

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Pada sektor kesehatan, setiap organisasi dituntut untuk mampu beradaptasi secara efektif agar dapat merespons dengan cepat perubahan pola penyakit dan kebutuhan layanan. Dinamika dunia medis yang terus berkembang, mulai dari kemajuan teknologi hingga meningkatnya kompleksitas kasus pasien, menuntut perusahaan untuk selalu siap melakukan penyesuaian strategi dan kompetensi sumber daya manusia. Robbins (2005) mendefinisikan perubahan organisasi sebagai suatu proses perubahan sistematis dari kondisi saat ini, yang membawa perbedaan dibandingkan kondisi sebelumnya dengan terencana dan berorientasi pada tujuan. Menurut *Willis Towers Watson* (2022), Perusahaan yang memprioritaskan karyawan memiliki efektivitas mengelola perubahan sebesar 68% dibandingkan perusahaan yang kurang memprioritaskan karyawan sebesar 46%. Dengan demikian, sumber daya manusia berperan tinggi terhadap keberhasilan perubahan suatu perusahaan. Perusahaan medis harus mengadopsi berbagai pendekatan yang direncanakan untuk menghadapi perubahan. Perencanaan tersebut direalisasikan dengan berdasar pada model-model perubahan, salah satunya adalah model yang diciptakan oleh Kurt Lewin.

Model Lewin ini menggambarkan bagaimana pengaruh positif ataupun negatif akan mendorong perubahan. Dalam hal ini, perubahan dapat terwujud apabila kekuatan pendorong memiliki pengaruh yang lebih dominan dibandingkan dengan kekuatan penghambat (Mellita & Elpanso, 2020). Lewin (1948) mengemukakan model perubahan dalam tiga fase penting. Fase pertama dimulai dengan *Unfreeze* (mencairkan kondisi yang sudah ada), dilanjutkan dengan fase *Movement* (transisi ke tahap baru), dan diakhiri dengan fase *Refreeze* (membuat perubahan tersebut permanen). Fase-fase tersebut menunjukkan bahwa perubahan dapat berlangsung secara terencana dan berkelanjutan dalam suatu organisasi.

Sebagaimana yang dialami oleh PT. Pramita sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang layanan kesehatan dan laboratorium di Indonesia. Dengan lebih dari 100 jenis layanan pemeriksaan, setiap harinya perusahaan ini melakukan >50 pelayanan di masing-masing cabangnya. Tidak hanya karena perkembangan teknologi alat medis akibat munculnya penyakit/virus baru, namun tuntutan akurasi dan kecepatan layanan mengharuskan adanya pembaruan rutin terhadap sistemnya, sesuai dengan mottonya “Mengutamakan Kualitas Diagnosis dan Pelayanan”. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak personalia, diperoleh informasi bahwa dalam bidang kesehatan, pembaruan secara berkala merupakan suatu keharusan, baik dalam aspek layanan maupun lainnya. Hal ini juga menuntut tenaga medis untuk terus beradaptasi

terhadap penggunaan teknologi dan metode baru, serta mengikuti *refresh training* secara berkelanjutan. Selain itu, pada bidang pelayanan dan pemasaran, pembaruan juga sering dilakukan karena berkaitan erat dengan penguasaan *product knowledge*

Kesiapan berubah menjadi aspek krusial bagi keberlangsungan organisasi, karena kegagalan perubahan tidak selalu disebabkan oleh strategi yang kurang tepat, tetapi juga oleh faktor sumber daya manusia yang kerap menghambat proses implementasinya (Rosyanti et al., 2025). Dengan demikian, karyawan di sektor jasa kesehatan diharapkan mampu bekerja secara cepat dan tepat, menjaga kualitas pelayanan, serta terus menyesuaikan diri dengan perubahan sistem dan kebutuhan pasien. Kesiapan tersebut masuk dalam tahapan *Unfreeze*, dimana *readiness to change* merupakan fondasi awal agar perusahaan dapat bergerak maju menuju perubahan yang direncanakan.

