



# Laporan Aksi Perubahan

# **DRAMA CINTA**

**Budaya Kerja Prima**

**Cepat, Inovatif, Norma, Terampil dan Amanah**

Oleh :

**Dr. Sri Nur Azizah**

Kasubag Tata Usaha RSKB Sayang Ibu Balikpapan

NDH : 34

**Pelatihan Kepemimpinan Pengawas Angkatan I**  
**Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian**  
**Desentralisasi dan Otonomi Daerah**  
**Lembaga Administrasi Negara**  
**Samarinda, 2020**



## **LEMBAR PERSETUJUAN LAPORAN AKSI PERUBAHAN**

Yang bertandatangan di bawah ini menyatakan bahwa Rancangan Aksi Perubahan Peserta Pelatihan Kepemimpinan Pengawas Angkatan I :

Nama : dr. Sri Nur Azizah  
NDH : 34  
NIP : 19800825 201212 2 001  
Jabatan : Kepala Subbagian Tata Usaha  
Instansi : RSKB Sayang Ibu Kota Balikpapan  
Judul Aksi Perubahan : DRAMA CINTA (Budaya Kerja Prima : Cepat,  
Inovatif, Norma, Terampil dan Amanah)

Dinyatakan LAYAK untuk diajukan dalam Seminar Aksi Perubahan pada hari Selasa, 19 Mei 2020 bertempat di Instansi Bappeda Litbang Kota Balikpapan yang dilaksanakan secara *online* melalui *zoom meeting*.

Mentor,

Coach,

**Dr. Indah Puspitasari, MARS**  
NIP. 19670530 199803 2 003

**Rokip Purnomo, SE**  
NIP. 197404302008041001



**LEMBAR PENGESAHAN**  
**LAPORAN AKSI PERUBAHAN**

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa Aksi Perubahan Peserta Pelatihan Kepemimpinan Pengawas Angkatan I :

Nama : dr. Sri Nur Azizah  
NDH : 34  
NIP : 19800825 201212 2 001  
Jabatan : Kepala Subbagian Tata Usaha  
Instansi : RSKB Sayang Ibu Kota Balikpapan  
Judul Aksi Perubahan : DRAMA CINTA (Budaya Kerja Prima : Cepat, Inovatif, Norma, Terampil dan Amanah)

TELAH DISEMINARKAN dalam Seminar Aksi Perubahan pada hari Selasa, 19 Mei 2020 bertempat di RSKB Sayang Ibu Kota Balikpapan yang dilaksanakan secara *online* melalui *zoom meeting*.

Penguji,

Coach,

**DR.Mariman Darto, M. Si**  
NIP. 197202072005011001

**Rokip Purnomo, SE**  
NIP. 197404302008041001

## KATA PENGANTAR



Puji syukur kita panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas izinNya Laporan Aksi Perubahan DRAMA CINTA telah diselesaikan sesuai waktu yang diharapkan, dengan menghimpun semua implementasi yang sudah dilakukan.

Laporan Aksi Perubahan ini merupakan salah satu kegiatan agenda keempat dari Pelatihan Kepimpinan Pengawas (PKP) angkat I tahun 2020. Dalam mengimplementasikan aksi perubahan ini, milestone yang telah disusun mengalami beberapa penyesuaian karena adanya pandemi covid-19.

Aksi Perubahan ini dimplementasikan selama 60 hari setelah menyelesaikan masa *on campus* di KDOD LAN Samarinda. Masa 60 hari dipergunakan untuk mengimplementasikan *milestone* jangka pendek. Dalam melaksanakan aksi perubahan ini, reformer telah menggerakkan tim efektif yang telah dibentuk dan juga seluruh stakeholder yang terkait.

Laporan ini disusun sebagai upaya untuk memperoleh gambaran hasil pelaksanaan aksi perubahan di instansi reformer. Disadari bahwa penyusunan laporan ini masih banyak kekurangan, sehingga kritik dan saran untuk perbaikan sangat diharapkan.

Tak lupa diucapkan terimakasih untuk semua pihak yang turut membantu terselesaikannya laporan ini antara lain :

1. Bapak Wali Kota Balikpapan, H. Rizal Effendi, SE, yang mendukung aksi perubahan ini.
2. Kepala Puslatbang KDOD LAN Samarinda.
3. Seluruh Fasilitator Puslatbang KDOD LAN Samarinda.
4. Bapak Rokip Purnomo, SE selaku Coach yang banyak memberikan bimbingan.
5. Dr. Indah Puspitasari, MARS selaku Mentor yang banyak memberikan arahan pelaksanaan aksi perubahan ini.
6. Sdri. Kasma Ervina Haida, M.Psi, Psikolog yang telah memberikan kontribusi yang sangat besar dalam pelaksanaan Pelatihan Service Excellent di RSKB Sayang Ibu dalam rangka pelaksanaan aksi perubahan ini.
7. Seluruh Kepala Seksi di RSKB Sayang Ibu yang telah berperan aktif dalam pelaksanaan aksi perubahan ini.
8. Seluruh Anggota dari Tim Efektif (Yovita Agnes N, SE; Mohof Vivin, S.Kom; Rika Rifatus Sholehah; Irene) yang telah bekerja keras mengawal pelaksanaan aksi perubahan ini.
9. Seluruh Pegawai RSKB Sayang Ibu yang dengan sangat antusias menerima aksi perubahan ini.

10. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah memberikan support yang sangat luar biasa dalam pelaksanaan aksi perubahan ini.

Semoga laporan ini dapat memberikan manfaat sebagai mana mestinya.

Balikpapan, 16 Mei 2020

**Penyusun**

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR</b> .....	i
<b>DAFTAR ISI</b> .....	iii
<b>BAB I</b> .....	1
<b>RANCANGAN AKSI PERUBAHAN</b> .....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
<b>1.2. Tujuan</b> .....	4
<b>1.3. Manfaat</b> .....	5
<b>1.4. Keterkaitan Aksi Perubahan Dengan Isu Strategis Lembaga</b> .....	5
<b>1.5. Pentahapan (Milestones)</b> .....	10
<b>1.6. Tata Kelola Aksi Perubahan</b> .....	12
<b>1.7. Identifikasi Stakeholder</b> .....	14
<b>1.8. Estimasi Anggaran</b> .....	16
<b>1.9. Identifikasi Potensi Kendala/Masalah Dan Strategi Mengatasi Kendala/Masalah</b> .....	16
<b>1.10. Gambaran Rencana Kegiatan Pelaksanaan Aksi Perubahan</b> .....	17
<b>BAB II</b> .....	19
<b>IMPLEMENTASI AKSI PERUBAHAN</b> .....	19
2.1. Deskripsi Hasil Kepemimpinan .....	19
<b>2.1.1. Capaian Hasil Perubahan</b> .....	19
<b>2.1.2. Manfaat Hasil Perubahan</b> .....	39
<b>2.2. Deskripsi Proses Kepemimpinan</b> .....	40
<b>2.2.1. Membangun Integritas (peran reformer membangun integritas unit kerja)</b> .....	40
<b>2.2.2. Mengelola Tim Kerja</b> .....	41
<b>2.2.3. Membangun Budaya Pelayanan</b> .....	44
<b>2.3. Keberlanjutan Aksi Perubahan</b> .....	45
<b>BAB III</b> .....	50
<b>KESIMPULAN DAN SARAN</b> .....	50
<b>3.1. Kesimpulan</b> .....	50
<b>3.2. Saran</b> .....	50
<b>LAMPIRAN</b> .....	52

## BAB I

### RANCANGAN AKSI PERUBAHAN

#### 1.1. Latar Belakang

Semakin meningkatnya jumlah pemberi layanan kesehatan merupakan dampak dari meningkatnya kebutuhan masyarakat di bidang kesehatan. Seiring dengan perkembangan teknologi, dengan adanya keterbukaan informasi ini membuat pasien lebih kritis dalam menentukan pilihan pelayanan yang terbaik. Disisi lain, pasien juga lebih lebih berani dalam menyampaikan kritik dan saran terlebih melalui media sosial.

Hal tersebut diatas merupakan tantangan yang sangat berat bagi pengelola rumah sakit. Salah satu solusi yang dapat dilakukan oleh rumah sakit adalah dengan melakukan tindak nyata dalam meningkatkan pelayanan di rumah sakit baik yang bersifat medik maupun non medik, terutama yang bersifat *customer oriented*. Hal tersebut dapat dilakukan dengan memastikan bahwa sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki adalah SDM yang berkualitas sehingga pelayanan yang diberikan kepada pelanggan dapat optimal.

Sebagaimana diketahui bahwa keberhasilan sebuah organisasi dalam pelayanan publik sangat bergantung pada sejauh mana sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi tersebut dapat memberikan kontribusi bagi perkembangan organisasi tersebut dalam memberikan pelayan prima kepada publik. Sehingga dalam organisasi yang memberikan pelayanan publik harus memiliki etos kerja, kedisiplinan dan komunikasi yang baik antar pegawai. Instansi Pemerintah sebagai salah satu organisasi yang ada perlu untuk membangun budaya kerja yang prima.

Demikian juga dengan Rumah Sakit Khusus Bersalin Sayang Ibu yang terletak di Jl. Wain Nomor 33, Kelurahan Baru Ilir, Kecamatan Balikpapan Barat merupakan Lembaga Teknis Daerah milik Pemerintah

Kota Balikpapan yang memberikan pelayanan kesehatan Ibu bersalin dan anak, harus memiliki budaya kerja yang prima. Berdiri di atas tanah seluas 1.202.m<sup>2</sup> dengan bangunan berlantai dua, lantai 1 seluas 762.38 m<sup>2</sup> dan lantai 2 seluas 492.68 m<sup>2</sup>. Dengan berada diluas lahan yang sangat terbatas memberikan dampak yang cukup banyak pada pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Hal ini disebabkan rumah sakit tidak dapat menambah sarana dan prasarana untuk pelayanan karena keterbatasan tempat yang dimiliki, sehingga jumlah dan jenis layanan tidak dapat diperluas.

Dengan kondisi fisik yang banyak keterbatasan, maka untuk mendapatkan kepuasan pelanggan yang optimal maka dituntut budaya kerja prima harus melekat pada setiap Sumber Daya Manusia yang ada di RSKB Sayang Ibu. Namun ternyata hal ini masih memerlukan kerja keras untuk mengimplementasikannya. Hal ini terbukti dengan masih banyaknya pegawai yang belum tepat waktu kedatangan. Rekapitulasi keterlambatan pegawai pada tahun 2019 dapat dilihat pada diagram dibawah ini :

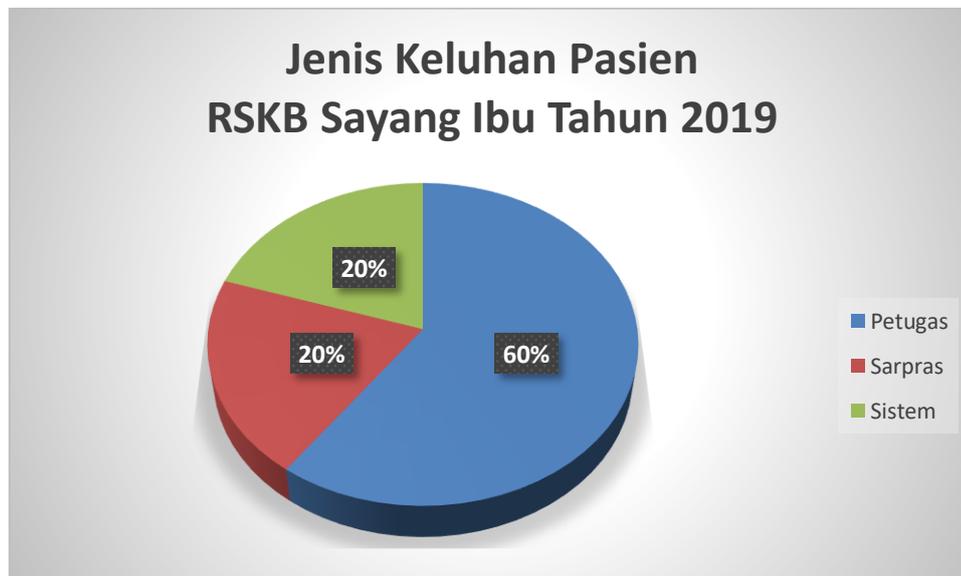
Diagram 1. Data Keterlambatan Pegawai RSKB Sayang Ibu



