

# Isi:

- ★ Pelajaran dari RS yang melakukan Perubahan
- ★ **Perubahan Budaya di RS Tabanan**
- ★ Dimana peran Perencanaan Strategis pada perubahan?



# **DISKUSI KASUS BRSU TABANAN**





# Apakah Budaya Organisasi RS dapat diubah?

*Pengalaman RSUD Tabanan  
1998-2003*

**Ketut Sanjana, RSUD Tabanan**

**Laksono Trisnantoro, PMPK-MMR-UGM**

# Perubahan di RS

- ★ Mulai dari perubahan operasional, strategi, sampai ke perubahan budaya organisasi.
- ★ Budaya organisasi merupakan hal yang paling sulit diubah.
- ★ Apakah mungkin ada perubahan budaya?



**Pemahaman mengenai  
budaya di rumahsakit**

**Arti Budaya**

**Organisasi**

**(Corporate Culture)**



# **Cooke dan Rosseau (1988) menyatakan**

- ★ bahwa budaya organisasi merupakan cara-cara anggota organisasi dalam berpikir, berperilaku dan mempercayai sesuatu.
- ★ Di dalam budaya organisasi terdapat nilai-nilai, etika dan norma-norma yang harus ditaati oleh anggota (Harshman dan Harshman 2000).



## **Trice and Beyers (1993) memberikan dua macam kelompok budaya dalam organisasi yaitu:**

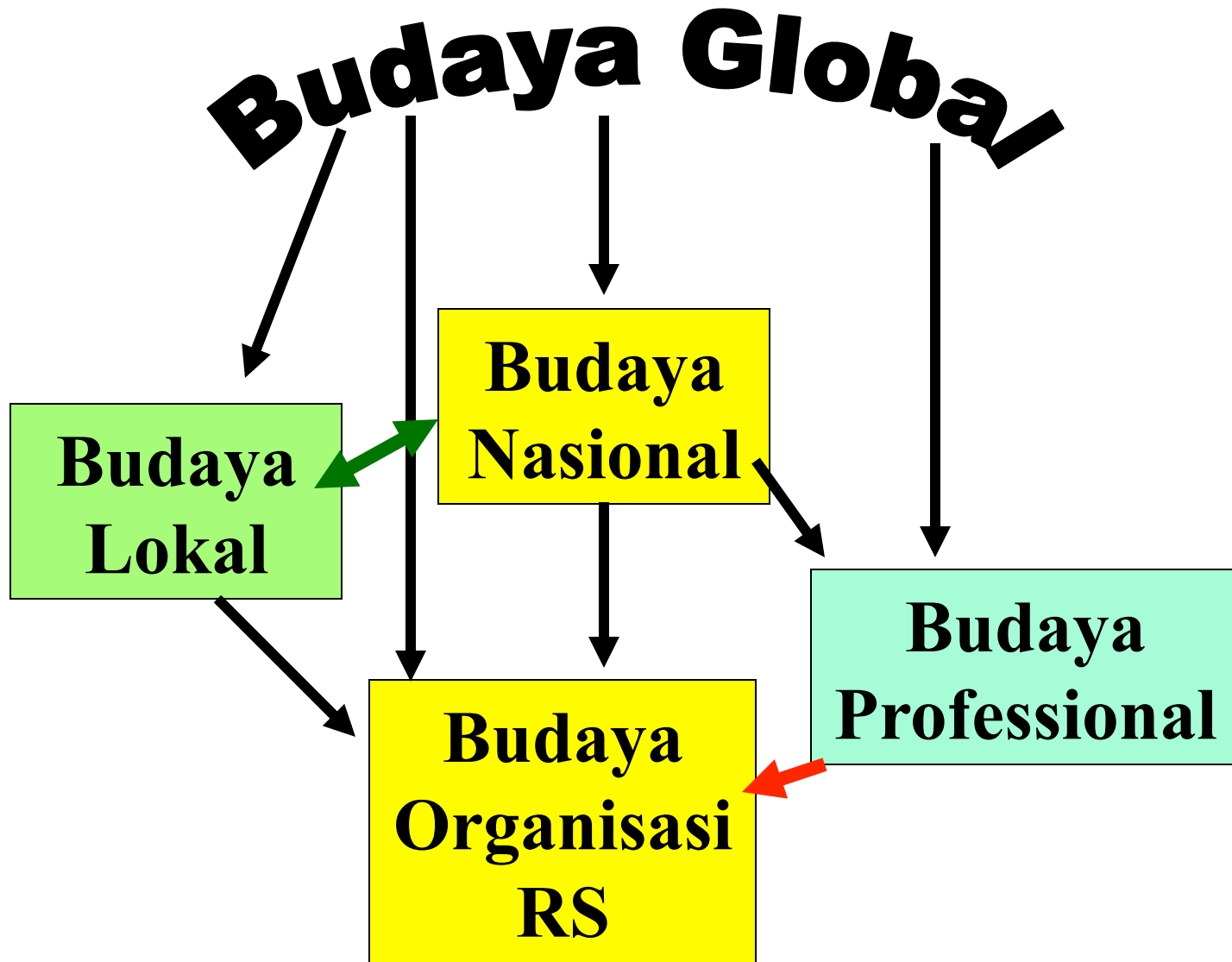
- ★ (1) bahan budaya berupa sistem yang secara emosi dimiliki bersama sebagai suatu ideologi;
- ★ (2) bentuk-bentuk budaya yaitu hal-hal yang dapat diamati, misalnya tindakan, kegiatan membina budaya dan cara mengkomunikasikan berbagai isi budaya antar anggota.



