

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perubahan dapat terjadi setiap saat, dan merupakan proses yang dinamik serta tidak dapat dielakkan. Berubah berarti beranjak dari keadaan yang semula. Tanpa berubah tidak ada pertumbuhan dan tidak ada dorongan. Namun dengan berubah terjadi ketakutan, kebingungan dan kegagalan dan kegembiraan. Setiap orang dapat memberikan perubahan pada orang lain. Merubah orang lain dapat bersifat implisit dan eksplisit atau bersifat tertutup dan terbuka. Kenyataan ini penting khususnya dalam kepemimpinan dan manajemen. Pemimpin secara konstan mencoba menggerakkkan sistem dari satu titik ke titik lainnya untuk memecahkan masalah. Maka secara konstan pemimpin mengembangkan strategi untuk merubah orang lain dan memecahkan masalah.

1.2 Tujuan

1.2.1 Tujuan Umum

Mampu menjelaskan dengan benar dan tepat konsep teori berubah dan mengaplikasikannya dalam manajemen keperawatan

1.2.2 Tujuan Khusus

Diharapkan mahasiswa mampu :

1. Mendefinisikan konsep berubah dan sifat perubahan
2. Mendefinisikan konteks, tipe, dan strategi berubah
3. Mendefinisikan konsep berubah dalam keperawatan (Tahap-tahap dalam perubahan)
4. Mendefinisikan reaksi terhadap perubahan
5. Mendefinisikan ekologi perubahan
6. Mendefinisikan perubahan dalam keperawatan
7. Mendefinisikan penerapan proses berubah dan mendefinisikan issu dalam perkembangan keperawatan
8. Mengaplikasikan model konsep berubah dalam manajemen keperawatan

BAB 2

TINJAUAN TEORI

2.1 Pengertian Konsep Berubah dan Sifat Perubahan

Banyak pakar mendefinisikan tentang berubah diantaranya; berubah menurut Atkinson (1987) merupakan kegiatan atau proses yang membuat sesuatu atau seseorang berbeda dengan keadaan sebelumnya. Pendapat lain menjelaskan bahwa berubah merupakan proses yang menyebabkan perubahan pola perilaku individu atau institusi (Brooten, 1978) berubah adalah cara seseorang bertumbuh, berkembang dan beradaptasi. Perubahan dapat positif atau negatif terencana atau tidak terencana. Perubahan adalah proses membuat sesuatu yang berbeda dari sebelumnya (Sullivan dan Decker, 2001). Jadi Perubahan adalah suatu proses dimana terjadinya peralihan atau perpindahan dari status tetap (statis) menjadi status yang bersifat dinamis. Artinya dapat menyesuaikan diri dari lingkungan yang ada Mother Instink. Pekerjaan keperawatan sudah ada sejak manusia diciptakan, keperawatan ada sebagai suatu naluri (instink).

Menurut Lascaster (1982), proses perubahan memiliki tiga sifat. Diantaranya perubahan bersifat berkembang, spontan dan direncanakan.

1. Perubahan bersifat berkembang

Sifat perubahan ini mengikuti dari proses perkembangan yang ada baik pada individu, kelompok atau masyarakat secara umum. Proses perkembangan dimulai dari keadaan *atau* yang paling dasar menuju keadaan yang optimal atau matang, sebagaimana dalam perkembangan manusia sebagai makhluk individu yang memiliki sifat fisik yang selalu berubah dalam tingkat perkembangannya.

2. Perubahan bersifat spontan

Sifat perubahan ini terjadi karena keadaan yang dapat memberikan respons tersendiri terhadap kejadian-kejadian yang bersifat alamiah yang diluar kehendak manusia, yang tidak dapat diramalkan atau diprediksi sehingga sulit untuk diantisipasi seperti perubahan keadaan alam, tanah longsor, banjir dan lain-lain. Semuanya akan menimbulkan terjadi perubahan

baik dalam diri, kelompok atau masyarakat, bahkan pada sistem yang mengaturnya.

3. Perubahan bersifat direncanakan

Perubahan yang bersifat direncanakan ini dilakukan bagi individu, kelompok atau masyarakat yang ingin mengadakan perubahan kearah yang lebih maju atau mencapai tingkat perkembangan yang lebih baik dari keadaan sebelumnya, sebagaimana perkembangan profesi keperawatan tidak terlepas dari konsep berubah yang dimiliki oleh para praktisi, akademis atau seseorang yang masih ingin mengembangkan keperawatan, yang memiliki keyakinan dan teori perubahan yang dimilikinya.

2.2 Konteks, Tipe, dan Strategi Berubah

Balogun dan Hailey dalam bukunya yang berjudul *Exploring Strategic Change* (2004) merumuskan suatu model berupa aspek perubahan kontekstual yang perlu dipertimbangkan dalam memutuskan suatu perubahan, yaitu:

1. *Time*: seberapa cepat perubahan diperlukan? Apakah organisasi dalam keadaan krisis atau apakah itu terkait dengan pengembangan strategi jangka panjang?
2. *Scope*: tingkatan perubahan yang bagaimana yang dibutuhkan? Penyesuaian atau transformasi? Apakah perubahan mempengaruhi seluruh organisasi atau hanya sebagian.
3. *Preservation*: aset, karakteristik, praktik organisasi apa yang perlu tetap dijaga dan dilindungi selama perubahan
4. *Diversity*: apakah staf dan profesional dan divisi dalam organisasi bersifat homogen atau lebih beragam dalam hal nilai nilai, norma, dan perilaku?
5. *Capability*: apa tingkatan kemampuan organisasi, manajerial, dan personal untuk melaksanakan perubahan?
6. *Capacity*: seberapa besar sumber daya yang mampu diinvestasikan oleh organisasi dalam perubahan yang diajukan terutama dalam hal keuangan, SDM, dan waktu.

7. *Readiness for Change*: Seberapa siap anggota organisasi dalam melakukan perubahan? Apakah mereka menyadari akan kebutuhan perubahan dan termotivasi untuk melaksanakan perubahan?
8. *Power*: apakah kekuasaan diberikan dalam organisasi. Seberapa besar kebebasan hak dalam memilih yang dibutuhkan oleh unit untuk berubah, dan yang dimiliki oleh pimpinan perubahan?

Perubahan merupakan sesuatu yang mungkin sulit bagi seseorang, kelompok atau masyarakat yang belum memahami makna dari perubahan. Apabila dipandang dari tipe perubahan, menurut Bennis (1965) terdapat 7 tipe perubahan diantaranya:

1. *Indoktrinasi*
Suatu perubahan yang dilakukan oleh sekelompok yang menginginkan tujuan yang diharapkan dengan cara menggunakan kekuatan sepihak untuk dapat berubah
2. *Paksaan atau Kekerasan*
Tipe perubahan dengan melakukan pemaksaan atau kekerasan pada seseorang dengan harapan tujuan yang hendak dicapai dapat terlaksana
3. *Teknokratik*
Perubahan dengan melibatkan kekuatan lain dalam mencapai tujuan yang diharapkan terdapat satu pihak merumuskan tujuan dan pihak lain untuk membantu mencapai tujuannya
4. *Interaksional*
Perubahan dengan menggunakan kekuatan kelompok yang saling berinteraksi satu dengan yang lain dalam mencapai tujuan yang diharapkan
5. *Sosialisasi*
Suatu perubahan dalam mencapai tujuan dengan menggunakan kerjasama kelompok lain tetapi masih menggunakan kekuatan untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai
6. *Emultif*
Suatu perubahan dengan menggunakan kekuatan unilateral, dengan tidak merumuskan tujuan terlebih dahulu secara sungguh-sungguh, perubahan ini

dapat dilakukan pada sistem di organisasi yang bawahannya berusaha menyamai pimpinan atau atasannya