Dari diagram tersebut tampak bahwa presentasi keterlambata pegawai RSKB Sayang Ibu mencapai 36,43% - 52,8%, dimana setiap bulannya terdapat fluktuasi namun masih belum ada kecenderungan menurun yang menetap. Selain dari kedisiplinan, pelayanan kepada pasien juga

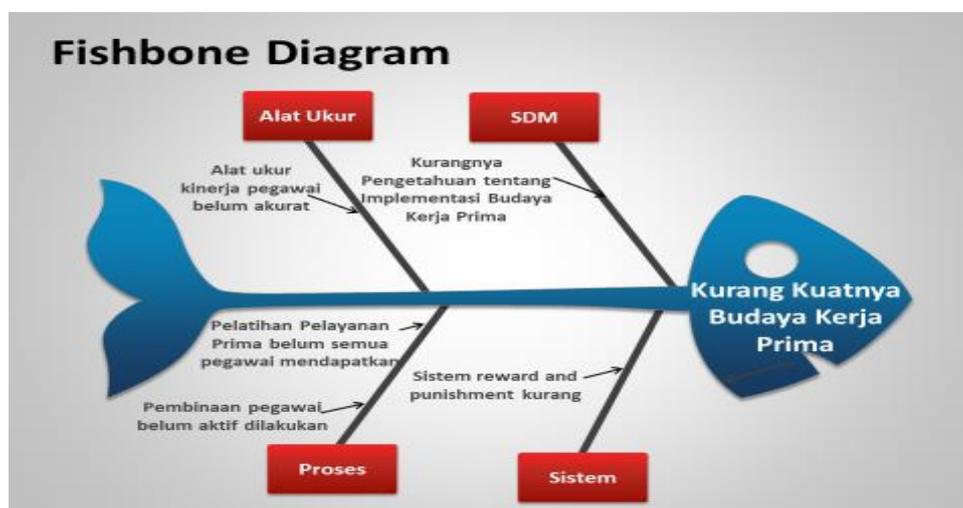
merupakan salah satu indikator dalam budaya kerja prima. Pada tahun 2019, angka keluhan pasien dapat dikatakan rendah yaitu sebesar 0,03%. Dari angka tersebut dapat digolongkan menjadi 3 jenis tema keluhan sebagaimana yang tergambar dalam diagram dibawah ini :

Diagram 2. Jenis Keluhan Pasien



Dari data yang ada tersebut, dapat dilihat bahwa budaya kerja prima masih belum terimplementasi dengan baik. Setelah dianalisis dengan menggunakan diagram fishbone, maka penyebab belum terimplementasikannya budaya pelayanan prima adalah sebagai berikut:

Diagram 3. Fishbone



Penyebab kurangnya implementasi budaya kerja prima di RSKB Sayang Ibu dapat dikategorikan menjadi 4 kategori yaitu

- SDM
- Alat ukur
- Sistem
- Proses

Pada kategori Sumber Daya Manusia, penyebabnya antara lain kurangnya pengetahuan pegawai RSKB Sayang Ibu mengenai cara – cara mengimplementasikan nilai-nilai yang ada dalam budaya kerja prima. Hal tersebut menyebabkan penerapan budaya kerja prima tidak optimal.

Sedangkan pada kategori sistem, penyebab yang melatarbelakangi terjadinya kurang kuatnya budaya kerja prima adalah masih kurang kuatnya sistem reward and punishment dijalankan di RSKB Sayang Ibu yang terkait dengan budaya kerja prima.

Jika ditinjau dari kategori proses, kurang kuatnya budaya kerja prima tersebut diakibatkan belum semua pegawai mendapatkan pelatihan pelayanan prima dan pembinaan pegawai masih kurang masif dilakukan.

Untuk alat ukur perilaku pegawai yang masih belum akurat juga dapat menjadi salah satu penyebab kurang kuatnya penerapan budaya kerja prima di RSKB Sayang Ibu.

## 1.2. Tujuan

Tujuan dari kegiatan ini adalah :

- a. Tujuan Jangka Pendek : (2 bulan)
  - Peningkatan pengetahuan tata cara implementasi budaya pelayanan prima pada seluruh pegawai RSKB Sayang Ibu.
  - Tersedianya Panduan Penilaian Perilaku Pegawai
  - Tersedianya SPO Penilaian Perilaku Pegawai

- Tersedianya Petunjuk Teknis Pemilihan Employee of the month
  - Terselenggaranya Pelatihan Service Excellent untuk pegawai RSKB Sayang Ibu
- b. Tujuan Jangka Menengah : (3 bulan – 1 tahun)
- Terjadinya perubahan pola perilaku pegawai RSKB Sayang Ibu kearah implementasi budaya kerja prima yang lebih optimal
  - Terlaksananya penilaian perilaku pegawai RSKB Sayang Ibu yang lebih obyektif dan tepat sasaran.
  - Terlaksananya reward and punishment pada pegawai RSKB Sayang Ibu
  - Terselenggaranya Sharing Session untuk pegawai RSKB Sayang Ibu
- c. Tujuan Jangka Panjang : (1 – 5 tahun)
- Terjadinya perubahan budaya kearah budaya pelayanan prima

### **1.3. Manfaat**

Manfaat yang dapat diperoleh dari Aksi Perubahan ini adalah :

#### 1. Manfaat Internal

- Meningkatnya knowledge pegawai tentang Implementasi Pelayanan Prima.
- Meningkatkan rasa kepuasan pegawai dengan adanya reward and punishment terkait dengan pelayanan prima

#### 2. Manfaat Eksternal

- Meningkatnya kualitas pelayanan kepada masyarakat.

### **1.4. Keterkaitan Aksi Perubahan Dengan Isu Strategis Lembaga**

Selaras dengan misi pertama Kota Balikpapan selama periode 2016-2021 adalah meningkatkan sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing tinggi. Untuk mewujudkannya bidang kesehatan merupakan dimensi yang tidak dapat ditinggalkan dan

merupakan salah satu persyaratan wajib dalam pembangunan Sumber Daya Manusia yang berkualitas dan profesional. Kesehatan juga merupakan investasi, yang mengandung makna bahwa kesehatan adalah kekayaan dan anugrah yang patut disyukuri, dijaga, diperlihara dan ditingkatkan kualitasnya.

Berdasarkan kondisi masyarakat Kota Balikpapan saat ini, permasalahan dan tantangan yang dihadapi dimasa depan serta dengan memperhitungkan faktor strategis dan potensi yang dimiliki masyarakat dan Pemerintah daerah, maka dengan tetap memperhatikan Visi Kota Balikpapan yang tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah, maka ditetapkan Visi RSKB Sayang Ibu adalah :

**“Menjadi Rumah Sakit Ibu dan Anak dengan pelayanan Prima, Terpadu, dan Inovatif”**

Pelayanan Prima adalah pelayanan yang sederhana (tidak berbelit-belit), jelas (kejelasan teknis, persyaratan, petugas yang berwenang, biaya), memiliki kepastian waktu, akurasi, keamanan, kelengkapan sarana prasarana, kemudahan akses, kedisiplinan, keramahan, dan kenyamanan yang mampu secara konsisten memberikan pelayanan yang berfokus pada pasien dengan sangat baik.

Pelayanan terpadu adalah memberikan pelayanan terpadu satu pintu untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dan memberikan akses yang luas kepada masyarakat. (permendagri no 24 tahun 2006)

Inovatif adalah ide kreatif teknologi, cara baru dalam teknologi pelayanan, memperbaiki yang sudah ada, menciptakan terobosan atau penyederhanaan di bidang aturan, pendekatan, prosedur, metode maupun struktur organisasi pelayanan yang manfaatnya / outcome mempunyai nilai tambah baik dari segi kuantitas maupun kualitas pelayanan.

Sedangkan Misi Rumah Sakit Khusus Bersalin Sayang Ibu disusun untuk mendukung pencapaian visi adalah :

### **1. Memberikan pelayanan kesehatan prima secara profesional yang berorientasi pada keselamatan pasien**

Rumah Sakit Khusus Bersalin Sayang Ibu bertekad untuk memberikan pelayanan yang profesional yaitu pelayanan yang ditunjukkan melalui sebuah dasar kompetensi klinis, kemampuan berkomunikasi, pemahaman etika dan hukum yang dibangun oleh harapan untuk melaksanakan prinsip – prinsip keunggulan, humanisme, akuntabilitas dan empati.

### **2. Mewujudkan tata kelola rumah sakit yang profesional, integritas dan beretika**

Tata kelola rumah sakit yang profesional adalah tata kelola rumah sakit yang meliputi:

- Penganggaran berbasis kinerja
- Orientasi pada out put
- Menerapkan pola pengelolaan yang fleksibel
- Menonjolkan produktifitas efektif dan efisien
- Tenaga yang profesional dan kompeten

Pola tata kelola yang dapat meningkatkan pelayanan dengan praktek bisnis sehat yaitu pengelolaan manajemen yang baik, bermutu dan berkesinambungan.

### **3. Mengembangkan potensi rumah sakit dengan meningkatkan inovasi**

Dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan rumah sakit, perlu dilakukan inovasi baik berupa inovasi produk layanan ataupun inovasi marketing. Inovasi produk layanan akan menghasilkan produk – produk baru yang diharapkan akan menjadi produk unggulan dari RSKB Sayang Ibu. Sedangkan inovasi marketing dapat dilakukan dengan cara market penetration dan market development.

Berdasarkan Keputusan Walikota Nomor 23 tahun 2008, Struktur Organisasi Rumah Sakit Khusus Bersalin Sayang Ibu terdiri dari :

- a. Direktur

b. Kepala Sub Bagian Tata Usaha yang membawahi :

- Unit Kepegawaian
- Unit Keuangan

c. Kepala Seksi Pelayanan Medis yang membawahi :

- Instalasi Rawat Jalan
- Instalasi Rawat Inap
- Instalasi Gawat Darurat

d. Kepala Seksi Penunjang Medik yang membawahi :

- Instalasi Gizi
- Instalasi Farmasi
- Laboratorium
- Rekam Medik dan Locket
- Laundry

e. Kepala Seksi Pengembangan yang membawahi :

- Unit Pendidikan dan Pelatihan
- Hubungan Masyarakat

Dan unit Non Struktural terdiri dari :

- Kelompok Jabatan Fungsional (Jafung)
- Satuan Pengawas Internal
- Komite – Komite

Diagram 4. Struktur Organisasi RSKB Sayang Ibu



Reformer sebagai Kepala Sub Bagian Tata Usaha di RSKB Sayang Ibu mempunyai tugas dan fungsi sebagai berikut :

- a. Melaksanakan pengoordinasian penyusunan rencana program dan kegiatan RSKB Sayang Ibu
- b. Melaksanakan urusan ketatausahaan, kearsipan dan dokumentasi
- c. Melaksanakan penatausahaan keuangan, kepegawaian dan umum
- d. Melaksanakan pengelolaan urusan rumah tangga, perlengkapan dan inventaris kantor
- e. Menyelenggarakan kehumasan dan keprotokolan
- f. Melaksanakan pemberian layanan loket
- g. Melaksanakan urusan rumah tangga, keamanan kantor dan mempersiapkan sarana prasarana kantor
- h. Menyusun rencana kebutuhan alat-alat kantor, barang inventaris kantor/rumah tangga
- i. Melaksanakan pelayanan administrasi perjalanan dinas
- j. Melaksanakan pengadaan, pemeliharaan sarana, prasarana kantor dan pengelolaan investasi barang
- k. Melaksanakan pengelolaan mobil ambulance/mobil jenazah
- l. Menyelenggarakan administrasi kepegawaian dan penempatan pegawai non struktural dan fungsional
- m. Menyusun bahan pembinaan kedisiplinan pegawai
- n. Menyiapkan dan memproses usulan pendidikan dan pelatihan pegawai
- o. Mempersiapkan penyelenggaraan bimbingan teknis tertentu dalam rangka peningkatan kompetensi pegawai
- p. Melaksanakan monitoring, evaluasi dan pelaporan kegiatan sub bagian

q. Melaksanakan tugas lainnya yang diberikan oleh atasan/pimpinan sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Berdasarkan hal tersebut diatas, maka aksi perubahan yang akan dilakukan ini adalah suatu kegiatan yang akan memberikan sumbangsih yang besar untuk pelaksanaan misi RSKB Sayang Ibu yang no 1 dan 2, yaitu memerikan pelayanan kesehatan prima secara profesional yang berorientasi pada keselamatan pasien dan mewujudkan tata kelola rumah sakit yang profesional, integritas dan beretika.