*Readiness to Change* atau kesiapan untuk perubahan didefinisikan oleh Holt et al. (2007) sebagai suatu sikap kompleks yang menunjukkan kecenderungan individu dalam menerima, menyesuaikan diri, dan mengimplementasikan suatu strategi yang secara sadar ditujukan untuk mengubah kondisi yang telah ada. Kesiapan ini meliputi kapasitas seseorang dalam menghadapi perubahan yang meliputi kondisi yang diubah, proses pelaksanaan perubahan, kondisi yang melatarbelakangi perubahan, serta hasil perubahan yang diharapkan oleh suatu organisasi atau perusahaan. Sedangkan Ul Haq & Abid (2025)

berpendapat bahwa kesiapan ini mencakup kapasitas individu dalam menyesuaikan diri, kecakapan mencari informasi, serta upaya mencari alternatif solusi. Sikap karyawan dalam menghadapi perubahan bisa berupa penerimaan yang positif maupun penolakan yang sangat kuat, dimana karyawan dapat menyambut rencana perubahan dengan rasa antusias, tetapi juga dapat menunjukkan penolakan dan kekhawatiran karena perubahan tersebut akan menuntut mereka keluar dari zona nyaman (CM Visagie & Steyn, 2011).

Kondisi perubahan yang terjadi pada PT. Pramita menjadi persoalan serius ketika karyawan yang telah menyelesaikan pelatihan belum siap menerapkan kompetensi yang diperoleh dalam pekerjaan. Ketidaksiapan tersebut tercermin dari fenomena kesalahan yang karyawan perbuat setelah pelatihan. Salah satunya ketika ada pembaruan dalam penggunaan alat radiografi, dibutuhkan teknik-teknik tertentu untuk mengkalibrasi alat tersebut agar hasil citra foto sesuai dengan yang diharapkan. Karyawan yang tidak siap dengan perubahan, akan mengoperasikan alat tersebut sesuai dengan keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki sebelum pelatihan diberikan. Akibatnya, terdapat ketidaktepatan pengoperasian alat sehingga hasil citra foto medis tidak sesuai dengan yang dibutuhkan dan pasien diharuskan mengulang prosedur pengambilan foto tersebut. Kesalahan yang terjadi akan mengurangi efektivitas dan efisiensi operasional perusahaan. Apabila fenomena ini terjadi, karyawan harus dikembalikan ke tahap

pelatihan ulang hingga dinilai mampu bekerja sesuai dengan sistem yang baru. Artinya, karyawan belum sepenuhnya siap dalam bekerja pada saat penempatan kembali. Pihak personalia mengungkapkannya dalam wawancara, bahwa setelah pelatihan diberikan kepada karyawan, tidak seluruhnya mampu menghasilkan hasil yang diharapkan. Meskipun program pelatihan telah dirancang secara optimal, masih terdapat sebagian karyawan yang belum mampu mencapai kompetensi yang ditargetkan.

Data tabel di bawah ini memperkuat adanya ketidaksiapan karyawan dalam menghadapi perubahan. Persoalan ini berpotensi menjadi masalah serius karena dapat berdampak pada kualitas layanan yang diberikan.

Tabel 1. 1 Data Pengulangan *Training* Karyawan

| <b>Tahun</b> | <b>Jumlah Karyawan</b> | <b>Total Karyawan <i>Repeat Training</i></b> |
|--------------|------------------------|----------------------------------------------|
| 2023         | 110                    | 19                                           |
| 2024         | 112                    | 24                                           |
| 2025         | 112                    | 22                                           |