7. Alamiah

Perubahan yang terjadi akibat sesuatu yang tidak disengaja tetapi dalam merumuskan dilakukan secara tidak sungguh-sungguh, seperti kecelakaan, maka seseorang ingin mengadakan perubahan untuk lebih berhati-hati dalam berkendara

Perubahan membutuhkan cara yang tepat agar tujuan dalam perubahan dapat tercapai secara tepat, efektif dan efisien. Berikut ini beberapa strategi untuk perubahan.

a. Strategi Rasional Empirik

Strategi ini didasarkan karena manusia sebagai komponen dalam perubahan memiliki sifat rasional untuk kepentingan diri dalam berperilaku. Untuk mengadakan suatu perubahan strategi rasional dan empirik yang didasarkan dari hasil penemuan atau riset untuk diaplikasikan dalam perubahan manusia yang memiliki sifat rasional akan menggunakan rasionalnya dalam menerima sebuah perubahan. Langkah dalam perubahan atau kegiatan yang diinginkan dalam strategi rasional empirik ini dapat melalui penelitian atau adanya desiminasi melalui pendidikan secara umum sehingga melalui desiminasi akan diketahui secara rasional bahwa perubahan yang akan dilakukan benar-benar sesuai dengan rasional. Strategi ini juga dilakukan pada penempatan sasaran yang sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki sehingga semua perubahan akan menjadi efektif dan efisien, selain itu juga menggunakan sistem analisis dalam pemecahan masalah yang ada.

b. Strategi Reedukatif Normatif

Strategi ini dilaksanakan berdasarkan standar norma yang ada di masyarakat. Perubahan yang akan dilaksanakan melihat nilai-nilai normatif yang ada di masyarakat sehingga tidak akan menimbulkan permasalahan baru di masyarakat. Standar norma yang ada di masyarakat ini di dukung dengan sikap dan sistem nilai individu yang ada di masyarakat. Pendekatan ini dilaksanakan dengan mengadakan intervensi secara langsung dalam

penerapan teori-teori yang ada. Strategi ini dilaksanakan dengan cara melibatkan individu, kelompok atau masyarakat dan proses penyusunan rancangan untuk perubahan. Pelaku dalam perubahan harus memiliki kemampuan dalam berkolaborasi dengan masyarakat. Kemampuan ilmu perilaku harus dimiliki dalam pembaharu.

c. Strategi Paksaan-Kekuatan

Dikatakan strategi paksaan-kekuatan karena adanya penggunaan kekuatan atau kekuasaan yang dilaksanakan secara paksa dengan menggunakan kekuatan moral dan kekuatan politik. Strategi ini dapat dilaksanakan dalam perubahan sistem kenegaraan, penerapan sistem pendidikan dan lain-lain.

Menurut Tiffany dan Lutjens (1989) telah mengidentifikasi tujuh strategi berubah yang cocok dengan kontinum dari yang paling netral sampai yang paling koersif.

1. Edukasi

Strategi ini memberikan suatu presentasi fakta yang relatif tidak dapat dimaksudkan untuk berfungsi sebagai justifikasi rasional atas tindakan yang terencana.

2. Fasilitatif

Strategi ini memberikan sumber penting untuk berubah. Strategi ini mengasumsikan bahwa orang ingin berubah, tetapi membutuhkan sumber-sumber untuk membuat perubahan tersebut.

3. Teknostruktural

Strategi ini mengubah teknologi untuk mengakses struktur sosial dalam kelompok atau mengubah struktur sosial untuk mendapatkan teknologi. Strategi ini mempengaruhi hubungan antara teknologi, ruang dan struktur. Penggunaan ruang dapat diubah untuk mempengaruhi struktur sosial.

4. Data-Based

Strategi ini mengumpulkan dan menggunakan data untuk membuat perubahan sosial. Data digunakan untuk menemukan inovasi yang paling baik guna memecahkan masalah yang dihadapi.

5. Komunikasi

Strategi komunikasi menyebarkan informasi sepanjang waktu melalui saluran dalam sistem sosial.

6. Persuasif

Pemakaian penalaran, debat, dan bujukan dilakukan untuk menyebabkan perubahan.

7. Koersif

Terdapat hubungan wajib antara perencanaan dan pengadopsi. Kekuasaan digunakan untuk menyebabkan perubahan.

2.3 Konsep Berubah Dalam Keperawatan (Tahap-Tahap Dalam Perubahan)

Secara umum tahap tahap perubahan akan meliputi tiga tahap: persiapan, penerimaan, dan komitmen.

Pada tahap persiapan dilakukan berbagai kontak melalui ceramah, pertemuan, maupun komunikasi tertulis. Tujuannya agar tercapai kesadaran akan pentingnya perubahan (*change awareness*). Ketidakjelasan tentang pentingnya perubahan akan menjadi penghambat upaya-upaya dalam pembentukan komitmen. Sebaliknya kejelasan akan menimbulkan pemahaman yang baik terhadap pentingnya perubahan, yang mendukung upaya-upaya dalam pembentukan komitmen.

Dalam penerimaan, pemahaman yang terbentuk akan bermuara ke dalam dua kutub, yaitu persepsi yang positif di satu sisi atau persepsi negatif di sisi yang lain. Persepsi yang negatif akan melahirkan keputusan untuk tidak mendukung perubahan, sebaliknya persepsi positif yang melahirkan keputusan untuk memulai perubahan dan merupakan suatu bentuk komitmen untuk berubah.

Tahap komitmen melalui beberapa langkah yaitu instalasi, adopsi, instusionalisasi, dan internalisasi. Langkah instalasi merupakan periode percobaan terhadap perubahan yang merupakan *preliminary testing* terdapat dua konsekuensi dari langkah ini. Konsekuensi pertama, perubahan dapat diadopsi untuk pengujian jangka panjang. Kedua, perubahan gugur setelah implementasi pendahuluan yang mungkin disebabkan oleh masalah ekonomi-finansial-politik, perubahan dalam tujuan strategis, dan tingginya *vested interest*.

Sebagai gambaran dalam merubah profesi keperawatan kearah yang lebih profesional, ada beberapa teori perubahan yang dapat dipelajari :

Kurt Lewin (1951)

Menurut pandangan Kurt Lewin (1951) seseorang yang akan mengadakan suatu perubahan harus memiliki konsep tentang perubahan yang tercantum dalam tahap proses perubahan agar proses perubahan tersebut menjadi terarah dan mencapai tujuan yang ada. Tahapan tersebut antara lain :

1. Tahap Pencairan (*Unfreezing*)

Pada tahap ini yang dapat dilakukan bagi seseorang yang mau mengadakan proses perubahan adalah harus memiliki motivasi yang kuat untuk berubah dari keadaan semula dengan merubah terhadap keseimbangan yang ada. Disamping itu juga perlu menyiapkan diri dan siap untuk berubah atau melakukan_melakukan adanya perubahan.