### 1.5. Pentahapan (Milestones)

Tahapan (Milestone) merupakan langkah yang akan dilakukan dalam aksi perubahan yang dapat diukur capaiannya. Adapun tahapan dalam aksi perubahan ini dapat dibagi menjadi tiga yaitu tahapan jangka pendek, tahapan jangka menengah dan tahapan jangka panjang.

Gambar 1. Milestones Aksi Perubahan  
**Milestones Aksi Perubahan**



Tabel 1. Pentahapan Pelaksanaan Aksi Perubahan Jangka Pendek

No	Tahapan	Uraian Kegiatan	Estimasi Waktu	Output
1	Membentuk Tim Kerja dan Membangun Komitmen	- Berkoordinasi dengan Mentor	1 minggu	Penerbitan SK Tim Efektif, Jadwal kerja, dokumentasi
		- Rapat Kerja dengan Tim Efektif		
		- Penggalangan Dukungan		
2	Persiapan Data Awal	- Melakukan Survei Kepuasan Pelanggan baik internal maupun eksternal	1 minggu	Indeks Kepuasan Masyarakat
3	Desain Kerja	- Membuat jadwal pelatihan <i>Service Excellent</i> dan <i>Sharing Session</i>	1 minggu	Jadwal pelatihan
4	Implementasi	- menyusun Panduan Penilaian Perilaku Pegawai	1 minggu	Panduan penilaian Perilaku Pegawai
		- menyusun SPO Penilaian Perilaku Pegawai		SPO Penilaian Perilaku
		- Menyusun Petunjuk Teknis Pemilihan <i>Employee of the Month</i>		Petunjuk Teknis Pemilihan <i>Employee of the Month</i>
		- pelaksanaan Pelatihan <i>Service Excellent</i>	1 minggu	Dokumentasi, laporan hasil kegiatan
		- Sosialisasi Panduan Penilaian Perilaku Pegawai	1 minggu	Dokumentasi, laporan hasil kegiatan
5	Monitoring dan Evaluasi	Rapat Evaluasi dan Menyusun Rencana Tindak Lanjut	1 minggu	notulen rapat, dokumentasi
		Penyusunan Laporan Aksi Perubahan	1 minggu	laporan aksi perubahan

Adapun pentahapan jangka menengah dengan alokasi waktu hingga 1 tahun, akan dilakukan implementasi, monitoring dan evaluasi secara internal di RSKB Sayang Ibu.

Tabel 2. Pentahapan Pelaksanaan Aksi Perubahan Jangka Menengah

No	Tahapan	Uraian Kegiatan	Estimasi Waktu	Output
1	Desain Kerja	- penyiapan formulir penilaian perilaku pegawai	2 minggu	Formulir Penilaian Perilaku
		- penyiapan formulir penilaian <i>employee of the month</i>	2 minggu	Formulir Penilaian <i>Employee Of The month</i>
2	Implementasi	- Pelaksanaan penilaian perilaku pegawai	8 minggu	Hasil penilaian Perilaku Pegawai
		- Pelaksanaan pemilihan <i>employee of the month</i>	40 minggu	<i>Employee of the month</i>
		- <i>Sharing session</i> materi <i>Service Excellent</i>	40 minggu	Laporan pelaksanaan
3	Monitoring Evaluasi	Survei Kepuasan Pelanggan		Indeks Kepuasan Masyarakat

Tabel 3. Pentahapan Pelaksanaan Aksi Perubahan Jangka Panjang

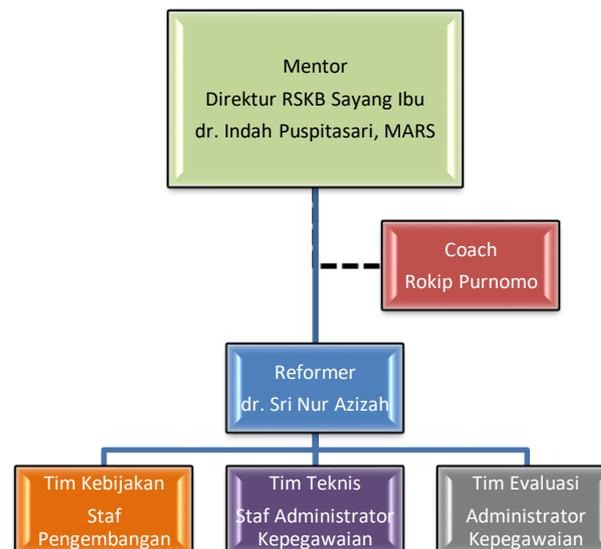
No	Tahapan	Uraian Kegiatan	Estimasi Waktu	Output
1	Monitoring, Evaluasi dan Pengembangan	Evaluasi Pelaksanaan Penilaian Perilaku	4 minggu	Laporan Evaluasi Kegiatan
		Evaluasi Pelaksanaan Pemilihan <i>Employee of the month</i>		
		Evaluasi Pelaksanaan <i>Sharing session</i>		
		Survei Kepuasan Pelanggan		

### 1.6. Tata Kelola Aksi Perubahan

Aksi perubahan tidak dapat dijalankan seorang diri, perlu banyak pihak yang akan terlibat dalam pelaksanaan aksi perubahan yang memiliki

tugas dan fungsi masing-masing sesuai dengan target yang akan dicapai. Secara sistematis pengelolaan aksi perubahan terstruktur sebagai berikut:

Diagram 5. Struktur Tata Kelola Aksi Perubahan



Adapun penjelasan tentang tugas-tugas dari setiap anggota adalah sebagai berikut :

Mentor :

- Memberikan masukan untuk mempermudah penerapan rancangan aksi perubahan
- Memonitor progress pelaksanaan tahap aksi perubahan
- Melaksanakan intervensi bila terjadi permasalahan pelaksanaan kegiatan selama berlangsungnya tahap aksi perubahan

Coach :

- Memberikan bimbingan tentang jenis perubahan yang akan dilakukan oleh reformer
- Membimbing dan memantau serta memberikan arahan tentang pelaksanaan aksi perubahan

Reformer :

- Menerapkan roadmap perubahan pada unit organisasi
- Berkonsultasi dengan coach dan mentor mengenai penerapan rancangan perubahan
- Mempengaruhi atasan langsung dan stakeholder untuk mendukung penerapan aksi perubahan

- Menyiapkan, mengelola dan mengatur secara administrasi seluruh kegiatan aksi perubahan
- Melaporkan progress aksi perubahan

Tim Kebijakan :

- Menyusun semua policy yang terkait dengan aksi perubahan ini, diantaranya menyusun draf SK Tim Efektif, SPO, Panduan dan Formulir yang diperlukan aksi perubahan ini.

Tim Teknis :

- Membantu berjalannya kegiatan aksi perubahan yang terkait dengan teknis kegiatan

Tim Evaluasi :

- Melakukan evaluasi terhadap proses kegiatan aksi perubahan dan evaluasi hasil kegiatan

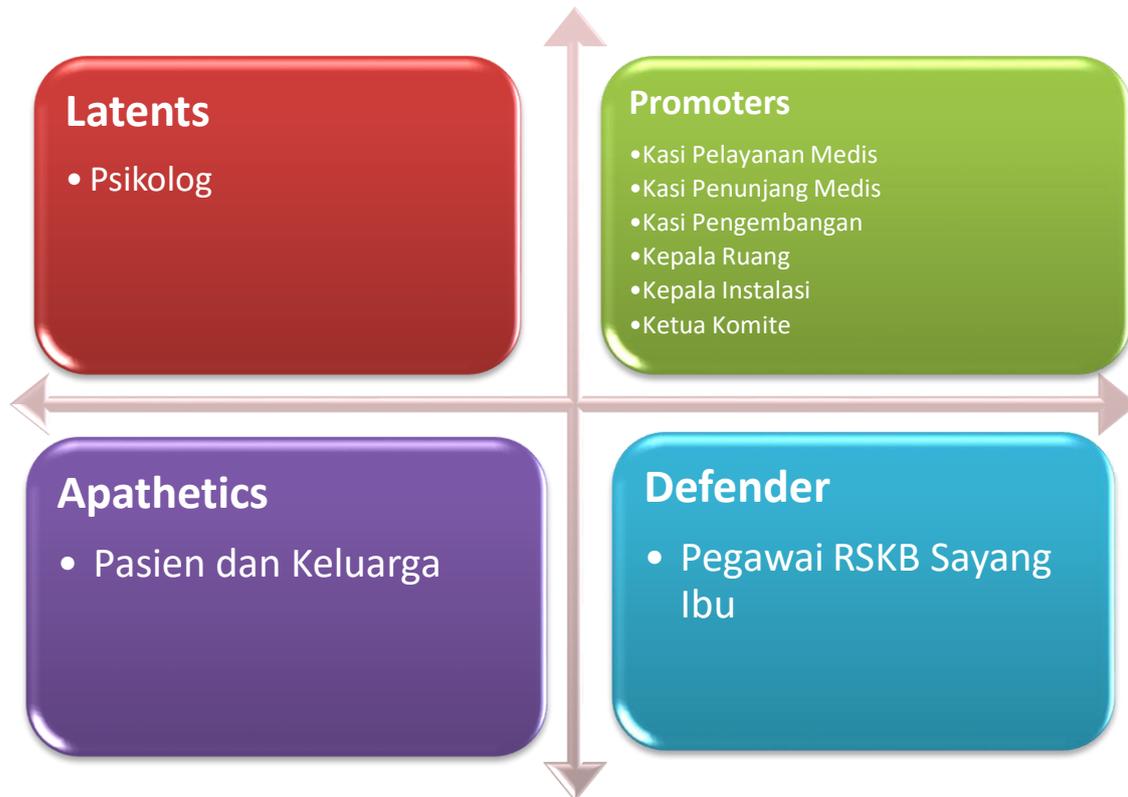
### **1.7. Identifikasi Stakeholder**

Pada aksi perubahan ini, stakeholder yang terlibat didalamnya adalah :

- Kasi Pelayanan Medis
- Kasi Penunjang Medis
- Kasi Pengembangan
- Kepala Ruang
- Kepala Instalasi
- Psikolog
- Pasien dan Keluarga
- Pegawai RSKB Sayang Ibu

Adapun Stakeholder yang sudah teridentifikasi tersebut dapat dikelompokkan ke dalam 4 golongan yaitu :

Gambar 2. Kuadran Stakeholder



Dari kelompok stakeholder yang ada, strategi komunikasi yang akan dilakukan pada masing-masing kelompok berbeda, yaitu :

Tabel 4. Strategi Komunikasi

KELOMPOK STAKEHOLDER	STRATEGI KOMUNIKASI
<b>Promoters</b>	Strategi komunikasi yang digunakan berupa <ul style="list-style-type: none"> <li>- Konsultasi/koordinasi secara intens,</li> <li>- Meminta sumbang pikir atau konsep</li> <li>- Pelaporan secara berkala agar dapat mereview gagasan</li> <li>- Diskusi</li> </ul>
<b>Latens</b>	Stategi komunikasi yang digunakan berupa : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Koordinasi dan meminta masukan yang konstruktif</li> <li>- Sosialisasi dan diskusi manfaat aksi perubahan</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bekerja sama untuk pengembangan</li> <li>- Pendampingan dalam menjalankan tahapan</li> </ul>
<b>Defenders</b>	Strategi yang dilakukan adalah <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sosialisasi dan diskusi terkait manfaat aksi perubahan</li> <li>- Membuat mekanisme komunikasi efektif</li> <li>- Menerima masukan konstruktif dan bekerja sama untuk pengembangan</li> </ul>
<b>Apathetics</b>	Strategi yang dilakukan adalah : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sosialisasi dan diskusi terkait manfaat aksi perubahan</li> <li>- Menerima masukan konstruktif</li> </ul>