- ★ **Rumah sakit sebagai sebuah organisasi terpengaruh oleh perubahan berbagai budaya.**
- ★ **Di dalam rumahsakit ada multikultur**



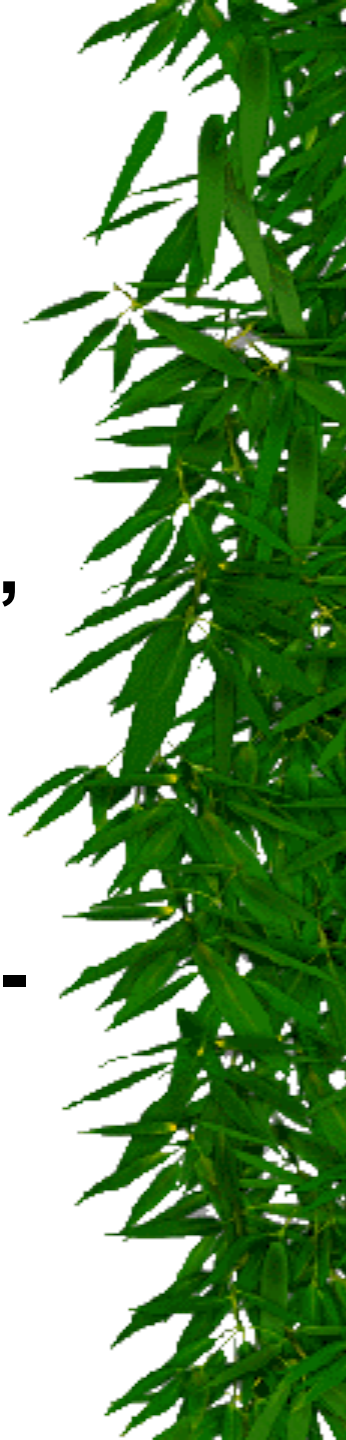




**Model perubahan budaya (Gambar 1)**

# **Para profesional di rumahsakit:**

- \* dokter, dokter spesialis, dosen, perawat, manajer (direksi dan staff), satpam, akuntan dll.**
- \* Mempunyai budaya sendiri-sendiri yang khas (sub-cultures).**
- \* Di kalangan spesialis juga ada sub-sub kultur, seperti kultur dokter bedah, spesialis anak, dll.**



## **Salah satu penampakan budaya profesional sebagai dokter:**

- \* “.....bekerja di rumahsakit pemerintah merupakan pengabdian dan untuk karier akademik dan status, sedangkan untuk mencari pendapatan (rupiah) dilakukan di rumahsakit swasta.....”***



# Pertanyaan Penting:

1. Adakah budaya organisasi di rumahsakit?
2. Adakah kecocokan antara budaya organisasi rumahsakit dengan budaya profesional?
3. **Apakah budaya organisasi rumahsakit dapat diubah?**



# Jawaban:

- ★ No 1 dan 2: Penelitian Laksono menghasilkan bahwa budaya organisasi di rumahsakit masih lemah.
- ★ Bahkan masih ada ketidak-cocokan dengan budaya profesi yang ada di rumahsakit



**Apakah budaya organisasi  
rumahsakit dapat diubah?**

# Pengalaman RSUD Tabanan 1998-2003



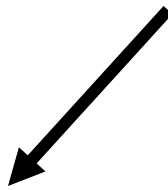
**Artefak**



**Nilai-nilai  
yang diacu**



**Asumsi dasar**



**Berdasarkan  
pemahaman  
Schein, aspek  
budaya yang  
sulit untuk  
diubah.**



# Suasana di tahun 1995

- ★ SDM
- ★ Fisik dan fasilitas
- ★ Kepercayaan pada sistem manajemen
- ★ Keuangan
- ★ Kehidupan antar kelompok di rumahsakit