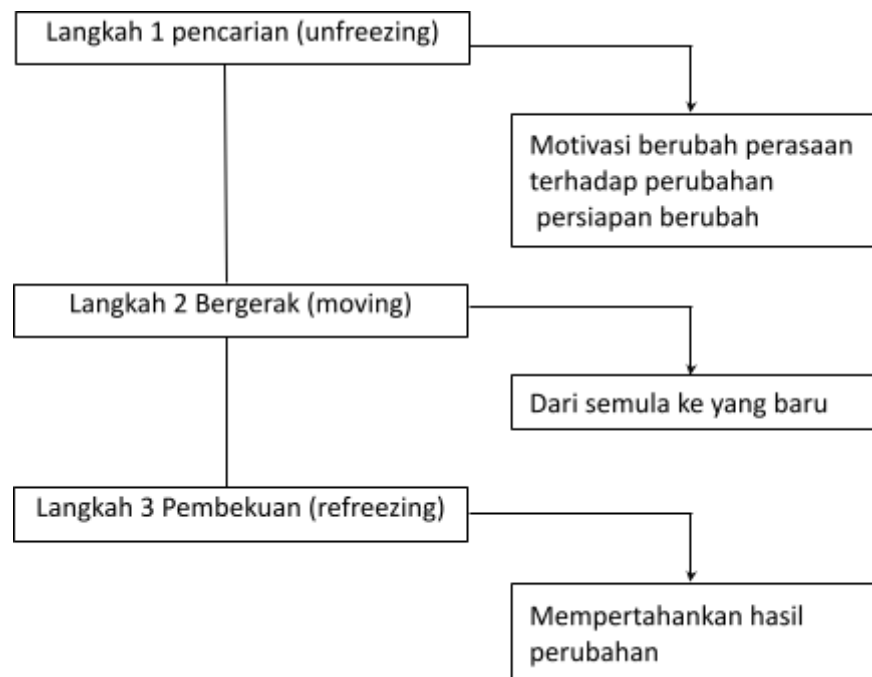
2. Tahap Bergerak (*Moving*)

Pada tahap ini sudah dimulai adanya suatu pergerakan kearah sesuatu yang baru atau perkembangan terbaru. Proses perubahan tahap ini dapat terjadi apabila seseorang telah memiliki informasi yang cukup serta sikap dan kemampuan untuk berubah, juga memiliki kemampuan dalam memahami masalah serta mengetahui langkah-langkah dalam menyesuaikan masalah.

3. Tahap Pembekuan (*Refreezing*)

Tahap ini merupakan tahap pembekuan dimana seseorang yang mengadakan perubahan telah mencapai tingkat atau tahapan yang baru dengan keseimbangan yang baru.

Berdasarkan langkah-langkah menurut *Kurt Lewin* dalam proses perubahan ditemukan banyak hambatan. Karena itu diperlukan kemampuan yang benar-benar ada dalam konsep perubahan sesuai dengan tahapan berubah.



Rogers (1962)

Menurut Roger untuk mengadakan suatu perubahan perlu ada beberapa langkah yang ditempuh *antara lain* :

1. Tahap Awareness

Tahap awal yang mempunyai arti bahwa dalam mengadakan perubahan diperlukan adanya kesadaran untuk berubah apabila tidak ada kesadaran untuk berubah, maka, tidak mungkin tercipta suatu perubahan.

2. Tahap Interest

Tahap yang kedua dalam mengadakan perubahan harus timbul perasaan minat terhadap perubahan dan selalu memperhatikan sesuatu yang baru dari perubahan yang dikenalkan.

3. Tahap Evaluasi

Tahap ini terjadi penilaian terhadap sesuatu yang baru agar tidak terjadi hambatan yang akan ditemukan selama mengadakan perubahan.

4. Tahap Trial

Tahap ini merupakan tahap uji coba terhadap sesuatu yang baru atau hasil perubahan dengan harapan sesuatu yang baru dapat diketahui hasilnya sesuai dengan kondisi.

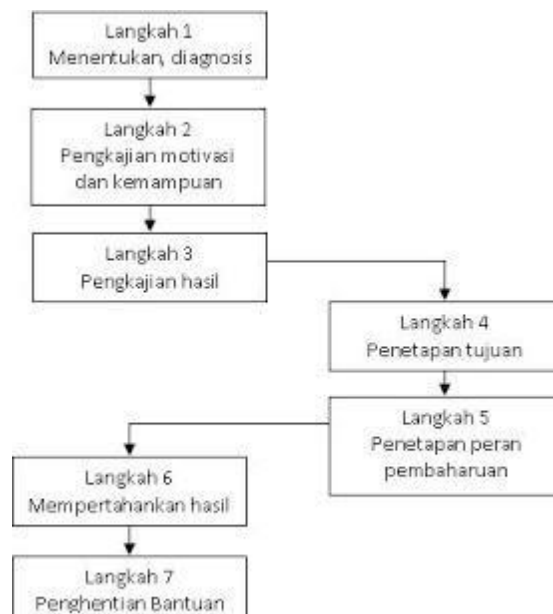
5. Tahap Adaption

Tahap akhir dari perubahan yaitu proses penerimaan terhadap sesuatu yang baru setelah dilakukan uji coba dan merasakan adanya manfaat dari sesuatu yang baru sehingga selalu mempertahankan hasil perubahan.

Roger's Stage of Change
UNFREEZING
1. Awareness
2. Interest
MOVING
3. Evaluation
4. Trial
REFREEZING
5. Adoption

Lippit (1973)

Lippit memandang teori perubahan dapat dilaksanakan dari tinjauan sebagai seorang pembaharu, dengan memperkenalkan terjadinya perubahan, sehingga terdapat langkah yang dapat ditempuh, yaitu :



Lippit's Stage of Change
UNFREEZING
1. Diagnosing the problem 2. Assessing the motivation and capacity for change 3. Assessing the change agent's motivation and resources
MOVING
4. Selecting progressive change objective 5. Choosing the appropriate role for the change agent
REFREEZING
6. Maintaining the change once it has been started 7. Ending the helping relationship

2.4 Reaksi terhadap perubahan

Bagi sebagian individu perubahan dapat dipandang sebagai suatu motivator dalam meningkatkan prestasi atau penghargaan. Tapi kadang-kadang perubahan juga dipandang sebagai sesuatu yang mengancam keberhasilan seseorang dan hilangnya penghargaan yang selama ini didapat. apakah seseorang memandang perubahan sebagai suatu hal yang penting atau negatif. Umumnya dalam perubahan sering muncul resistensi atau adanya penolakan terhadap perubahan dalam berbagai tingkat dari orang yang mengalami perubahan tersebut.

Menolak perubahan atau mempertahankan status quo ketika berusaha melakukan perubahan, dapat saja terjadi. Karena perubahan dapat merupakan sumber stress. Oleh karenanya timbullah perilaku tersebut. Penolakan sering didasarkan pada ancaman terhadap keamanan dari individu, karena perubahan akan mengubah perilaku yang ada. Jika perubahan menggunakan pendekatan pemecahan masalah maka harus diberitahukan mengenai dampak yang mungkin timbul akibat perubahan.

Respon Terhadap Perubahan

1. Menerima dan mendukung
2. Tidak menerima – tidak mendukung
3. Menolak:

- a. Takut akan sesuatu yang tidak pasti (*loss of predictability*)
- b. Takut akan kehilangan pengaruh
- c. Takut akan kehilangan ketrampilan & *proficiency*
- d. Takut kehilangan *reward, benefit*
- e. Takut akan kehilangan respect, dukungan, kasih sayang
- f. Takut gagal

Berikut faktor pendorong perubahan :

1. Lingkungan Eksternal: tingkat persaingan, politik, ekonomi, kekuatan global, demografik, sosial, teknologi, konsumen
2. Lingkungan Internal: siklus kehidupan produk, pergantian pimpinan, ketersediaan sumber daya internal, konflik.