### 1.8. Estimasi Anggaran

Aksi perubahan ini memerlukan anggaran sebesar :

Tabel 6. Estimasi Anggaran

No	Uraian Kegiatan	Volume	Satuan	Nominal	Jumlah
	Untuk Tujuan Jangka Pendek				
<b>1</b>	Pelatihan Service Excellent				
	Banner	2	buah	450.000	900.000
	Pin Pelayanan Prima	140	buah	5.000	700.000
<b>2</b>	Survei Kepuasan				-
	Fotocopy	100	lembar	250	25.000
	Bolpoint	1	pack	30.000	30.000
	<b>Total</b>				1.655.000

### 1.9. Identifikasi Potensi Kendala/Masalah Dan Strategi Mengatasi

#### Kendala/Masalah

Dalam pelaksanaan aksi perubahan terdapatnya masalah/kendala merupakan sebuah keniscayaan. Oleh sebab itu reformer mengidentifikasi kemungkinan masalah yang akan timbul saat melaksanakan aksi perubahan tersebut dan menyusun strategi penanganannya. Adapun permasalahan/kendala yang mungkin akan terjadi adalah sebagai berikut:

Tabel 7. Kendala dan Strategi

No	KENDALA	STRATEGI PENANGANAN
1	Kurang optimalnya pegawai mengikuti pelatihan Service Excellent karena terkendala jadwal Shift pegawai	Membuat jadwal Pelatihan lebih dari 1 kali pelaksanaan untuk mengakomodir jadwal shift pegawai
		Melibatkan kepala ruang untuk menjadwalkan pegawai di masing - masing ruangan untuk mengikuti kegiatan tersebut
		Membuatkan Surat Tugas bagi peserta yang mengikuti pelatihan Service Excellent.
2	Penilaian Perilaku dilakukan berdasarkan formalitas dan bukan kondisi riil di lapangan	Memberikan penjelasan urgensinya penilaian perilaku kepada seluruh pegawai
		Belum mengaitkan penilaian perilaku dengan pemberian Jasa Pelayanan pegawai

### 1.10. Gambaran Rencana Kegiatan Pelaksanaan Aksi Perubahan

Untuk lebih runut dalam menjalankan aksi perubahan, reformer telah menyusun jadwal rencana pelaksanaan aksi perubahan sebagai mana yang tercantum dalam tabel dibawah ini :

Tabel 8. Jadwal Rencana Pelaksanaan Aksi Perubahan

No	Tahapan	Uraian Kegiatan	Estimasi Waktu Pelaksanaan								Output	
			Maret		April				Mei			
			III	IV	I	II	III	IV	I	II		
1	Membentuk Tim Kerja dan Membangun Komitmen	- Berkoordinasi dengan Mentor										Penerbitan SK Tim Efektif, Jadwal kerja, dokumentasi
		- Rapat Kerja dengan Tim Efektif										
		- Penggalangan Dukungan										
2	Persiapan Data Awal	- Melakukan Survei Kepuasan Pelanggan baik internal maupun eksternal									Indeks Kepuasan Masyarakat	
3	Desain Kerja	- Membuat jadwal pelatihan Service Excellent dan Sharing Session									Jadwal pelatihan	

4	Implementasi	- menyusun Panduan Penilaian Perilaku Pegawai								Panduan penilaian Perilaku Pegawai
		- menyusun SPO Penilaian Perilaku Pegawai								SPO Penilaian Perilaku
		- Menyusun Petunjuk Teknis Pemilihan Employee of the Month								Petunjuk Teknis Pemilihan Employee of the Month
		- pelaksanaan Pelatihan Service Excellent								Dokumentasi, laporan hasil kegiatan
		- Sosialisasi Panduan Penilaian Perilaku Pegawai								Dokumentasi, laporan hasil kegiatan
5	Monitoring dan Evaluasi	Rapat Evaluasi dan Menyusun Rencana Tindak Lanjut								notulen rapat, dokumentasi
		Penyusunan Laporan Aksi Perubahan								laporan aksi perubahan

## BAB II

### IMPLEMENTASI AKSI PERUBAHAN

#### 2.1. Deskripsi Hasil Kepemimpinan

Setelah mendapatkan seluruh materi selama Pelatihan Kepemimpinan Pengawas, maka telah sampai waktu untuk melakukan implementasi. Untuk itu *reformer* mulai mengimplementasikannya selama waktu *off campuss* untuk bisa melakukan transformasi kondisi yang ada di RSKB Sayang Ibu ke arah yang lebih baik

##### 2.1.1. Capaian Hasil Perubahan

Capaian dari aksi perubahan yang telah dilakukan oleh reformer berdasarkan *milestone* yang telah disusun sebelumnya adalah sebagai berikut :

##### a. Konsultasi dengan mentor

Langkah awal yang diambil *reformer* untuk mengimplementasikan adalah konsultasi dengan mentor tentang aksi perubahan yang akan dilakukan.



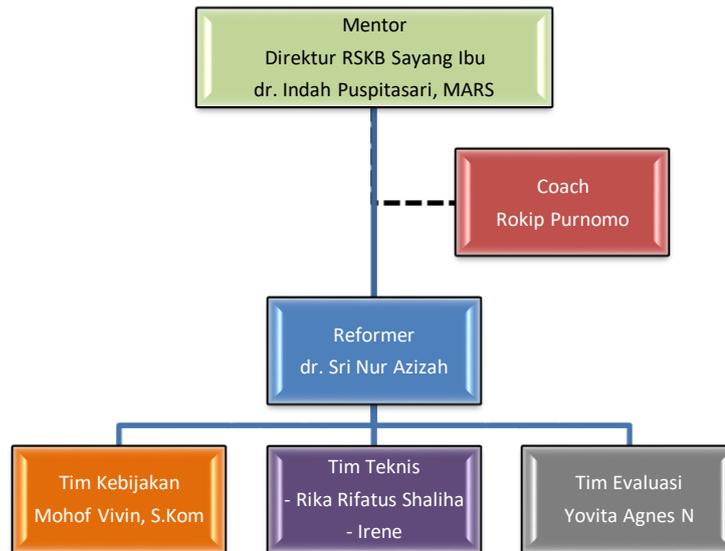
Gambar Reformer konsultasi kepada Mentor Hasil koordinasi dengan dr. Indah Puspitasari, MARS ada beberapa rekomendasi dalam melaksanakan aksi perubahan yaitu :

- Pembentukan tim efektif segera dilaksanakan sehingga setiap kegiatan dapat segera dijalankan.
- Untuk survei dipersiapkan *tools* dan media
- Jika memungkinkan survei eksternal sekalian dilakukan untuk indeks kepuasan masyarakat yang rutin dilakukan.
- Untuk pertemuan yang sifatnya pengumpulan orang lebih dari 6 orang harus benar – benar diperhatikan pengaturan jarak dan lama waktu berkumpulnya.

b. Rapat Kerja dengan Tim Efektif



Untuk dapat mengimplementasikan aksi perubahan DRAMA CINTA, reformer tidak dapat melaksanakan sendiri, sehingga perlu dibentuk tim efektif. Adapun tim efektif yang dibentuk sesuai Keputusan Direktur RSKB Sayang Ibu Nomor 188.46/1650/RSKBSI tentang Penetapan Tim Efektif Aksi Perubahan DRAMA CINTA adalah sebagai berikut :



Rapat pertama dari tim efektif dilakukan pada hari Kamis, tanggal 19 Maret 2020 pada rapat ini dilakukan pembagian tugas dari masing – masing anggota tim, yaitu :

**Mentor :**

- Memberikan masukan untuk mempermudah penerapan rancangan aksi perubahan
- Memonitor progress pelaksanaan tahap aksi perubahan
- Melaksanakan intervensi bila terjadi permasalahan pelaksanaan kegiatan selama berlangsungnya tahap aksi perubahan

**Coach :**

- Memberikan bimbingan tentang jenis perubahan yang akan dilakukan oleh reformer
- Membimbing dan memantau serta memberikan arahan tentang pelaksanaan aksi perubahan

**Reformer :**

- Menerapkan roadmap perubahan pada unit organisasi
- Berkonsultasi dengan coach dan mentor mengenai penerapan rancangan perubahan
- Mempengaruhi atasan langsung dan stakeholder untuk mendukung penerapan aksi perubahan
- Menyiapkan, mengelola dan mengatur secara administrasi seluruh kegiatan aksi perubahan
- Melaporkan progress aksi perubahan

**Tim Kebijakan :**

- Menyusun semua policy yang terkait dengan aksi perubahan ini, diantaranya menyusun draf SK Tim Efektif, SPO, Panduan dan Formulir yang diperlukan aksi perubahan ini.

**Tim Teknis :**

- Membantu berjalannya kegiatan aksi perubahan yang terkait dengan teknis kegiatan

**Tim Evaluasi :**

- Melakukan evaluasi terhadap proses kegiatan aksi perubahan dan evaluasi hasil kegiatan

c. Penggalangan dukungan

Penggalangan dukungan yang dilakukan *reformer* merupakan penggalangan dukungan dari seluruh *stakeholder* yang memiliki peranan di Aksi Perubahan DRAMA CINTA.