Sumber: Personalia PT. Pramita, 2026

Menurut Holt et al. (2007), terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi *readiness to change*, yaitu *change content* (objek perubahan), *change process* (proses implementasi), *change context* (kondisi organisasi), dan *individuals involved* (kemampuan individu). Dalam *change process* perusahaan, kegiatan pelatihan dan pengembangan memegang peran penting sebagai penghubung antara perencanaan perubahan dan kesiapan karyawan dalam

mengimplementasikannya. Vakola (2013) menegaskan bahwa *readiness to change* dapat ditingkatkan melalui penyediaan pelatihan serta program pengembangan bagi karyawan. Pelatihan ditujukan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam memberikan hasil kerja yang berkualitas. PT. Pramita telah rutin melaksanakan pelatihan dengan tujuan meningkatkan keterampilan karyawan untuk mendukung perubahan organisasi, hal ini diungkap dalam wawancara dengan personalia bahwa pelatihan umumnya dilaksanakan setiap tiga bulan dengan mengacu pada standar yang telah ditetapkan. Selanjutnya, dilakukan evaluasi terhadap perkembangan karyawan berdasarkan laporan dari pihak regional. Apabila hasil evaluasi menunjukkan bahwa karyawan telah memenuhi kriteria yang ditentukan, maka yang bersangkutan dapat dikembalikan, dengan keputusan akhir berada pada pihak cabang.

Pelatihan yang diberikan telah disesuaikan dengan *gap competency* karyawan sehingga metode dan materinya diprediksi dapat meningkatkan kompetensi karyawan. Pelatihan bagi karyawan di bidang pelayanan diaplikasikan dalam bentuk *on-the-job training*, yang beberapa diantaranya terdiri atas Orientasi Klinis, Pendampingan Klinis Berbasis Kompetensi, Pelatihan Operasional Alat Laboratorium, dan Refresh Training. Setelah melakukan pelatihan, karyawan akan dikembalikan ke cabang tempat ia bekerja dan menerapkan keterampilannya di cabang tersebut. Namun, meskipun sebuah pelatihan

sudah dirancang sedemikian rupa agar sesuai kebutuhan karyawan dan organisasi, terdapat faktor-faktor lain yang dapat menunjukkan apakah sebuah pelatihan berdampak baik atau malah sebaliknya terhadap karyawan. Salah satunya adalah persepsi karyawan dalam memandang pelatihan tersebut.

Yang et al. (2012) mendefinisikan *Perceived Benefits of Training* sebagai persepsi karyawan mengenai dampak positif dan keuntungan yang dapat mereka peroleh melalui keterlibatan dalam program pelatihan. Ketika karyawan memandang bahwa keterlibatan mereka dalam program pelatihan memberikan nilai tambah, baik bagi pengembangan diri maupun bagi organisasi, tingkat kesediaan mereka untuk berpartisipasi dalam kegiatan tersebut cenderung meningkat. Namun, karyawan pada PT. Pramita kerap memiliki persepsi terhadap pelatihan yang menunjukkan kurangnya manfaat yang didapatkan. Karyawan yang merasa bahwa pelatihan tidak memberikan nilai tambah akhirnya melakukan kesalahan sistem prosedur pelayanan yang berdampak pada kesalahan data pasien. Hal ini menjadi persoalan serius karena menyangkut informasi penting.

Tabel 1. 2 Pra-survei *Perceived Benefits of Training*

| Pernyataan                                                                                                                               | Setuju | Tidak Setuju |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------------|
| Pelatihan belum cukup membantu saya menghadapi situasi kerja yang berbeda dari yang disimulasikan saat pelatihan.                        | 7      | 8            |
| Pelatihan yang diberikan belum banyak membantu saya dalam mengurangi waktu adaptasi saat menghadapi perubahan kerja.                     | 6      | 9            |
| Materi pelatihan yang saya terima belum cukup membantu saya mengambil keputusan dengan cepat saat menghadapi kondisi kerja yang berbeda. | 5      | 10           |
| Saya masih melakukan penyesuaian sendiri di luar materi pelatihan agar pekerjaan dapat berjalan dengan lancar.                           | 8      | 7            |
| Panduan yang diberikan dalam pelatihan belum cukup jelas untuk saya gunakan saat terjadi kendala pada alat atau sistem.                  | 5      | 10           |