Seorang agen perubahan harus memiliki beberapa karakter dan keterampilan berikut ini agar perubahan yang direncanakan dapat berhasil secara optimal. Karakteristik agen perubahan meliputi:

1. Keteguhan hati – mengakui apa yang terjadi di masa lalu & mampu melihat perbedaannya.
2. Visibilitas – kemampuan untuk melihat & memberikan dukungan terhadap ide & tindakan seseorang.
3. Ketekunan – kesabaran & kamantapan usaha yang dibutuhkan untuk mencapai hasil.
4. Dorongan motivasi – tidak pernah mundur & menyerah apa yang telah dilakukan & selalu mendorong pada peluang ke depan.

Adapun keterampilan yang diperlukan untuk berubah meliputi kemampuan mendengarkan, kemampuan meningkatkan pendidikan, dan mengerti akan kebutuhan serta dapat memotivasi orang lain.

Kegagalan perubahan dapat terjadi karena manajer tidak menguasai prinsip manajemen perubahan, manajer tergoda pada “solusi mudah” dan “perbaikan cepat”, manajer tidak menganggap penting aspek budaya dan kepemimpinan dalam perubahan, serta manajer mengabaikan aspek manusia dalam mengelola perubahan.

Pada dasarnya, melakukan perubahan merupakan usaha untuk memanfaatkan peluang untuk mencapai keberhasilan. Karena itu melakukan

perubahan mengandung resiko, yaitu adanya resistensi atau penolakan terhadap perubahan. Dalam konteks ini Ahmed, Lim & Loh di dalam *Learning Through Knowledge Management* (2002) secara tegas menyatakan bahwa resistensi terhadap perubahan adalah tindakan yang berbahaya dalam lingkungan yang penuh dengan persaingan ketat. Resistensi terhadap perubahan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yaitu resistensi individu dan resistensi organisasi. Pengertian resistensi individu adalah penolakan anggota organisasi terhadap perubahan yang diajukan oleh pimpinan organisasi. Beberapa faktor resistensi yang lazim terjadi dalam perubahan organisasi adalah sebagai berikut:

1. Kebiasaan kerja. Orang sering resisten terhadap perubahan karena menganggap kebiasaan yang baru dianggap merepotkan atau mengganggu.
2. Keamanan. Seperti takut dipecat, atau kehilangan jabatan
3. Ekonomi. Faktor ekonomi seperti gaji paling sering dipertanyakan, karena orang sangat tidak megharapkan gajinya turun.
4. Sesuatu yang tidak diketahui. Istilah lain yang sering dipakai mengenai resistensi terhadap perubahan adalah karena setiap perubahan akan mengganggu *comfort zone* (zona nyaman), yaitu kebiasaan-kebiasaan kerja yang selama ini dirasakan nyaman.

Sonnenberg dalam kaitannya dengan hal ini mengidentifikasi tujuh alasan mengapa orang resisten terhadap perubahan, yaitu:

1. *Procastination*. Kecenderungan menunda perubahan, karena merasa masih banyak waktu untuk melakukan perubahan.
2. *Lack of motivation*. Orang berpendapat bahwa perubahan tersebut tidak memberikan manfaat sehingga enggan berubah
3. *Fear of failure*. Perubahan menimbulkan pembelajaran baru. Orang takut kalau nantinya ia tidak memiliki kemampuan yang baik tentang sesuatu yang baru tersebut sehingga ia akan gagal.
4. *Fear of the unkown*. Orang cenderung merasa lebih nyaman dengan hal yang diketahuinya dibandingkan dengan hal yang belum diketahui. Perubahan berarti mengarah kepada sesuatu yang belum diketahui.
5. *Fear of loss*. Orang takut kalau perubahan akan menurunkan job security, power, atau status.

6. *Dislike the initiator of change*. Orang sering sulit menerima perubahan jika mereka raterhadap kepiawaian inisiator perubahan atau tidak menyukai anggota agen perubahan.
7. *Lack of communication*. Salah pengertian akan apa yang diharapkan dari perubahan, informasi yang disampaikan tidak utuh dan komprehensif.

Kotter dan Schlesinger, dalam ‘*Choosing Strategies for Change*’ (Harvard Business Review Juli – Agustus, 2008), merumuskan enam cara untuk menanggulangi resistensi terhadap perubahan. Robbins (2005), mengkaji berbagai taktik untuk menanggulangi resistensi terhadap perubahan, namun kemudian memutuskan untuk merangkum keenam taktik yang dirumuskan oleh Kotter & Schlesinger (2008) sebagaimana rangkuman berikut.

1. Pendidikan dan Komunikasi.

Menerapkan komunikasi terbuka kepada seluruh anggota. Komunikasi dapat dilakukan dalam bentuk lisan, tulisan, atau lisan dan tulisan. Dengan demikian seluruh anggota organisasi dapat menerima informasi dari satu sumber. Informasi yang disampaikan harus jelas, baik alasan mengapa dilakukan perubahan, tujuan melakukan perubahan, dan manfaat perubahan bagi seluruh organisasi.

2. Partisipasi.

Sebelum mengaplikasikan rancangan perubahan yang telah diformulasikan, pimpinan puncak dan agen perubahan harus dapat mengidentifikasi siapa-siapa yang resisten terhadap perubahan. Orang-orang yang resisten kemudian dilibatkan dalam membahas faktor-faktor yang menimbulkan perubahan.

3. Fasilitas dan dukungan.

Agen perubahan harus dilatih sedemikian rupa agar dapat memfasilitasi dan membantu anggota organisasi yang menghadapi kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan yang telah dirancang. Jika perlu agen perubahan dapat menyelenggarakan pelatihan atau seminar-seminar untuk meningkatkan pemahaman tentang perubahan tersebut.

4. Negoisasi.

Dilakukan jika agen perubahan menemui resistensi perubahan dari orang tertentu. Orang tersebut diundang untuk berdiskusi dan negosiasi.

5. Manipulasi dan kooptasi.

Yang dimaksud dengan manipulasi adalah menonjolkan suatu realita sehingga terlihat dan terasa akan sangat menarik. Sedangkan kooptasi adalah kombinasi dari manipulasi dan partisipasi. Dengan menonjolkan suatu realita sehingga terlihat menarik orang yang resisten diajak berdiskusi dan membuat keputusan tentang faktor faktor yang mempengaruhi pentingnya melakukan perubahan.

6. Paksaan.

Taktik ini adalah penerapan ancaman atau pemaksaan terhadap orang yang resisten terhadap perubahan. Pemindahan atau rotasi, tidak promosi, pemecatan, adalah beberapa bentuk paksaan.

Dalam rumusan cara-cara penanggulangan resistensi terhadap perubahan, Kotter dan Schlesinger (2008) menggabungkan pendidikan dan komunikasi sebagai satu cara. Dalam praktiknya, pendidikan dapat juga dijadikan sebagai satu taktik tersendiri. Orang-orang yang resisten terhadap perubahan dapat juga ditanggulangi dengan menyekolahkan mereka untuk memperoleh pendidikan yang lebih tinggi. Diharapkan, selama mereka mengikuti pendidikan, pola pikir mereka akan berubah dan akan lebih memahami perubahan yang akan dilakukan.