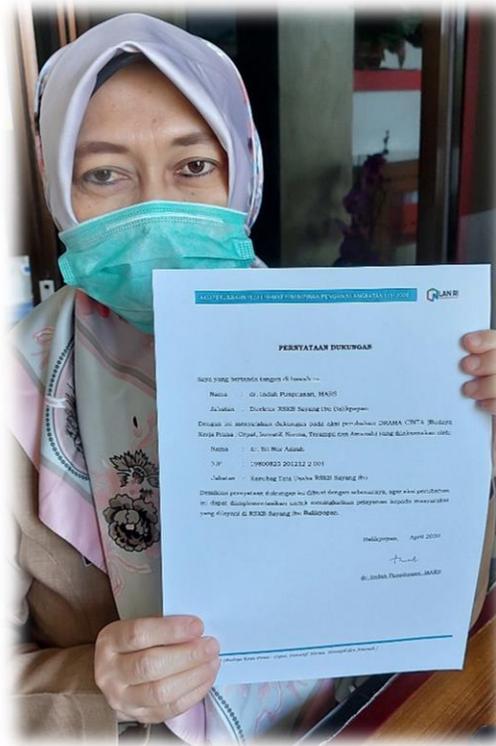
Dukungan Wali Kota Balikpapan



Gambar Pemaparan Aksi Perubahan ke Wali Kota Balikpapan

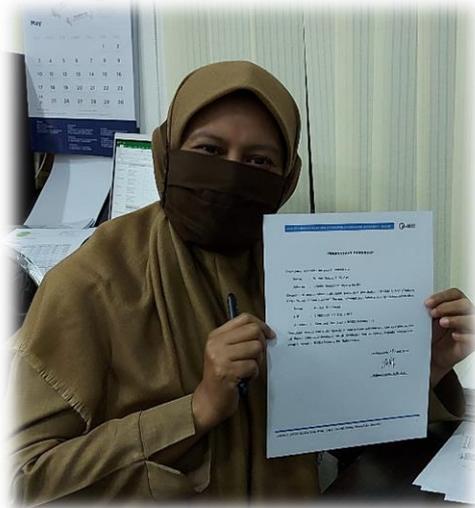


### Dukungan Mentor (Direktur RSKB Sayang Ibu)



### Dukungan Stakeholder:

- Kepala Seksi yang ada di RSKB Sayang Ibu

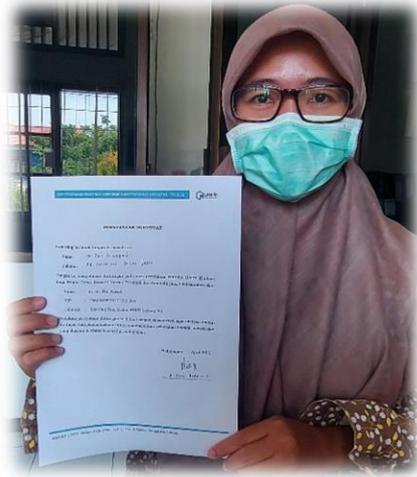


Dukungan Kasi Penunjang Medis

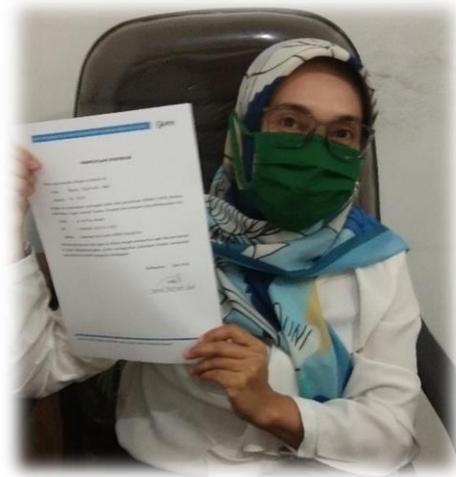


Dukungan Kasi Pengembangan

- Kepala Instalasi dan Kepala Ruang

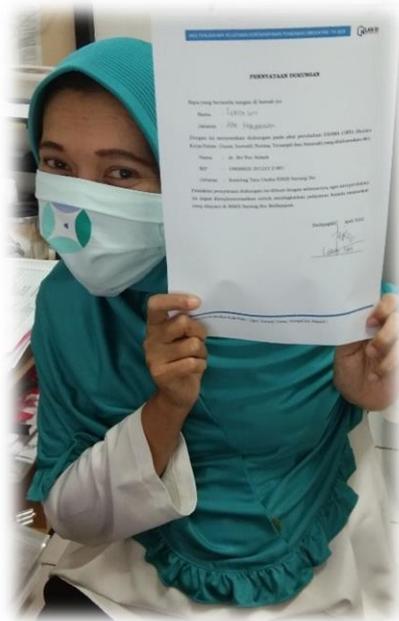


Dukungan Ka Inst. Rajal

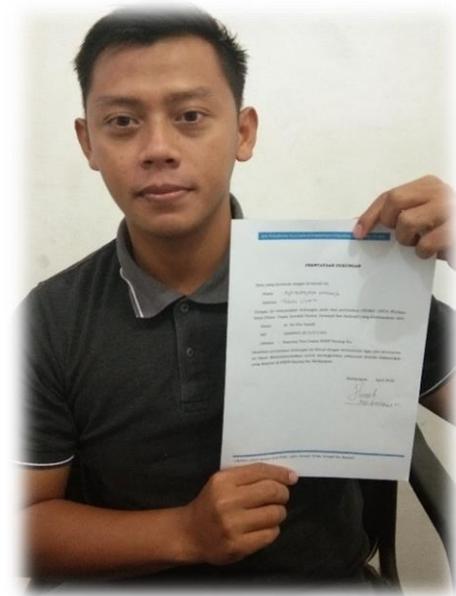


Dukungan Ka Inst. IPSRS

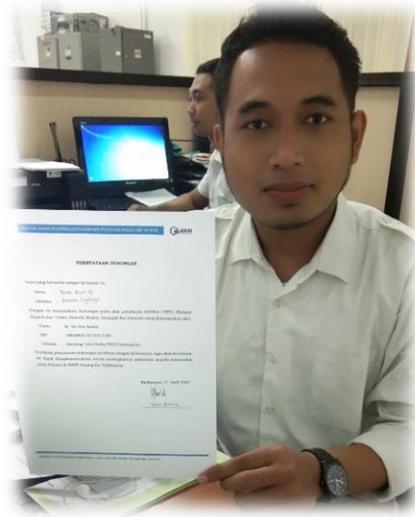
- Pegawai RSKB Sayang Ibu



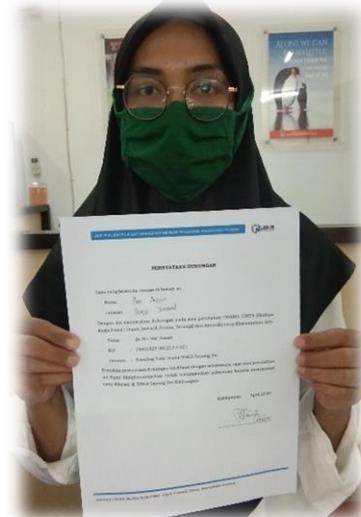
Dukungan Unit Kepegawaian



Dukungan Staf Electrical



Dukungan Staf Kesling



Dukungan Staf Administrasi

Dari antusiasme stakeholder dalam memberikan dukungan kepada aksi perubahan DRAMA CINTA ini, maka terjadi perubahan kuadran stakeholder sebagai berikut :



Gambar kuadran Stakeholder

Setelah dilakukannya pemaparan aksi perubahan kepada para *stakeholder*, didapatkan perubahan kuadran stakeholder yaitu :

- Psikolog yang sebelumnya berada pada kuadran *Laten*, setelah mendapatkan pemaparan, berubah menjadi *Promoters*. Psikolog memberikan dukungan penuh dalam pelaksanaan pelatihan *service excellent*.
- Pegawai RSKB Sayang Ibu berpindah dari *Defender* ke *Promoter* setelah mendapatkan sosialisasi dari *reformer*. Pegawai yang sudah mendapatkan sosialisasi antusias dengan aksi perubahan ini karena akan diberlakukannya sistem reward untuk yang memiliki kinerja bagus dan penilaian perilaku 360° yang akan membuat penilaian perilaku akan lebih obyektif.
- Pasien dan keluarga berpindah dari *apathetic* ke *defender*. Pasien dan keluarga lebih proaktif untuk memberikan evaluasi (saran dan masukan) berupa kejujuran dalam mengisi survei kepuasan sehingga akan menjadi masukan produktif dalam rangka perbaikan yang akan dilakukan dalam meningkatkan kualitas layanan.

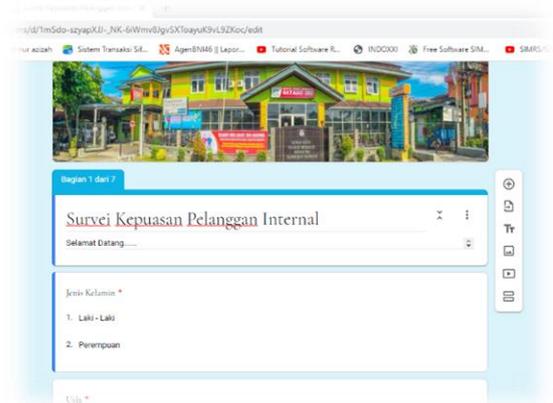
d. Survei kepuasan pelanggan

Survei kepuasan pelanggan dilakukan oleh reformer pada minggu pertama off campus. Survei ini dilakukan selama 2 minggu baik kepada pelanggan internal maupun pelanggan eksternal.

Survei yang dilakukan kepada pelanggan internal dilakukan melalui google form yang disebarakan melalui grup whatsapp yang ada di RSKB Sayang Ibu.

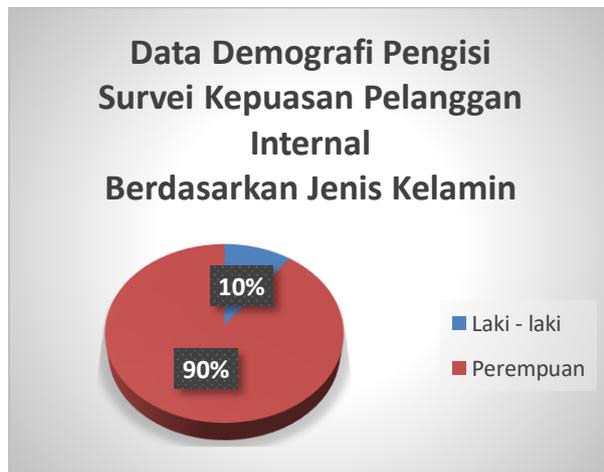


Gambar Penyampaian link survei melalui grup whatsapp

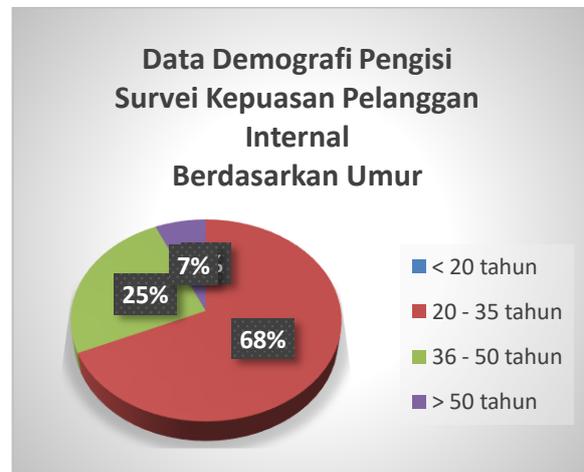


Gambar Google Form Survei Kepuasan Internal

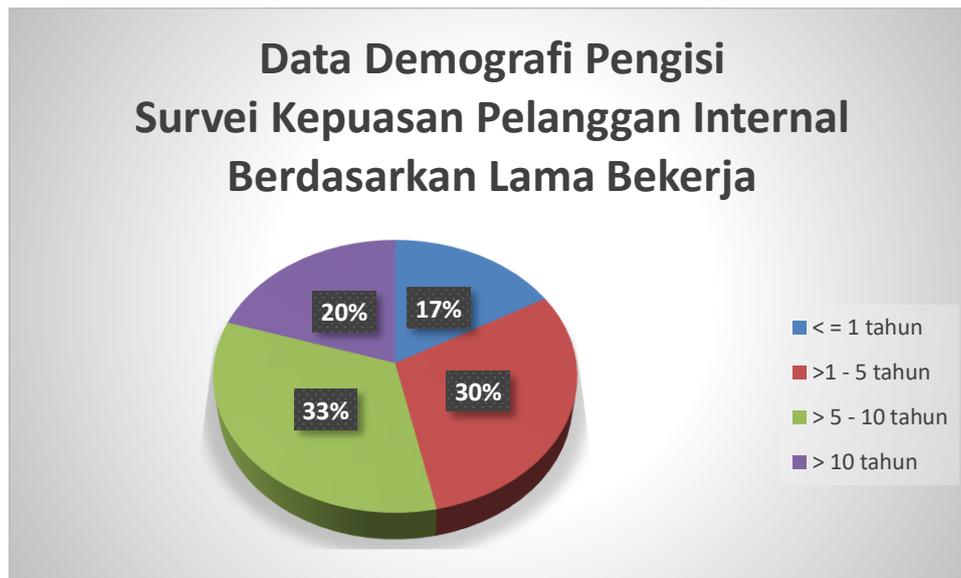
Dari survei yang dilakukan melalui google form, karyawan yang mengisi survei tersebut sejumlah 60 orang. Sedangkan 48 orang pegawai yang lain tidak dapat mengakses survei tersebut disebabkan karena sarana yang kurang mendukung. Berdasarkan hal tersebut maka pegawai yang belum dapat mengakses survei melalui google form tersebut diberikan kuisioner hardcopy.



