in Organizations*, 57–76. <https://doi.org/10.4337/9781784716899.00010>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature.

*Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>

Self, D. R., Armenakis, A. A., & Schraeder, M. (2007). Organizational Change Content, Process, and Context: A Simultaneous Analysis of Employee Reactions. *Journal of Change Management*, 7(2), 211–229. <https://doi.org/10.1080/14697010701461129>

Shah, N. (2011). A study of the relationship between organisational justice and employee readiness for change. *Journal of Enterprise Information Management*, 24(3), 224–236. <https://doi.org/10.1108/17410391111122835>

Soumyaja, D., Kamalanabhan, T. J., & Bhattacharyya, S. (2018). Antecedents of employee readiness for change in the IT sector and the manufacturing sector: A comparative study. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 18(3–4), 237–256. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2018.093444>

Vakola, M. (2014). What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. *Leadership and Organization Development Journal*, 35(3), 195–209. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2012-0064>

Weber, P. S., & Weber, J. E. (2001). Changes in employee perceptions during organizational change Changes in employee. *Leadership & Organization Development Journal*, 290–300.