2.5 Ekologi perubahan

Ada empat tingkat perubahan yang perlu diketahui yaitu pengetahuan, sikap, perilaku, individual, dan perilaku kelompok. Setelah suatu masalah dianalisa, tentang kekuatannya, maka pemahaman tentang tingkat-tingkat perubahan dan siklus perubahan akan dapat berguna. Hersey dan Blanchard (1977) menyebutkan dan mendiskusikan empat tingkatan perubahan.

Perubahan pertama dalam pengetahuan cenderung merupakan perubahan yang paling mudah dibuat karena dapat merupakan akibat dari membaca buku, atau mendengarkan dosen. Sedangkan perubahan sikap biasanya digerakkan oleh

emosi dengan cara yang positif dan atau negatif. Karenanya perubahan sikap akan lebih sulit dibandingkan dengan perubahan pengetahuan. Tingkat kesulitan berikutnya adalah perilaku individu. Misalnya seorang manajer mungkin saja mengetahui dan mengerti bahwa keperawatan primer jauh lebih baik dibandingkan beberapa model asuhan keperawatan lainnya, tetapi tetap tidak menerapkannya dalam perilakunya karena berbagai alasan, misalnya merasa tidak nyaman dengan perilaku tersebut. Perilaku kelompok merupakan tahap yang paling sulit untuk diubah karena melibatkan banyak orang. Disamping kita harus merubah banyak orang, kita juga harus mencoba mengubah kebiasaan adat istiadat, dan tradisi juga sangat sulit.

Bila kita tinjau dari sikap yang mungkin muncul maka perubahan bisa kita tinjau dari dua sudut pandang yaitu perubahan partisipatif dan perubahan yang diarahkan. Perubahan Partisipatif akan terjadi bila perubahan berlanjut dari masalah pengetahuan ke perilaku kelompok. Pertama-tama anak buah diberikan pengetahuan, dengan maksud mereka akan mengembangkan sikap positif pada subjek. Karena penelitian menduga bahwa orang berperilaku berdasarkan sikap-sikap mereka maka seorang pemimpin akan menginginkan bahwa hal ini memang benar. Sesudah berperilaku dalam cara tertentu maka orang-orang ini menjadi guru dan karenanya mempengaruhi orang lain untuk berperilaku sesuai dengan yang diharapkan. Siklus perubahan partisipatif dapat digunakan oleh pemimpin dengan kekuasaan pribadi dan kebiasaan positif. Perubahan ini bersifat lambat atau secara evolusi, tetapi cenderung tahan lama karena anak buah umumnya menyakini apa yang mereka lakukan. Perubahan yang terjadi tertanam secara instrinsik dan bukan merupakan tuntutan ekstrinsik.

Perubahan diarahkan atau paksaan Bertolak belakang dengan perubahan partisipatif, perubahan ini dilakukan dengan menggunakan kekuasaan, posisi dan manajemen yang lebih tinggi memberikan target arah dan perilaku untuk system dari masalah : aktualnya seluruh organisasi dapat menjadi fokus. Perintah disusun dan anak buah diharapkan untuk memenuhi dan mematuhi. Harapan mengembangkan sikap positif tentang hal tersebut dan kemudian mendapatkan pengetahuan lebih lanjut. Jenis perubahan ini bersifat berubah-ubah, cenderung menghilang bila manajer tidak konsisten untuk menerapkannya.

2.6 Perubahan dalam Keperawatan

Dalam perkembangannya keperawatan juga mengalami proses perubahan seiring dengan kemajuan dan teknologi. Alasan terjadinya perubahan dalam keperawatan antara lain:

- a. Keperawatan Sebagai Profesi Keperawatan sebagai profesi yang diakui oleh masyarakat dalam memberikan pelayanan kesehatan melalui asuhan keperawatan tentu akan dituntut untuk selalu berubahkearah kemandirian dalam profesi keperawatan, sehingga sebagai profesi akan mengalami perubahan kearah professional dengan menunjukan agar profesi keperawatan diakui oleh profesi bidang kesehatan yang sejajar dalam pelayanan kesehatan.
- b. Keperawatan Sebagai Bentuk Pelayanan Asuhan Keperawatan Keperawatan sebagai bentuk pelayanan asuhan keperawatan professional yang diberikan kepada masyarakat akan terus memenuhi tuntutan kebutuhan masyarakat dengan mengadakan perubahan dalam penerapan model asuhan keperawatan yang tepat, sesuai dengan lingkup praktek keperawatan.
- c. Keperawatan Sebagai Ilmu Pengetahuan Keperawatan sebagai ilmu pengetahuan terus selalu berubah dan berkembang sejalan dengan tuntutan zama dan perubahan teknologi, karena itu dituntut selalu mengadakan perubahan melalui penelitian keperawatan sehingga ilmu keperawatan diakui secara bersama oleh disiplin ilmu lain yang memiliki landasan yang kokoh dalam keilmuan.
- d. Keperawatan Sebagai Komunikasi Keperawatan sebagai komunikasi dalam masyarakat ilmiah harus selalu menunjukkan jiwa professional dalam tugas dan tanggung jawabnya dan selalu mengadakan perubahan sehingga citra sebagai profesi tetap bertahan dan berkembang.

2.7 Penerapan Proses Berubah Dan Berbagai Issu Dalam Perkembangan Keperawatan

Penerapan Proses Berubah

✓ Pendidikan

Karena kemajuan zaman maka setiap periode tertentu dalam dunia pendidikan ada pergantian kurikulum untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

✓ Pelayanan keperawatan

Pelayanan keperawatan di rumah sakit a yg dulunya kurang profesional, setelah pasien yang datang kesana menjadi sedikit maka rumah sakit tersebut akan melakukan perubahan dengan meningkatkan mutu pelayanan keperawatan yang lebih berkualitas lagi

✓ Individu

Mahasiswa yang dulunya malas belajar dan ketika ujian mendapat nilai d, maka dia dapat termotivasi untuk belajar lebih giat agar mendapat nilai b atau bahkan a, maka terjadi perubahan dalam diri mahasiswa tersebut.

✓ Masyarakat

Masyarakat yang dulunya kurang menyadari tentang pentingnya akan kebersihan lingkungan sekitar setelah ada salah seorang warganya menderita penyakit DBD maka masyarakat mulai sadar dan mau berubah untuk meningkatkan pola hidup bersih.

Berbagai Issu Dalam Perkembangan Keperawatan

Telenursing akan berkaitan dengan isu aspek legal, peraturan etik dan kerahasiaan pasien sama seperti *telehealth* secara keseluruhan. Di banyak negara, dan di beberapa negara bagian di Amerika Serikat khususnya praktek *telenursing* dilarang (perawat yang online sebagai koordinator harus memiliki lisensi di setiap residensi negara bagian dan pasien yang menerima *telecare* harus bersifat lokal) guna menghindari malpraktek perawat antar negara bagian. isu legal aspek seperti akuntabilitas dan malpraktek, dsb dalam kaitan telenursing masih dalam perdebatan dan sulit pemecahannya.