Sumber: Pra-survei oleh peneliti, 2026

Data tabel ini menunjukkan bahwa dalam *training* yang sama, kesiapan bekerja karyawan bisa berbeda-beda tergantung faktor individu karyawan masing-masing. Seorang karyawan bisa saja merasa bahwa kesiapannya untuk menerapkan pembelajaran pada lingkungan baru kurang baik meskipun mendapatkan materi dan kebutuhan yang sama. Menurut Nordhaug (1989) Aspek-aspek yang mengindikasikan *Perceived Benefits of Training* ditunjukkan melalui tiga kategori yakni *perceived work-related benefits* (keuntungan terkait pekerjaan), *perceived career benefits* (keuntungan terkait jenjang karir), dan *perceived personal benefits* (keuntungan pribadi). Ketika karyawan menilai bahwa pelatihan membantu meningkatkan kinerja, membuka peluang karir, dan memperkuat kapasitas dirinya, maka muncul persepsi positif terhadap pengalaman kerja secara keseluruhan. Namun, manfaat

pelatihan tidak secara otomatis menghasilkan kesiapan untuk berubah apabila tidak diimplementasikan melalui keterlibatan kerja yang baik.

*Work Engagement* mendorong munculnya motivasi kerja yang lebih tinggi pada karyawan melalui rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan, kesempatan untuk berkembang di lingkungan kerja, serta keterlibatan aktif dalam pelaksanaan tugas sehari-hari (Hendinie & Swasti, 2024). Pengaruh ini berperan sebagai aspek psikologis untuk menghubungkan pengaruh atas *Perceived Benefits of Training* terhadap *Readiness to Change*. Ketika persepsi positif atas manfaat pelatihan diwujudkan menjadi *vigor* (energi), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (fokus) dalam bekerja, maka kemampuan karyawan akan menghadapi tantangan pekerjaan akan meningkat. Pada PT. Pramita, karyawan memiliki keterlibatan yang kurang baik khususnya ketika melakukan pekerjaan yang monoton dan terus menerus. Sering ditemui kekurangan fokus pada karyawan ketika melayani pasien yang menjadi hal berbahaya untuk keakuratan diagnosis. Selain itu, di tengah membludaknya jumlah pasien yang harus dilayani, dedikasi dan energi karyawan perlahan terkuras hingga tidak lagi mampu bekerja secara optimal. Keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya dibuktikan dengan hasil pra-survei sebagai berikut:

Tabel 1. 3 Pra-survei *Work Engagement* Karyawan

| Pernyataan                                                                                  | Setuju | Tidak Setuju |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------------|
| Perubahan prosedur pekerjaan yang rutin membuat saya mengurangi semangat bekerja            | 5      | 10           |
| Ketika terjadi perubahan pekerjaan, saya hanya menjalankan seperlunya, tidak terlibat penuh | 7      | 8            |
| Saya kurang merasa terdorong untuk berkontribusi lebih dalam pekerjaan saya                 | 7      | 8            |
| Ketika pekerjaan lebih menuntut akibat perubahan, ritme kerja saya tidak meningkat          | 3      | 12           |
| Saya kesulitan menjaga fokus saya ketika melakukan pekerjaan yang monoton                   | 5      | 10           |

Sumber: Pra-survei oleh peneliti, 2026

*Readiness to change* tidak semata-mata hanya dipengaruhi oleh persepsi karyawan saja, namun juga aspek lain dalam faktor *individuals involved*, salah satunya berhubungan dengan kondisi psikologis karyawan. Kondisi psikologis individu memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tingkat kesiapan untuk berubah (Nurhaliza & Mulyana, 2022). Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Luthans et al., (2006), terdapat empat komponen yang menjadi bagian dari model psikologis, yakni optimisme, *resilience* (ketahanan), *hope* (harapan), dan *self-efficacy* (efikasi diri).

