

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