Dalam memberikan asuhan keperawatan secara jarak jauh maka diperlukan kebijakan umum kesehatan (terintegrasi) yang mengatur praktek, SOP/standar operasi prosedur, etik dan profesionalisme, keamanan, kerahasiaan pasien dan jaminan informasi yang diberikan. Kegiatan *telenursing* mesti terintegrasi dengan startegi dan kebijakan pengembangan praktek keperawatan, penyediaan pelayanan asuhan keperawatan dan sistem pendidikan dan pelatihan keperawatan yang menggunakan model informasi kesehatan/berbasis internet.

Perawat memiliki komitmen menyeluruh tentang perlunya mempertahankan privasi dan kerahasiaan pasien sesuai kode etik keperawatan. Beberapa hal terkait dengan isu ini, yang secara fundamental mesti dilakukan dalam penerapan teknologi dalam bidang kesehatan dalam merawat pasien adalah:

1. Jaminan kerahasiaan dan jaminan pelayanan dari informasi kesehatan yang diberikan harus tetap terjaga
2. Pasien yang mendapatkan intervensi melalui telehealth harus diinformasikan potensial resiko (seperti keterbatasan jaminan kerahasiaan informasi, melalui internet atau telepon) dan keuntungannya
3. Diseminasi data pasien seperti identifikasi pasien (suara, gambar) dapat dikontrol dengan membuat *informed consent* (pernyataan persetujuan) lewat email
4. Individu yang menyalahgunakan kerahasiaan, keamanan dan peraturan dan penyalahgunaan informasi dapat dikenakan hukuman/legal aspek

BAB 3

APLIKASI LIPPITT'S CHANGE THEORY

PADA PROSES PERUBAHAN KURIKULUM DI STIKES X

3.1 Study Kasus

STIKES X merubah kurikulum pendidikannya dari Kurikulum Nasional (KurNas) menjadi Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK). Sebagai langkah awal pimpinan institusi tersebut mengumpulkan semua civitas akademika terutama dosen sebagai ujung tombak pelaksanaan kurikulum tersebut. Jajaran pimpinan dan dosen sangat optimis akan dapat melaksanakan KBK dengan baik dan lancar meskipun masih terdapat beberapa pihak yang belum menerima perubahan dengan sepenuh hati dan mengikuti arus saja. Namun Pembantu Ketua I selaku bagian akademik masih belum paham betul tentang pelaksanaan KBK sehingga informasi yang disampaikan ke jajaran di bawahnya tidak konsisten dan menimbulkan persepsi yang berbeda-beda. Tidak ada workshop sebagai sarana mematangkan rencana kurikulum dan sosialisasi kepada semua staf pengajar sehingga pada saat dilaksanakan terjadi tumpang tindih materi dan mahasiswa kebingungan saat menerima materi karena materi dasar belum mereka terima sudah harus belajar materi yang lebih tinggi. Kurangnya tenaga dosen yang kompeten sebagai syarat untuk dapat melaksanakan KBK juga tidak terpenuhi sehingga menimbulkan permasalahan tersendiri. Dosen dengan kualifikasi M.Kep. hanya berjumlah 1 orang, 1 orang sedang menempuh tesis dan satu orang baru semester satu. Terdapat 2 dosen M.Kes., 4 dosen S.Kep.Ns. pengalaman 4-5 tahun dengan merangkap berbagai jabatan struktural, dan 3 dosen fresh graduate menjadi salah satu penyebab kacaunya pelaksanaan KBK tersebut. Untuk memenuhi syarat mempunyai 4 dosen M.Kep. kampus akan membuat MoU dengan pihak luar (RS) untuk bersedia bergabung namun hingga KBK dilaksanakan tenaga spesialis tersebut belum terealisasi.

Budaya organisasi yang berkembang di kampus kurang mendukung keberhasilan perubahan. Terjadi krisis kepercayaan terhadap pimpinan sehingga kebijakan yang diambil pimpinan sering diabaikan. Kinerja yang kurang bagus

terbukti dengan tingginya angka mangkir kerja tanpa alasan yang jelas, datang telat pulang cepat, menunda atau membatalkan perkuliahan secara sepihak, kurang dapat mengontrol emosi sehingga suasana kerja tidak nyaman dan pembelajaran menjadi tidak kondusif. Terbatasnya sarana laboratorium, perpustakaan dan peralatan penunjang seperti LCD juga menghambat penerapan metode-metode pembelajaran KBK yang lebih banyak pada belajar mandiri.

Pemimpin telah berkomitmen dan staff juga sepakat untuk melaksanakan KBK dengan sebaik-baiknya namun motivasi pemimpin kurang adekuat. Pimpinan mendelegasikan semua proses persiapan KBK tanpa mempunyai informasi lebih tentang KBK sehingga tidak ada kejelasan prosedur pelaksanaannya. Demikian juga dengan pembantu ketua bidang akademik yang secara otomatis bertanggung jawab sebagai pimpinan pelaksanaan perubahan kurikulum tersebut terkesan kurang serius dalam berproses, setiap agenda pemahasan kurikulum selalu usulan berasal dari bawah dulu baru diagendakan dan dilaksanakannya pun masih harus menunggu beberapa hari lagi. Untuk staff yang mendapat pendelegasian kebingungan mencari informasi tentang KBK tersebut.

Meskipun pelaksanaan kurikulum KBK berjalan tidak lancar namun pelaksanaannya terus dilanjutkan. Semua pihak yang terkait saling bertukar pikiran meskipun semua mempunyai pengetahuan yang sama dan dangkal tentang KBK.

3.2 Analisis Konsep Teori Berubah

Lippitt's (1973) menekankan bahwa tidak seorangpun dapat lari dari perubahan. Pertanyaannya adalah bagaimana seseorang mampu mengatasi perubahan tersebut? Kunci untuk menghadapi perubahan tersebut menurut Lippitt's (1973) adalah mengidentifikasi 7 tahap dalam proses perubahan, meliputi:

1. Menentukan Masalah

Pada tahap ini untuk penyelesaian masalah diatas seorang pemimpin harus mampu memantau secara efektif dan efisien setiap individu yang terlibat dalam perubahan telah dapat membuka diri dan menghindari

mengambil keputusan-keputusan sebelum semua fakta dapat dikumpulkan. Guna kesiapan perubahan kurikulum tersebut pihak-pihak yang terlibat adalah seluruh sivitas akademika terutama jajaran dosen sebagai pelaksana, dan jajaran pimpinan sebagai perencana, pengelola, penggerak, dan evaluator. Semua informasi tentang KBK harus sudah dimiliki tanpa ada yang terlewat termasuk jumlah tenaga dosen dengan kualifikasi yang disyaratkan, sebaran mata kuliah semester I s.d. VIII, GBPP, Silabus dan juknis pelaksanaan KBK. Semakin banyak informasi tentang KBK yang dimiliki oleh seorang pimpinan, maka semakin akurat data yang dapat diidentifikasi sebagai masalah. Semua orang yang berkepentingan harus diikutsertakan sedini mungkin dalam upaya perubahan tersebut, karena setiap orang mempunyai tanggung jawab untuk selalu menginformasikan tentang fenomena yang terjadi.