*Self-efficacy* didefinisikan oleh Bandura (1997) sebagai keyakinan individu terhadap kemampuannya sendiri dalam merencanakan serta melaksanakan tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan ataupun menghadapi situasi tertentu. Alami & Budiani (2024) menyatakan bahwa tingkat keyakinan diri yang rendah cenderung membuat individu kurang termotivasi untuk melakukan perubahan, terutama ketika mereka telah merasa nyaman berada dalam

kondisi yang sudah familiar. Sebaliknya, keyakinan diri yang tinggi menunjukkan usaha yang lebih besar dalam menghadapi dan mengatasi permasalahan (Hamidaya et al., 2025). Dengan kata lain, keyakinan terhadap kemampuan diri berperan krusial dalam membentuk sikap, motivasi, dan kesiapan individu dalam menghadapi perubahan. Personalia menyatakan dalam wawancara bahwa pengulangan pelatihan kemungkinan disebabkan oleh kurangnya kepercayaan diri atau pemahaman karyawan, meskipun penyebab pastinya tidak selalu dapat diidentifikasi. Oleh karena itu, apabila pihak cabang menilai karyawan belum siap, maka karyawan tersebut akan dikembalikan untuk mengikuti pelatihan ulang. Karyawan yang kurang percaya diri cenderung membutuhkan supervisi dari atasannya secara terus-menerus ketika melakukan pelayanan, khususnya mengoperasikan alat. Tindakan karyawan yang dilakukan diluar supervisi cenderung mengurangi keyakinan karyawan sehingga lebih mudah dalam melakukan kesalahan operasional. Pernyataan ini diperkuat dengan adanya data pra-survey yang menunjukkan tingkat *self-efficacy* karyawan sebagai berikut:

Tabel 1. 4 Pra-survei *Self-efficacy* Karyawan

| Pernyataan                                                                                                                     | Setuju | Tidak Setuju |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------------|
| Ketika menghadapi tugas baru, saya lebih memilih memastikan berkali-kali daripada langsung mengerjakannya.                     | 8      | 7            |
| Prosedur baru tidak mudah saya implementasikan tanpa bantuan.                                                                  | 6      | 9            |
| Pekerjaan dengan kesulitan yang tinggi memberatkan saya.                                                                       | 7      | 8            |
| Saya kurang termotivasi untuk memenuhi target dengan tingkat kesulitan yang tinggi.                                            | 5      | 10           |
| Jika hasil kerja saya kurang sesuai setelah perubahan, saya sering merasa ragu untuk mencoba kembali dengan cara yang berbeda. | 7      | 8            |

Sumber: Pra-survei oleh peneliti, 2026

Menurut Bandura (1997), terdapat tiga hal yang mengindikasikan *self-efficacy* seseorang, yakni *magnitude* (tingkat kemampuan), *generality* (cakupan tugas), dan *strength* (kekuatan keyakinan). Dengan perubahan berulang yang kerap dilakukan oleh PT. Pramita, *strength* menjadi faktor utama yang perlu diperhatikan karena hal tersebut mempengaruhi hasil kinerja mereka setelah terjadi suatu perubahan. Tingginya keyakinan karyawan dalam menghadapi tantangan tidak hanya berdampak pada kemampuan menyelesaikan pekerjaan, namun juga mendorong *work engagement* yang lebih tinggi. Hal ini disebabkan keyakinan diri akan kemampuan yang pada akhirnya membuat karyawan merasa mampu untuk tetap aktif, fokus, dan berkontribusi meskipun berada dalam situasi yang menantang. Keterikatan kerja ini berperan penting dalam membentuk kesiapan karyawan untuk menerima dan menjalankan perubahan secara efektif. Hal ini dibuktikan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Meria et

