

# Isi:

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



**Apa yang dilakukan  
RSUD Tabanan  
sehingga sukses  
melakukan perubahan  
dalam kurun waktu  
1999 – 2003 dan  
2003 – 2006**



# **Empat Fase dalam perubahan budaya menurut Tan:**

- ★ Fase 1: Penilaian Budaya
- ★ Fase 2: Analisis Kesenjangan Budaya
- ★ Fase 3: Mempengaruhi Perubahan Budaya
- ★ Fase 4: Memelihara dan mengembangkan budaya baru



# **Fase 1 dan 2 (penilaian budaya dan analisis kesenjangan budaya):**

Ada suatu keadaan yang tidak sesuai antara kenyataan yang ada dengan budaya organisasi yang seharusnya.

Kenyataan sebelum 1998



- ★ *Create sense of change (urgency)*
  - *Shocking*
    - ★ internal & eksternal stakeholder
    - ★ Perbedaan antara *what is* dan *what should be*
    - ★ Berita-berita di koran, radio, keluhan-keluhan dijadikan pemicu



## **Fase 3 (mempengaruhi perubahan budaya):**

- ★ Pada fase ini berbagai kegiatan dilakukan untuk mengubah budaya organisasi.





- ★ Pada intinya dilakukan perubahan cara pandang (*mind-set*) sumber daya manusia dengan cara merumuskan kembali keyakinan, nilai, dan perilaku melalui berbagai hal



## **a. Membentuk *Shared vision***

- ★ Menjadi RS mandiri dengan pelayanan prima dan berstandar internasional.





## **b. Mengembangkan sistem penghargaan (*reward system*) yang baik**

- ★ *Building mutual trust*
  - ★ *short winnings* (Perda tarif, VIP, Apotek, ICU, Penunjang 24 jam)
  - ★ peningkatan jasa medis
  - ★ transparansi/keterbukaan



# c. Memperbaiki sistem komunikasi



*Continuous change (Learning organization)*  
**komunikasi-komunikasi-komunikasi-komunikasi....**  
**morning report**

## d. Melakukan reorganisasi:

- ★ Mobilisasi *change agent* internal & eksternal
  - ★ memotivasi/melatih *internal change agent*
  - ★ merekrut *external change agent*





# e. Melatih sumber daya manusia

- \* untuk perubahan budaya dan peningkatan motivasi, merekrut dan menghentikan sumber daya manusia yang tidak sesuai dengan budaya organisasi



## **f. Mengatur kembali kebijakan dan prosedur kerja**

- ★ **Pembenahan berbagai sistem**
  - ★ **memakai konsultan**
  - ★ **dimulai dengan perancangan *corporate strategic plan, business plan, master plan, strategic action plan, SIM, sistem manajemen operasi, sistem remunerasi, sistem akuntabilitas kinerja, dll***
- ★ **Mengembangkan SIM**
  - *Billing system*



## **g. menghadirkan tokoh yang dapat dijadikan panutan**

- ★ Sebagai konsultan/fasilitator
- ★ Sebagai narasumber seminar internal (misalnya seminar perubahan budaya organisasi)





# **Fase 4 (Memelihara dan mengembangkan budaya baru):**

- ★ Menjaga momentum perubahan tidak berhenti
  - ★ inovasi-inovasi baru terus dilakukan (cari terus informasi agar tidak kekeringan ide)
  - ★ memberikan perhatian kepada SDM



## Membangun institusi:

- menyekolahkan karyawan D3, S1 dan S2
- merekrut tenaga-tenaga yang handal
- Membangun kerjasama dengan RS Internasional (NUH Singapore)



## **Kesimpulan 2:**

- ✦ Perubahan budaya organisasi di rumahsakit dapat dilakukan
- ✦ Membutuhkan waktu panjang dan kerja keras dari berbagai stakeholders.





# **Hasil dari perubahan budaya kerja menjadi lebih baik adalah:**

- ★ Membantu rumahsakit untuk mewujudkan visi, menjalankan misi dan mencapai tujuan organisasi;
- ★ Berperan sebagai lem perekat untuk berbagai instalasi, unit, SMF sehingga terjadi keadaan yang utuh;
- ★ Membentuk perilaku staf rumahsakit yang bervariasi untuk memadukan nilai-nilai dan keinginan pribadi, sehingga memungkinkan rumahsakit menjadi lebih efektif dan efisien;



- ★ Mengatasi berbagai konflik yang muncul, dan mendukung koordinasi dan pengendalian;
- ★ Meningkatkan motivasi di antara staf dengan cara menumbuhkan rasa kepemilikan, loyalitas, keyakinan dan nilai-nilai dan memicu staf untuk berfikir secara positif;
- ★ Menjadikan rumahsakit menjadi lebih kompetitif dengan memaksimalkan potensi sumber daya manusia.









# Diskusi:

- ★ Dimana peran Rencana Strategis?



**Terima kasih**