Grafik Data Demografi Pengisi Survei Kepuasan Pelanggan berdasarkan Jenis Kelamin

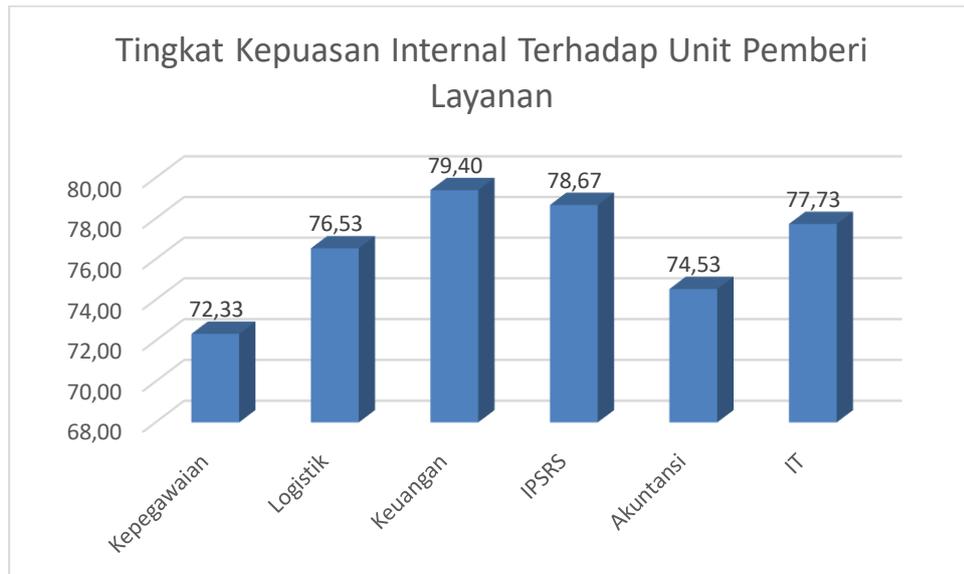


Grafik Data Demografi Pengisi Survei Kepuasan Pelanggan berdasarkan Umur



Grafik Data Demografi Pengisi Survei Kepuasan Pelanggan berdasarkan  
Lama Bekerja

Dari grafik di atas, dapat dilihat bahwa survei diikuti oleh 90% perempuan dan 10% laki-laki. Hal ini disebabkan karena jumlah karyawan RSKB Sayang Ibu memang didominasi oleh perempuan. Sedangkan untuk umur yang mengikuti survei paling banyak adalah pada rentang 20 – 35 tahun yaitu sebanyak 68%, kemudian rentang 36 – 50 tahun sebanyak 25% dan > 50 tahun sebanyak 7%. Data demografi lama bekerja pegawai yang mengisi survei ini, tersebar hampir merata pada 4 rentang waktu, yaitu  $\leq 1$  tahun sebanyak 17%, > 1 – 5 tahun sebanyak 30%, >5 – 10 tahun sebanyak 33% dan > 10 tahun sebanyak 20%.



Grafik Tingkat Kepuasan berdasarkan Unit Pemberi Layanan

Dari hasil survei yang dilakukan, tingkat kepuasan pelayanan internal yang didapatkan tingkat kepuasan pelayanan internal tertinggi adalah pada unit keuangan sebesar 79,40%. Pada peringkat kedua adalah IPSRS yaitu sebesar 78,67%, yang diikuti kemudian oleh IT yaitu sebesar 77,73%. Selanjutnya tingkat kepuasan pelayanan logistik sebesar 76,53%, akuntansi sebesar 74,53% dan terakhir adalah kepegawaian sebesar 72,33%.

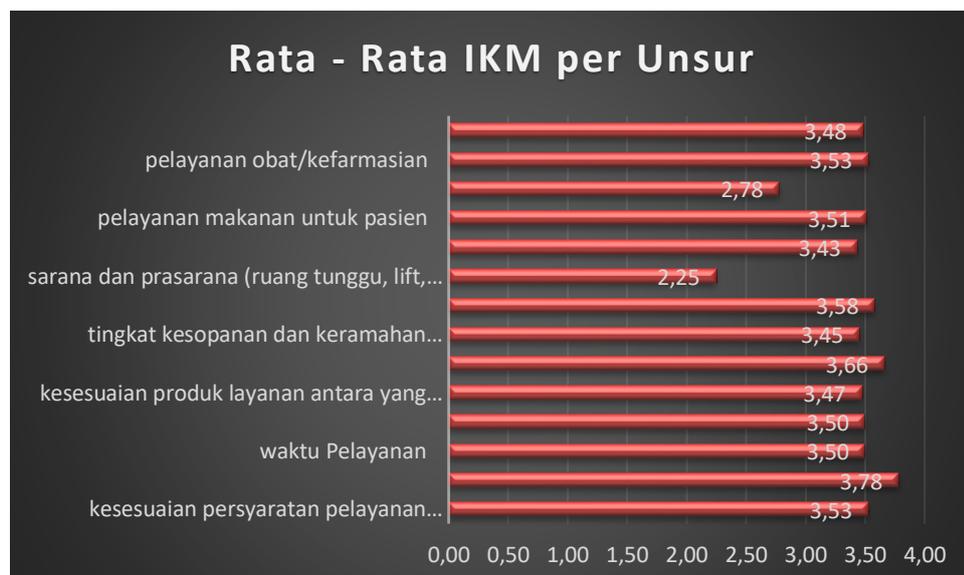
Setelah dilakukan rekapitulasi pengisian kuisioner survei, didapatkan bahwa kepuasan pelanggan internal sebesar 71,10 yang dapat dikategorikan Baik.

Untuk survei kepuasan pelanggan eksternal, dilakukan dengan memberikan kuisioner hardcopy kepada pasien rawat jalan, rawat inap dan gawat darurat. Adapun hasil dari survei kepuasan pelanggan eksternal adalah sebagai berikut :

- Demografi responden

No.	Karakteristik		Persentase
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	25.33%
		Perempuan	74.67%
2	Kelompok Umur	< 20 th	10.00%
		20 - 29 th	48.00%
		30 - 39 th	32.67%
		40 - 49 th	6.00%
		> 50 th	3.33%
3	Pendidikan	SD kebawah	12.67%
		SMP	28.00%
		SMA	46.00%
		Diploma	12.00%
		S-1	1.33%
		S-2 keatas	0.00%
4	Pekerjaan Utama	PNS/TNI/Polri	4.67%
		Pegawai Swasta	20.00%
		Wiraswasta/Usahawan	10.67%
		Pelajar/Mahasiswa	1.33%
		Lainnya	63.33%
5	Suku Bangsa	Jawa	26.00%
		Banjar	23.33%
		Bugis	34.00%
		Kutai	2.00%
		Dayak	2.00%
		Lainnya	12.67%

- Capaian Rata - Rata IKM per Unsur



Dari hasil data survei yang dilakukan, setelah dikonversikan nilai total Indeks kepuasan Pelanggan Eksternal RSKB Sayang Ibu adalah sebesar 82,23, termasuk dalam kategori “A”.

e. Menyusun panduan penilaian perilaku pegawai

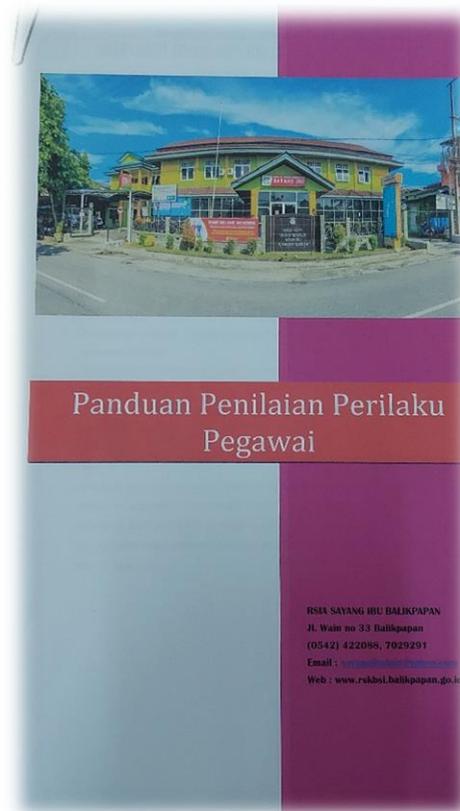
Penyusunan panduan penilaian perilaku pegawai dilakukan reformer dan beberapa stakeholder antara lain kasi pelayanan medis, kasi penunjang medis dan kasi pengembangan. Panduan penilaian perilaku pegawai ini disusun berdasarkan metode feedback 360°.



Gambar Rapat Penyusunan Panduan Penilaian Perilaku Pegawai

Pada penyusunan panduan penilaian perilaku pegawai ini berpedoman pada Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 1 tahun 2019 tentang Pedoman Penilaian Prestasi kerja Pegawai namun dengan tetap memadukan dengan Perka BKN Nomor 1 tahun 2013 tentang Pelaksanaan PP no 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai.

Panduan ini menjadi acuan dalam melakukan perubahan tata cara penilaian perilaku pegawai dari yang sebelumnya masih lebih banyak menggunakan aspek subyektivitas dan kurang menggambarkan kondisi riil dari pegawai menjadi lebih obyektif dan lebih menggambarkan perilaku pegawai.



Gambar Panduan Perilaku Pegawai

f. Menyusun SPO Penilaian Perilaku Pegawai

Standar Prosedur Operasional (SPO) adalah dokumen yang berkaitan dengan prosedur yang dilakukan secara kronologis untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang bertujuan untuk memperoleh hasil kerja yang paling efektif dari para pekerja dengan biaya yang serendah – rendahnya (Laksmi, 2008:52).

Penyusunan SPO merupakan satu rangkaian dengan penyusunan Panduan Penilaian Perilaku Pegawai. Karena dengan disusunnya SPO ini dapat mencapai tujuan sebagai berikut (Indah Puji, 2014:30) :

- Menjaga konsistensi tingkat penampilan kinerja atau kondisi tertentu dan kemana pegawai dan lingkungan dalam melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan tertentu.
- Sebagai acuan dalam pelaksanaan kegiatan tertentu bagi sesama pekerja dan supervisor.

- Untuk menghindari kegagalan atau kesalahan (dengan demikian menghindari dan mengurangi konflik), keraguan, duplikasi serta pemborosan dalam proses pelaksanaan kegiatan.
- Merupakan parameter untuk menilai mutu pelayanan.
- Untuk lebih menjamin penggunaan tenaga dan sumber daya secara efektif dan efisien.
- Untuk menjelaskan alur tugas, wewenang dan tanggung jawab dari petugas terkait.
- Sebagai dokumen yang menjelaskan dan menilai pelaksanaan proses kerja bila terjadi suatu kesalahan atau dugaan mal praktek dan kesalahan administratif lainnya.
- Sebagai dokumen yang digunakan untuk pelatihan.
- Sebagai dokumen searah bilat elah dibuat revisi SPO yang baru.

Berdasarkan hal tersebut di atas, maka reformer bersama dengan tim penyusun panduan penilaian perilaku pegawai di atas, juga melakukan penyusunan SPO. SPO yang disusun menggunakan format yang SPO sesuai dengan lampiran Surat Edaran Direktur Pelayanan Medik Spesialistik nomer YM.00.02.2.2.837 tertanggal 1 Juni 2001, perihal bentuk SPO.