# **Analisis situasi saat itu:**

- ★ **Kinerja RS kurang baik (keuangan, pelanggan, proses, SDM) padahal peluang (lingkungan) sangat besar**
- ★ **diperlukan perubahan radikal → resiko sangat besar**
- ★ **isu utama adalah merubah paradigma internal dan eksternal stakeholders**



**Sekilas RSUD Tabanan  
di tahun 2003  
setelah melakukan  
berbagai perubahan  
yang menyentuh  
budaya organisasi**





# BADAN RSU TABANAN

J. PAHLAWAN NO. 14  
PHONE (0361) 811827 FAX (0361) 811202  
e-mail rumahkita2010@yahoo.com



# INFORMASI

785















# Data

- ★ RS Kabupaten → 160 TT (24 VIP, 30, 40, 66)
- ★ BOR 2002 74%; 2003 83% (Mei)
- ★ Type B Non Pendidikan sejak Nopember 2002
- ★ Jumlah karyawan 517 orang, 24 Spesialis, 17 dokter umum dan 4 dokter gigi; → 200 orang tenaga kontrak yang dibayar RSU
- ★ Tenaga paramedis l.k. 300 orang;



# Visi dan Misi RSUD Tabanan

## Visi

**(PM2005 + I2010)T**

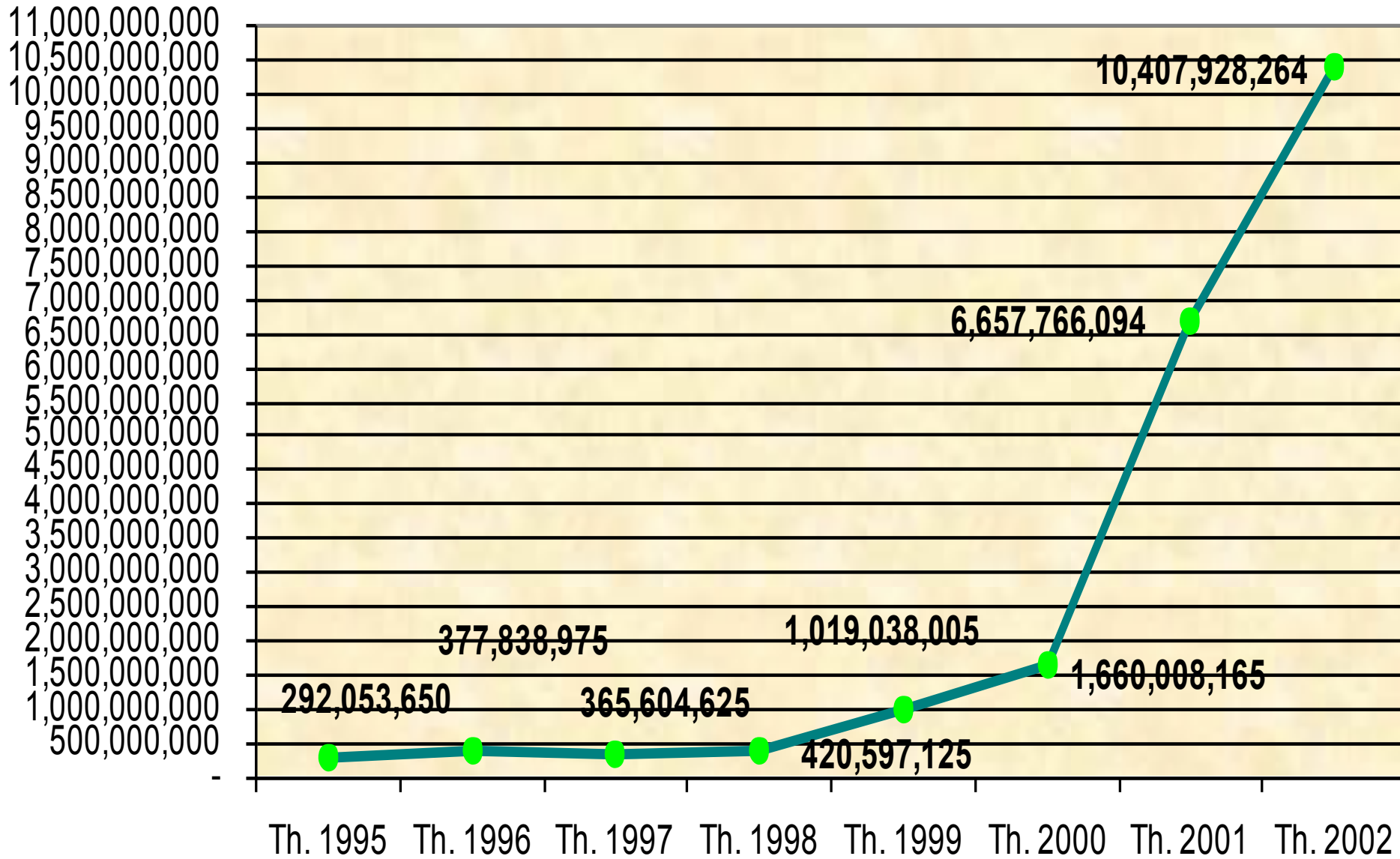
**Rumah Sakit Prima dan Mandiri 2005, Rumah Sakit Internasional 2010 atas berkat rahmat Tuhan**