al. (2022) yang menunjukkan bahwa pengaruh *self-efficacy* positif dan signifikan terhadap *readiness to change* karyawan melalui *work engagement*. Meskipun begitu, terdapat pula penelitian yang menunjukkan bahwa *self-efficacy* tidak berpengaruh secara langsung terhadap *readiness to change*. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Meria et al. (2022). Dengan demikian, belum dapat dipastikan bahwa *self-efficacy* akan selalu mempengaruhi *readiness to change*. *Perceived benefits of training* juga terbukti berpengaruh positif terhadap *readiness to change* (Priyono & Ekowati, 2024), namun belum ada penelitian yang mengkaji langsung pengaruh *Perceived benefits of training* terhadap *readiness to change* melalui *work engagement*. Maka dari itu, penelitian ini diharapkan dapat menjadi upaya untuk mengisi *gap* penelitian yang ada.

Pada dunia kesehatan yang terus bergerak cepat, ketidaksiapan karyawan dapat menghambat pemanfaatan sumber daya secara optimal dan berdampak pada mutu pelayanan pasien. Hal tersebut dapat dihindari dengan sikap masing-masing individu yang mendukung perubahan. Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti terdorong untuk melakukan penelitian *readiness to change* pada perusahaan. Sehingga judul yang diajukan oleh peneliti adalah:

**“Pengaruh *Perceived Benefits of Training* dan *Self-efficacy* terhadap *Readiness to Change* melalui *Work Engagement* pada PT. Pramita di Surabaya”**

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka permasalahan penelitian ini adalah:

1. Apakah *Perceived Benefits of Training* berpengaruh terhadap *Readiness to change* pada Karyawan di PT. Pramita?
2. Apakah *Self-efficacy* berpengaruh terhadap *Readiness to change* pada Karyawan di PT. Pramita?
3. Apakah *Perceived Benefits of Training* berpengaruh terhadap *Readiness to change* melalui *Work Engagement* pada Karyawan di PT. Pramita?
4. Apakah *Self-efficacy* berpengaruh terhadap *Readiness to change* melalui *Work Engagement* pada Karyawan di PT. Pramita?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menganalisis pengaruh *Perceived Benefits of Training* terhadap *Readiness to change* pada Karyawan di PT. Pramita.
2. Menganalisis pengaruh *Self-efficacy* terhadap *Readiness to change* pada Karyawan di PT. Pramita.
3. Menganalisis pengaruh *Perceived Benefits of Training* terhadap *Readiness to change* melalui *Work Engagement* pada Karyawan di PT. Pramita.

4. Menganalisis pengaruh *Self-efficacy* terhadap *Readiness to change* melalui *Work Engagement* pada Karyawan di PT. Pramita.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat, baik secara teoritis maupun praktis, sebagai berikut:

##### **1. Aspek Teoretis**

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian dan pemahaman keilmuan, khususnya dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, terkait pengaruh *Perceived Benefits of Training*, *Self-efficacy* terhadap *Readiness to change* dengan peran *Work Engagement* pada karyawan PT. Pramita.
- b. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi atau bahan rujukan bagi peneliti selanjutnya yang tertarik mengkaji topik serupa atau variabel lain yang berkaitan dengan kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi.

##### **2. Aspek Praktis**

- a. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan yang konstruktif bagi manajemen PT. Pramita dalam merancang dan mengevaluasi program pelatihan

serta pengembangan karyawan, khususnya yang berkaitan dengan peningkatan persepsi manfaat pelatihan dan keyakinan diri karyawan, sehingga kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi dapat ditingkatkan secara optimal.

b. Bagi Lembaga Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pembelajaran dan pengayaan literatur, terutama dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia dan perilaku organisasi, yang berkaitan dengan kesiapan perubahan karyawan.

c. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat memperluas wawasan dan pemahaman peneliti mengenai hubungan antara *Perceived Benefits of Training*, *Self-efficacy*, *Work Engagement* dan *Readiness to Change*, serta menjadi sarana penerapan teori yang telah diperoleh selama proses perkuliahan