PENILAIAN PERILAKU PEGAWAI		
 RSKB SAYANG IBU Jl. Widyadarmasari No 31 Bali Korpri	No. Dokumen 069/269/SP0-18/RSKB Rev	No. Revisi 00
	Halaman 1/1	
Standar Prosedur Operasional	Tanggal terbit 11 Mei 2020	
PENGERTIAN	Penilaian Perilaku Pegawai metode 360° adalah penilaian perilaku yang dilakukan oleh banyak pihak sehingga hasil yang diperoleh diharapkan lebih jujur, akurat dan tepat sasaran.	
TUJUAN	Sebagai acuan penerapan langkah-langkah untuk menilai perilaku kerja pegawai di RSKB Sayang Ibu.	
KEBUKAN	Seluruh pegawai di RSKB Sayang Ibu dilakukan penilaian perilaku yang dilakukan setidaknya sekali menggunakan metode 360° sesuai dengan SK Direktur No 188/1660/RSKBSI tentang Panduan Penilaian Perilaku Pegawai	
PROSEDUR	A. Persiapan : Alat / Bahan : questioner, alat tulis B. Pelaksanaan : - Verifikator : 1. Persiapkan questioner penilaian perilaku pegawai dan tulis identitas pegawai yang akan dinilai. 2. Beri nilai untuk setiap Elemen penilaian dengan memberikan jawaban pada tiap-tiap pertanyaan yang ada dengan nilai antara 1 – 5. 3. Kumpulkan lembar questioner yang telah diisi kepada kepala seksi. - Kepala Seksi : 1. Tabulasi seluruh questioner yang didapat dari verifikator 2. Input pada sistem yang telah tersedia 3. Kaji total nilai yang didapat oleh masing – masing pegawai, jika ketidaksiesuaian dapat dilakukan penambahan atau pengurangan sebanyak 5 poin. 4. Rekapitulasi seluruh nilai dari masing – masing pegawai yang ada di lingkup seksi anda. 5. Kumpulkan rekapitulasi nilai kepada unit kepegawalan - Kepegawalan : 1. Tabulasi seluruh hasil rekapitulasi dari masing – masing kepala seksi. 2. Arsipkan data penilaian perilaku masing – masing pegawai dalam kepegawalan. 3. Susun laporan kepegawalan tentang penilaian perilaku pegawai yang dilakukan tindak lanjut.	
UNIT TERKAIT	- Seluruh unit kerja di RSKB Sayang Ibu - Seluruh Kepala Seksi dan Kepala Sub Bagian Tata Usaha	

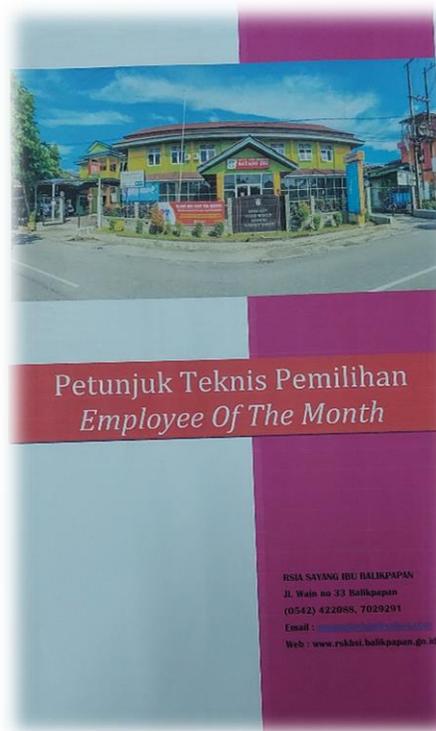
Gambar SPO Penilaian Perilaku

#### g. Menyusun Juknis Employee of the month

Petunjuk teknis merupakan naskah dinas pegaturan yang memuat cara pelaksanaan kegiatan termasuk urutan pelaksanaannya. Sehingga dalam juknis employee of the month berisikan urutan pelaksanaan kegiatan tersebut.

Pemilihan employee of the month merupakan salah satu wujud dari pemberlakuan sistem reward and punishedment kepada pegawai. Employee of the month akan dipilih berdasarkan penilaian kinerja dan penilaian perilaku dari pegawai.

Pemberian penghargaan terhadap pegawai yang berprestasi diharapkan akan mampu meningkatkan kinerja pada pegawai yang ada di RSKB Sayang Ibu. Dengan semakin meningkatnya kinerja pegawai maka diharapkan pelayanan terhadap customer juga akan meningkat sehingga kepuasan pelanggan akan meningkat pula.



Gambar Petunjuk Teknis Employee Of The Month

#### h. Pelaksanaan pelatihan service excellent

Dalam pelaksanaan aksi perubahan DRAMA CINTA ini, kondisi di Balikpapan sedang dilakukan social distancing yang disebabkan oleh adanya pandemi corona virus disease 19 yang telah membuat Balikpapan menjadi zona merah. Hal ini memiliki akibat langsung pada berjalannya implementasi dari milestone aksi perubahan yang telah dirancang.

Dalam kondisi sekarang ini, segala bentuk pengumpulan massa harus dihindari, sehingga pelaksanaan pelatihan service excellent yang telah direncanakan tidak dapat dilakukan dengan cara konvensional. Hal ini membuat reformer harus mencari alternatif lain untuk tetap dapat menerapkan kegiatan ini dengan cara yang tidak melanggar aturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah namun mampu laksana di RSKB Sayang Ibu.

Awalnya, reformer berfikir akan melakukan pelatihan service excellent secara online melalui media zoom. Meskipun reformer menyadari sepenuhnya bahwa pelatihan service excellent

merupakan pelatihan yang tidak hanya sekedar transfer knowledge semata, namun yang paling penting adalah transfer spirit/ghiroh/semangat yang akan lebih memiliki peran besar dalam perubahan perilaku seseorang. Namun jika tidak dilakukan dengan metode tatap muka, transfer spirit ini yang akan memiliki kendala yang cukup besar.



Gambar Koordinasi dengan Psikolog

Namun setelah melihat kondisi yang ada di RSKB Sayang Ibu, dimana ketersediaan dan kestabilan jaringan internet masih belum merata, penggunaan pelatihan online akan memiliki banyak kendala. Dengan mempertimbangkan hal tersebut maka reformer bermaksud untuk membentuk pelatihan service excellent tersebut dalam format video yang akan dapat ditonton secara offline. Reformer menyadari bahwa menggantikan pelatihan tatap muka dengan pelatihan dalam bentuk video maka efek perubahan perilaku akan lebih lambat. Namun reformer mengerahkan segala upaya untuk membuat konten video yang menarik sehingga dapat memberikan kontribusi bukan hanya dalam aksi perubahan ini, namun juga memberikan kontribusi dalam upaya transformasi budaya kerja yang ada di RSKB Sayang Ibu.

Untuk dapat membuat video tersebut, reformer melakukan kerja sama dengan psikolog yang akan memberikan materi.



Gambar Komunikasi dengan Psikolog

Adapun psikolog yang bekerja sama dengan reformer adalah Kasma Ervina Haida, M.Psi, Psikolog yang merupakan peserta Pelatihan Kepemimpinan Pengawas angkatan 1.



Gambar Video materi Pelatihan Service Excellent

Isi materi yang disampaikan dalam pelatihan pelayanan prima ini, tidak semata – mata ilmu secara umum, namun pelayanan prima ini diambil dari value yang sudah ada di RSKB Sayang Ibu. Sehingga video – video pendek yang dibuat merupakan proses internalisasi value yang ada di RSKB Sayang Ibu.

Video tersebut disimpan di seluruh komputer yang ada di RSKB Sayang Ibu untuk memudahkan pegawai untuk mengaksesnya.

Selain itu video juga disimpan dalam google drive yang link nya dibagikan kepada pegawai.

i. Sosialisasi Panduan penilaian perilaku pegawai

Sosialisasi dilakukan setelah panduan penilaian perilaku pegawai telah selesai disusun. Sosialisasi dilakukan kepada seluruh pegawai di RSKB Sayang Ibu. Namun serupa dengan tidak dapat dilaksanakannya pelatihan service excellent secara tatap muka, sosialisasi panduan penilaian perilaku juga tidak dapat dilaksanakan dengan mengumpulkan pegawai RSKB Sayang Ibu pada satu tempat dan waktu yang sama. Hal tersebut menyebabkan *reformer* melakukan sosialisasi panduan penilaian perilaku ke masing – masing unit yang ada di RSKB Sayang Ibu dengan waktu yang menyesuaikan dengan kondisi di masing-masing unit tersebut. Adapaun jadwal pelaksanaan sosialisasi ini sebagaimana tercantum dalam lampiran laporan ini.



Sosialisasi di Farmasi



Sosialisasi di Ruang bersalin



Sosialisasi di Poli Obgyn



Sosialisasi di Manajemen

j. Rapat evaluasi

Rapat evaluasi dilakukan setelah kegiatan dilakukan. rapat evaluasi dilakukan untuk melihat capaian yang telah didapat oleh tim efektif dan reformer, sehingga dapat menjadi media untuk lebih memperbaiki proses yang dilakukan.



Gambar Notulen Rapat Evaluasi Tim Efektif

### 2.1.2. Manfaat Hasil Perubahan

Pada implementasi aksi perubahan DRAMA CINTA ini, ada beberapa manfaat yang dapat dirasakan oleh stakeholder antara lain :

a. Internal :

- Meningkatnya pengetahuan tentang implementasi value / nilai – nilai yang ada di RSKB Sayang Ibu melalui pelatihan sevice excellent yang berupa video – video pendek.
- Setiap pegawai merasa penilaian perilaku mereka akan lebih obyektif dengan dilakukannya penilaian perilaku 360°

- Dengan diberlakukannya penilaian perilaku 360°, hubungan antar pegawai akan semakin baik, karena ada kebergantungan antara satu pegawai dengan yang lainnya. Hal ini akan memacu kerja sama antar pegawai yang semakin baik.
- Adanya reward berupa *employee of the month*, memacu setiap pegawai untuk semakin meningkatkan kinerja dan perilaku kerja.

b. Eksternal :

Secara eksternal, aksi perubahan ini belum terlalu banyak dapat dirasakan oleh *customer*. Hal ini disebabkan perubahan perilaku tidak dapat diciptakan secara instan. Perubahan perilaku memerlukan waktu untuk sumber daya manusia berproses ke arah yang lebih baik. Yang dapat dilihat oleh *customer* adalah adanya semangat dari pegawai untuk mulai berbenah ke arah yang lebih baik dalam memberikan pelayanan. Sedangkan hasil dari proses tersebut belum dapat dinikmati dalam jangka waktu pendek.

## 2.2. Deskripsi Proses Kepemimpinan

Untuk dapat memperoleh hasil yang telah dicapai oleh reformer dalam mengimplementasikan aksi perubahan DRAMA CINTA di RSKB Sayang Ibu, memerlukan pengaplikasian proses kepemimpinan. Proses kepemimpinan yang diimplementasikan adalah :

- Membangun integritas
- Mengelola tim kerja
- Membangun budaya pelayanan

### 2.2.1. Membangun Integritas (peran reformer membangun integritas unit kerja)

Integritas menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 merupakan suatu konsisten berperilaku selaras dengan nilai, norma dan/atau etika organisasi, dan jujur dalam hubungan dengan manajemen,

rekan kerja, bawahan langsung, dan pemangku kepentingan, menciptakan budaya etik tinggi, bertanggung jawab atas tindakan atau keputusan beserta risiko yang menyertai. Dalam mengimplementasikan aksi perubahan reformer melakukan pembangunan integritas di unit kerja melalui :

- Menunjukkan kejujuran dalam pengelolaan kegiatan dan penyajian informasi dan laporan.
- Menjaga komitmen yang telah dibuat, menjalankan seluruh proses yang telah disusun, jika ada kendala dalam pelaksanaan maka akan diupaya mencari alternatif solusi untuk dapat mencapai tujuan bersama.
- Menerapkan konsistensi dalam berperilaku sesuai dengan ketentuan yang ada di RSKB Sayang Ibu.
- Menjaga kualitas dari setiap kegiatan yang dilakukan
- Bertanggung jawab terhadap semua keputusan yang telah diambil beserta dengan risiko yang mungkin timbul

### **2.2.2.Mengelola Tim Kerja**

Dalam mengelola tim kerja, *reformer* melakukan upaya untuk menjadikan tim kerja yang dibentuk menjadi tim yang sukses dan efektif. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Larso dan Laffasto (*Teamwork : What must Go Right / What can go Wrong*, 1989) bahwa yang efektif memiliki karakteristik sebagai berikut :

- *Clear & Elevate Goal* : bahwa tim efektif memiliki tujuan yang jelas dan menggugah bagi seluruh anggota tim.
- *Result Driven Structure* : bahwa tim efektif memiliki struktur dan tata kerja tim yang berorientasi pada pencapaian hasil / tujuan tim.
- *Competent Team Member* : bahwa tim efektif memiliki personil tim yang kompeten sesuai kebutuhan tim untuk tim
- *Unified Commitment* : bahwa dalam tim yang efektif, terdapat komitmen yang terpadu dari seluruh personil tim.