## Misi

**Menyelenggarakan pelayanan prima kepada seluruh lapisan masyarakat dan wisatawan mancanegara, melalui SDM yang profesional, produktif, dan berkomitmen serta organisasi yang pembelajar, efektif, efisien dan mandiri**

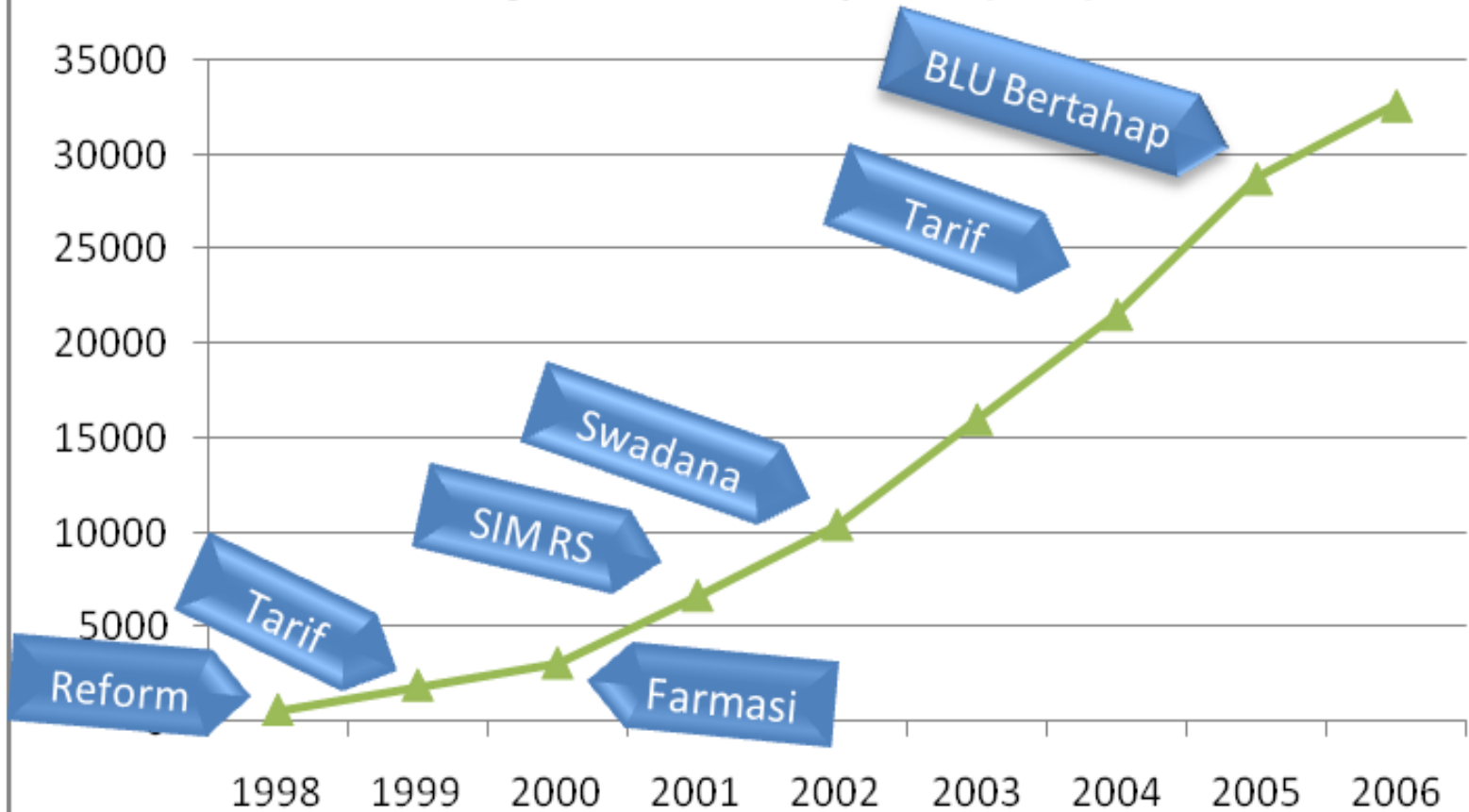


# TREND PENDAPATAN TAHUN 1995 - 2002





**Grafik Proses Perubahan di BRSU Tabanan dikaitkan dengan Total Pendapatan (Juta)**



✦ Bersambung...