Pemimpin STIKES X telah memantau setiap individu yang terlibat dalam perubahan terbukti dengan masih adanya pihak-pihak yang belum menerima perubahan dengan sepenuh hati dan mengikuti arus saja. Pemimpin telah mengumpulkan pihak-pihak yang terlibat adalah seluruh sivitas akademika terutama jajaran dosen sebagai pelaksana, dan jajaran pimpinan sebagai perencana, pengelola, penggerak, dan evaluator. Informasi yang diperoleh tentang KBK masih setengah-setengah, terdapat informasi yang belum tuntas menggalinya seperti, sebaran mata kuliah semester I s.d. VIII, GBPP, Silabus dan juknis pelaksanaan KBK. Belum sepenuhnya memiliki dosen sesuai dengan kualifikasi yang disyaratkan. Hanya memiliki M.Kep. berjumlah 1 orang, 1 orang sedang menempuh tesis dan satu orang baru semester satu. Terdapat 2 dosen M.Kes., 4 dosen S.Kep.Ns. pengalaman 4-5 tahun dengan merangkap berbagai jabatan struktural, dan 3 dosen *fresh graduate*. Rencananya kampus akan membuat MoU dengan pihak luar (RS) untuk bersedia bergabung. Semua orang yang berkepentingan telah diikut-sertakan sedini mungkin dalam upaya perubahan tersebut.

Analisis kasus di atas adalah STIKES X belum melaksanakan dengan tepat apa yang seharusnya dilakukan pada tahap ini. Hal-hal yang penting masih ada yang terlewat, seperti membiarkan sebagian pihak yang

belum dapat menerima perubahan tanpa tindak lanjut, informasi tentang KBK belum lengkap, dan tenaga dosen belum sesuai kriteria yang disyaratkan

2. Mengkaji Motivasi dan Kepastian Perubahan

Perubahan merupakan sesuatu yang mudah, tetapi keberhasilan perubahan dalam mencapai tujuan yang lebih baik akan memerlukan kerja keras dan komitmen yang tinggi dari semua orang yang terlibat didalamnya. Pada tahap ini seharusnya semua orang yang terlibat dan lingkungan yang tersedia harus dikaji tentang kemampuan, hambatan yang mungkin timbul, dan dukungan yang akan diberikan. Mengingat mayoritas praktik keperawatan berada pada suatu organisasi/institusi, maka struktur organisasi harus dikaji apakah peraturan yang ada, kebijakan, budaya organisasi dan orang yang terlibat akan membantu proses perubahan atau justru menghambatnya. Fokus perubahan pada tahap ini adalah mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung dan menghambat terhadap proses perubahan tersebut.

Jajaran pimpinan dan dosen STIKES X sangat optimis akan dapat melaksanakan KBK dengan baik dan lancar. Pembantu Ketua I selaku bagian akademik masih belum paham betul tentang pelaksanaan KBK sehingga informasi yang disampaikan ke jajaran di bawahnya tidak konsisten dan menimbulkan persepsi yang berbeda-beda. Tidak ada workshop sebagai sarana mematangkan rencana kurikulum dan sosialisasi kepada semua staf pengajar sehingga pada saat dilaksanakan terjadi tumpang tindih materi dan mahasiswa kebingungan saat menerima materi karena materi dasar belum mereka terima sudah harus belajar materi yang lebih tinggi. Hingga pada tahap ini belum ada progres untuk realisasi membuat MoU dengan pihak luar (RS) untuk bersedia bergabung. Budaya organisasi yang berkembang di kampus kurang mendukung keberhasilan perubahan. Terjadi krisis kepercayaan terhadap pimpinan sehingga kebijakan yang diambil pimpinan sering diabaikan. Kinerja yang kurang bagus terbukti dengan tingginya angka mangkir kerja tanpa alasan yang jelas, datang telat pulang cepat, menunda atau membatalkan perkuliahan secara sepihak, kurang dapat mengontrol

emosi sehingga suasana kerja tidak nyaman dan pembelajaran menjadi tidak kondusif. Terbatasnya sarana laboratorium, perpustakaan dan peralatan penunjang seperti LCD juga menghambat penerapan metode-metode pembelajaran KBK yang lebih banyak pada belajar mandiri.

STIKES X mempunyai lebih banyak faktor penghambat daripada faktor pendukung. Banyak hal yang harus dibenahi terlebih dahulu sebelum melangkah ke tahap berikutnya. Satu-satunya faktor pendukung yang sudah dimiliki adalah optimisme jajaran pimpinan dan dosen akan dapat melaksanakan KBK dengan baik dan lancar. Komitmen yang tinggi tanpa diikuti kerja keras untuk mengupayakan memperbaiki semua hambatan akan sia-sia untuk sebuah rencana besar.

3. Mengkaji Motivasi Change Agent dan Sarana yang Tersedia

Pada tahap ini diperlukan suatu komitmen dan motivasi pimpinan dalam proses perubahan. Pandangan pimpinan tentang perubahan harus dapat diterima oleh staff dan dapat dipercaya, pimpinan harus mampu menunjukkan motivasi yang tinggi dan keseriusan dalam pelaksanaan perubahan dengan selalu mendengarkan masukan-masukan dari staff dan selalu mencari solusi yang terbaik.

Pemimpin telah berkomitmen dan staff juga sepakat untuk melaksanakan KBK dengan sebaik-baiknya. Motivasi pemimpin kurang adekuat. Pimpinan mendelegasikan semua proses persiapan KBK tanpa mempunyai informasi lebih tentang KBK sehingga tidak ada kejelasan prosedur pelaksanaannya. Demikian juga dengan pembantu ketua bidang akademik terkesan kurang serius dalam berproses, setiap agenda pembahasan kurikulum selalu usulan berasal dari bawah dulu baru diagendakan dan dilaksanakannya pun masih harus menunggu beberapa hari lagi. Staff yang mendapat pendelegasian kebingungan mencari informasi tentang KBK tersebut.

Motivasi merupakan unsur penting untuk keberhasilan pelaksanaan suatu rencana. Dengan kemampuan memotivasi yang bagus dari pimpinan dapat menggerakkan stafnya untuk mencapai tujuan dengan kerelaan. Bila

kerelaan sudah terwujud diiringi dengan rasa memiliki institusi maka kendala seberat apapun dalam upaya perubahan akan dapat diselesaikan dengan mudah. Dengan kata lain motivasi yang kurang apalagi pada jajaran pimpinan akan mempengaruhi proses berubah dapat berjalan sesuai yang telah direncanakan atau gagal total.

4. Menyeleksi Tujuan Perubahan

Pada tahap ini, perubahan harus sudah disusun sebagai suatu kegiatan secara operasional, terorganisasi, berurutan, kepada siapa perubahan berdampak, dan kapan waktu yang tepat untuk dilaksanakan. Untuk itu diperlukan suatu target waktu dan perlu dilakukan uji coba sebelum menentukan efektivitas perubahan.

Pada kasus di atas tidak ada perencanaan yang terstruktur, terorganisasi bahkan belum diprediksikan kepada siapa perubahan berdampak. Tidak dilakukan uji coba terlebih dahulu untuk menentukan keefektifan pelaksanaan kurikulum baru. KBK langsung dilaksanakan tanpa adanya penetapan target waktu yang tepat untuk pelaksanaan kurikulum tersebut.

Hasil analisis dari tahap ini adalah STIKES X melewati semua hal yang seharusnya dipersiapkan pada tahap ini.

5. Memilih Peran yang Sesuai Dilaksanakan oleh Agen Pembaharu

Tahap ini memerlukan adanya suatu pemilihan seorang pemimpin yang ahli dan sesuai dibidangnya. Pimpinan tersebut akan dapat memberikan masukan dan solusi yang terbaik dalam perubahan serta “mentor yang baik”. Perubahan akan berhasil dengan baik apabila antara pimpinan dan staff mempunyai pemahaman yang sama dan memiliki kemampuan dalam melaksanakan perubahan tersebut.

Tidak ada proses penunjukan pemimpin dalam merencanakan perubahan kurikulum ini. Secara otomatis pembantu ketua 1 bidang akademik memegang komando proses penerapan kurikulum baru tersebut. Pemimpin yang kurang memahami tentang KBK menyebabkan semua orang

yang dipimpin bingung melaksanakan tugasnya. Setiap masalah yang terjadi tidak diselesaikan dengan tuntas sehingga KBK berjalan seadanya. Dan pihak yang dirugikan adalah mahasiswa.

Prinsip "*The Right Man on The Right Place*" seharusnya tetap dipertimbangkan karena setiap tugas yang diamanatkan mengandung pertanggung jawaban pelaksanaannya. Sangat berbahaya menyerahkan rencana besar kepada orang yang kurang kompeten karena dapat menjadi penghambat dari keberhasilan pencapaian suatu rencana. Apalagi kalau yang kurang kompeten seorang pimpinan maka dapat dibayangkan seperti apa jalannya institusi yang dipimpin.

6. Mempertahankan Perubahan Yang Telah Dimulai

Sekali perubahan sudah dilaksanakan, maka harus dipertahankan dengan komitmen yang ada. Komunikasi harus terbuka dan terus diinformasikan supaya seiring dengan pertanyaan yang asuk dan permasalahan yang terjadi dapat diambil solusi yang terbaik untuk kedua belah pihak.

Meskipun pelaksanaan kurikulum KBK berjalan tidak lancar namun pelaksanaannya terus dilanjutkan. Semua pihak yang terkait saling bertukar pikiran meskipun semua mempunyai pengetahuan yang sama dan dangkal tentang KBK.

Kesimpulan analisis dari tahap ke 6 adalah STIKES X sudah mengupayakan apa yang harus dilaksanakan pada tahap ini.

7. Mengakhiri Bantuan

Selama proses mengakhiri perubahan, maka harus selalu diikuti oleh perencanaan yang berkelanjutan dari seorang pimpinan. Hal ini harus dilaksanakan secara bertahap supaya individu yang terlibat mempunyai peningkatan tanggung jawab dan dapat mempertahankan perubahan yang telah terjadi. Pimpinan harus terus menerus bersedia menjadi konsultan dan secara aktif terus terlibat dalam perubahan.

Sedangkan pada kasus di atas karena pimpinan tidak mempunyai pengetahuan yang memadai tentang KBK maka pimpinan tidak dapat menjadi konsultan yang dapat diandalkan anak buahnya. Dengan kata lain STIKES X belum melaksanakan tahap ini dengan optimal.

BAB 4

KESIMPULAN

Selama beberapa dekade terakhir, teori perubahan telah banyak diterapkan pada keperawatan dan disiplin ilmu lainnya, sebagai sarana menggambarkan dan menjelaskan tingkat perubahan yang terjadi di dalam sistem perawatan kesehatan. Beberapa model perubahan, dengan kelebihan dan kekurangannya masing-masing, mulai dari teori sederhana untuk model yang kompleks telah diterapkan dalam studi penelitian keperawatan.

Keperawatan sebagai profesi merupakan bagian dari masyarakat, ini akan terus berubah seiring dengan berubahnya masyarakat yang terus menerus berkembang dan mengalami perubahan, demikian pula dengan keperawatan. Keperawatan dapat dilihat dari berbagai aspek, antara lain keperawatan sebagai bentuk asuhan profesional kepada masyarakat, keperawatan sebagai iptek, serta keperawatan sebagai kelompok masyarakat ilmuwan dan kelompok masyarakat profesional. Dengan terjadinya perubahan atau pergeseran dari berbagai faktor yang mempengaruhi keperawatan, maka akan berdampak pada perubahan dalam pelayanan/asuhan keperawatan, perkembangan iptek, maupun perubahan dalam masyarakat keperawatan, baik sebagai masyarakat ilmuwan maupun sebagai masyarakat profesional

DAFTAR PUSTAKA

- Bart Smet (1994), *Psikolog Kesehatan*, PT Grasido, Jakarta.
- Carol Estal Allen (1991), *Comprehending The Nursing Proccess Workshop Approach*, Appleton & Lange, Publishing Division Of Prentice Hall
- Chaska NL (1990), *The Nursing Profession Turning Points*, The CV Mosby Company, Toronto
- Dadang Hawari (2001), *Manajemen Stress, Cemas & Depresi*, FKUI Jakarta.
- Gattar La Ode Jumadi (1999), *Pengantar Keperawatan Professional*, EGC, Jakarta
- George, Julia B. (1989), *Nursing Theories The Base Of Professional Nursing Practise*, Third Edition, New Jersey
- Hidayat, Azis Alimul (2002), *Pengantar Dokumentasi Proses keperawatan*, EGC, Jakarta
- Hidayat, Azis Alimul (2002), *Pengantar Pendidikan Keperawatan*, CV. Sagung Selo, Jakarta
- Hidayat, Aziz Alimul A.2007, Edisi 2. *Pengantar Konsep Dasar Keperawatan*. Penerbit: Salemba Medika. Surabaya
- Husin Ma'rifin (1992), *Professionalisme Keperawatan*, Makalah Dalam Simposium Akper Depkes, Jakarta
- Husin Ma'rifin (1999), *Pengembangan Keperawatan Sebagai Profesi Di Indonesia*, Makalah Seminar CHS, Jakarta
- Husin Ma'rifin (1999), *Proses Berubah Dan Keperawatan Dalam Era Kesejagatan*, Makalah Seminar CHS, Jakarta
- Kelly (1997), *Dimetion Of Professional Nursing*, New York, MacMilan Publishing Co
- Kozier & Blais kathleen (1997), *professional nursing pactise*, California Addison Wesley
- Kozier (1997), *fundamental of nursing concep and procedure*, California Anderson Wesley Publishing Co
- Kozier, Fundamental of Nursing. (1991) Concept, Process, and Practice, Addison Wesley, Publishing company, Inc

- La Monica L. Elaine (2000), *Manajemen Bidang Keperawatan*. Pusat Pengembangan Keperawatan Carolus. Jakarta
- La Monica L. Elaine. Alih Bahasa Nurachmah. Elly. (1998). *Kepemimpinan dan Manajemen Keperawatan, Pendekatan Berdasarkan Pengalaman*. EGC. Jakarta
- Nursalam (2001), *Proses dan Dokumentasi keperawatan konsep dan praktek*, salemba medika, Jakarta
- Peterson and Bredow (2004), *Midle Ranges Theories Application and Nursing Research*, Lippincott Williams & Wilkins, Philadelphia.
- Rosalida, Alfaro (2002), *Application of Nursing Proccess*, A Step by step guide, philadelphia, JB Lippicott
- Swanburg. C. Russell. Alih Bahasa Samba.Suharyati. (2000). *Pengantar kepemimpinan dan Manajemen Keperawatan, Untuk Perawat Klinis*. EGC. Jakarta
- Swanburg. C. Russell. Alih Bahasa Waluyo. Agung & Asih. Yasmin. (2001). *Pengembangan Staf Keperawatan, Suatu Komponen Pengembangan SDM*. EGC. Jakarta
- Whall Fitzpatrick (1989), *Conceptual Models of Nursing Analysis and Appliction*, *Second Edition*, Appleton & Lange, California