- *Collaborative Climate* : bahwa tim efektif memiliki iklim kerjasama yang kondusif.
- *Standards of Excellence* : bahwa tim efektif memiliki standar ukuran kinerja yang jelas.
- *External Support and Recognition* : bahwa tim efektif mendapatkan dukungan sumberdaya dan budaya apresiasi atas keberhasilan tim daripihak – pihak di luar tim
- *Principled Leadership* : bahwa tim efektif memiliki pemimpin yang berdasarkan kepemimpinnya

Untuk dapat mencapai terbentuknya tim efektif yang memiliki karakteristik seperti yang ditelah dipaparkan di atas, maka reformer melakukan langkah – langkah sebagai berikut :

- a. Menentukan sasaran tim kerja yang jelas (*Goals*) : *reformer* menjelaskan sasaran (*goal*) dari tim yang dibentuk. Penjelasan ini dilakukan pada saat rapat pembentukan tim. Sehingga dari awal sasaran dari tim telah ditentukan secara jelas kepada seluruh anggota tim.
- b. Membentuk Struktur tim yang berorientasi hasil : dalam membentuk struktur tim yang berorientasi pada hasil, sejak saat pembentukan tim, *reformer* melakukan :
  - Pembagian peran yang jelas dan pertanggungjawabannya, sehingga setiap orang dalam tim memiliki tugas dan tanggung jawab yang jelas dan mampu dilaksanakan dan dievaluasi.
  - Sistem komunikasi yang efektif, *reformer* membangun komunikasi yang efektif dengan setiap orang dalam tim.
  - Pengendalian kinerja personil tim dan mekanisme pemberian umpan balik, *reformer* melakukan rapat evaluasi setiap minggu sekali untuk melakukan monitoring capaian kinerja dari masing – masing anggota tim. Dari capaian kinerja tersebut, *reformer* melakukan umpan balik dengan memberikan masukan jika ada yang perlu untuk dilakukan

- perbaikan dan memberikan apresiasi terhadap capaian yang telah didapatkan oleh anggota tim.
- Pengambilan keputusan berbasis fakta, hal ini dilakukan oleh reformer saat harus memutuskan bahwa pelatihan *service excellent* diubah pelaksanaannya dari tatap muka langsung menjadi via video karena adanya peraturan yang tidak membolehkan pengumpulan massa karena adanya pandemi covid - 19
  - c. Tim yang Kompeten, untuk mendapatkan anggota tim yang kompeten, dalam rekrutmen anggota tim, *reformer* mempertimbangkan ketrampilan dan kemampuan teknikal yang sesuai dengan posisi dalam tim. Selain itu *reformer* juga memperhatikan keterampilan dan kemampuan bekerja sama dengan orang lain dan keinginan untuk berkontribusi pada pencapaian tujuan tim. Dengan adanya dua kemampuan tersebut maka akan muncul *sense of confidence* pada diri anggota tim. Setelah anggota tim telah terpilih, maka reformer melakukan *coaching*, *mentoring* dan *counseling* pada anggota tim. *Reformer* berusaha untuk meningkatkan kekuatan unik masing – masing orang dalam tim.
  - d. Komitmen bersama dalam tim, *reformer* melibatkan anggota tim dengan meminta masukannya dalam merencanakan proses pencapaian tujuan baik pada saat perencanaan, pelaksanaan maupun pada tahap evaluasi. Selain itu reformer juga memastikan bahwa seluruh anggota tim mengerti bahwa mereka merupakan anggota yang sangat berharga, setiap anggota tim merasa bahwa dirinya adalah bagian dari tim dan kontribusi yang diberikan merupakan elemen dari keberhasilan tim.
  - e. Membangun kerja sama kondusif, untuk dapat membuat iklim kerja sama yang kondusif maka reformer membantu dan memfasilitasi anggota tim untuk dapat bekerjasama dnegan baik, memberikan dukungan kepada seluruh anggota tim,

- menciptakan moment yang mewujudkan kebersamaan pada anggota tim dan menjadikan kegagalan sebagai peluang pembelajaran dan perbaikan pada tim.
- f. Standar ukuran keberhasilan tim, reformer menetapkan target kinerja yang terukur, baik kinerja anggota tim maupun target kinerja tim. Dengan ditetapkannya target tersebut maka akan dapat dilakukan evaluasi terhadap pencapaian kinerja baik individu maupun tim. Reformer memberikan apresiasi terhadap setiap capaian yang dilakukan oleh anggota tim. Selain itu setiap dilakukan evaluasi, reformer selalu memberikan umpan balik secara personal untuk meningkatkan kinerjanya.
  - g. Dukungan eksternal, untuk mendapatkan dukungan eksternal, reformer melakukan sosialisasi mengenai tujuan dari aksi perubahan kepada seluruh stakeholder. Selain itu reformer juga menjalin hubungan yang baik dengan seluruh stakeholder diluar tim kerja dan menunjukkan hasil kerja tim kepada stakeholder
  - h. Kepemimpinan yang berprinsip, untuk dapat mewujudkan tim yang efektif, reformer berusaha untuk dapat menjalankan prinsip – prinsip kepemimpinan yaitu membangun visi yang jelas, mengelola perubahan selama proses tim bekerja bersama mencapai tujuan tim dan reformer berusaha menumbuhkan potensi yang dimiliki oleh masing – masing anggota tim.

### **2.2.3. Membangun Budaya Pelayanan**

Menurut Davis dan Gautam (2011) budaya pelayanan merupakan sebuah pola pikir pelayanan dalam organisasi yang berfokus pada produk dan pelayanan. Ada 9 aspek penting yang akan membentuk budaya pelayanan yaitu nilai pelayanan (*service value*), pengalaman pelayanan (*service encounters*), orientasi pelayanan (*service orientation*), iklim pelayanan (*service climate*), pelatihan pelayanan (*service training*), penghargaan pelayanan (*service reward*), kreasi

bersama pelayanan (*service co-creation*) dan transformasi pelayanan (*service transformation*).

Selaras dengan hal tersebut di atas, reformer dalam menjalankan aksi perubahan ini memang akan menerapkan internalisasi nilai – nilai pelayanan yang ada di RSKB Sayang Ibu, DRAMA CINTA (Budaya Kerja Prima : Cepat, Inovatif, Norma, Terampil dan Amanah).

Untuk dapat melaksanakan internalisasi *service value* yang ada di RSKB Sayang Ibu, reformer telah merencanakan untuk melaksanakan pelatihan *service excellent* kepada seluruh pegawai. Namun karena adanya pandemi covid – 19, pelatihan tidak dapat dikemas dalam bentuk klasikal/ tatap muka, sehingga reformer harus mencari cara bagaimana dapat melakukan internalisasi *service value* dengan kondisi yang terjadi saat ini. Setelah mencoba beberapa alternatif solusi, reformer memilih melakukan internalisasi *service value* menggunakan video paparan *service excellent* oleh psikolog yang disosialisasikan ke pegawai RSKB Sayang Ibu.

Dengan dibuatnya video – video pendek tersebut, diharapkan proses internalisasi *service value* di RSKB Sayang Ibu dapat segera terlaksana dengan lebih cepat sehingga implementasi *service value* dapat segera terlaksana. Video tersebut disimpan di semua komputer yang ada di RSKB Sayang Ibu. Dengan video ada di semua komputer maka video dapat ditonton oleh pegawai pada saat tidak disibukkan dengan pelayanan. Selain itu, video juga disimpan di google drive yang link nya dibagikan melalui grup whatsapp RSKB Sayang Ibu sehingga dapat dilihat kapanpun pegawai ada waktu luang.

### **2.3. Keberlanjutan Aksi Perubahan**

Aksi perubahan DRAMA CINTA yang telah dilaksanakan oleh reformer, milestone jangka pendek telah dapat diimplementasikan seluruhnya,

meskipun tidak 100% sesuai dengan rancangan awal. Terjadi perubahan implementasi untuk menyesuaikan dengan perubahan yang sedang terjadi saat ini yaitu pandemi covid – 19. Namun hal tersebut diharapkan tidak merubah makna dari kegiatan yang telah dijadwalkan.

Adapun capaian pelaksanaan milestone jangka pendek Aksi Perubahan DRAMA CINTA adalah sebagai berikut

Uraian Kegiatan	Estimasi Waktu Pelaksanaan	Realisasi	Keterangan
- Berkoordinasi dengan Mentor	Maret Minggu ke 3	Maret Minggu ke 3	Sesuai dengan rencana
- Rapat Kerja dengan Tim Efektif	Maret Minggu ke 3	Maret Minggu ke 3	Sesuai dengan Rencana
- Penggalangan Dukungan	Maret Minggu ke 3 dan 4	April - Mei	
- Melakukan Survei Kepuasan Pelanggan baik internal maupun eksternal	Maret Minggu ke 4	April Minggu 1 & 2	
- Membuat jadwal pelatihan Service Excellent dan Sharing Session	Maret Minggu ke 4	April Minggu ke 2	
- menyusun Panduan Penilaian Perilaku Pegawai	April Minggu ke 1 & 2	April Minggu 1 - 3	
- menyusun SPO Penilaian Perilaku Pegawai	April Minggu ke 1 & 2	April Minggu 3	
- Menyusun Petunjuk Teknis Pemilihan Employee of the Month	April Minggu ke 3	April Minggu 4 - Mei Minggu 1	
- pelaksanaan Pelatihan Service Excellent	April Minggu ke 2 & 3	April Minggu ke 4 - Mei Minggu 2	Perubahan Metode pelatihan
- Sosialisasi Panduan Penilaian Perilaku Pegawai	April Minggu ke 4	April Minggu 4 - Mei Minggu 2	Perubahan Metode Penyampaian
Rapat Evaluasi dan Menyusun Rencana Tindak Lanjut	Mei Minggu ke 2	Mei Minggu ke 1	
Penyusunan Laporan Aksi Perubahan	Mei Minggu ke 2	Mei Minggu ke 1	
<b>Capaian Pelaksanaan Milestone Jangka Pendek</b>			<b>100%</b>

Setelah mengetahui capain dari implementasi milestone jangka pendek dari aksi perubahan DRAMA CINTA, telah menyiapkan keberlanjutan Aksi Perubahan ini yang berupa :

a. Target Jangka Menengah

Target jangka menengah ini merupakan kelanjutan dari capaian jangka pendek yang telah dicapai. Untuk aksi perubahan DRAMA CINTA untuk target jangka menengah adalah sebagai berikut :

No	Tahapan	Uraian Kegiatan	Estimasi Waktu	Output
1	Desain Kerja	- penyiapan formulir penilaian perilaku pegawai	2 minggu	Formulir Penilaian Perilaku
		- penyiapan formulir penilaian employee of the month	2 minggu	Formulir Penilaian Employee Of The
2	Implementasi	- Pelaksanaan penilaian perilaku pegawai	8 minggu	Hasil penilaian Perilaku Pegawai
		- Pelaksanaan pemilihan employee of the month	40 minggu	Employee of the month
		- Sharing Session materi Service Excellent	40 minggu	Laporan pelaksanaan
3	Monitoring Evaluasi	Survei Kepuasan Pelanggan		Indeks Kepuasan Masyarakat

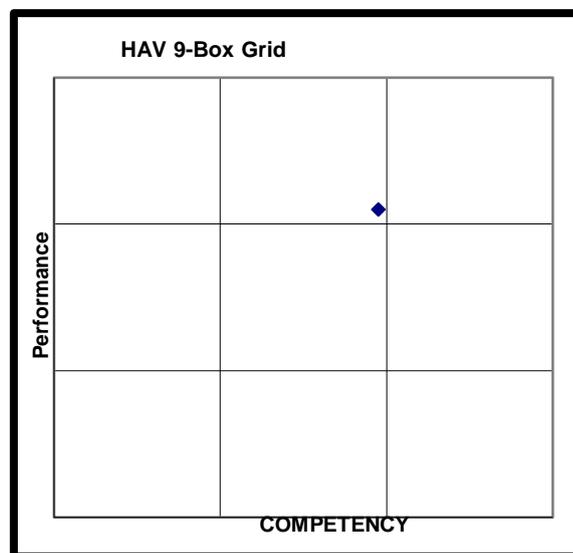
Pada target jangka menengah akan dilaksanakan penilaian perilaku pada pegawai RSKB Sayang Ibu sesuai dengan panduan dan SPO yang telah terbentuk. Hasil akhir dari target jangka menengah adalah terbentuknya *Key Performance Index* (KPI) untuk setiap pegawai dari sisi perilaku yang akan dikombinasi dengan pencapaian kinerja.

b. Target Jangka Panjang

No	Tahapan	Uraian Kegiatan	Estimasi Waktu	Output
1	Monitoring, Evaluasi dan Pengembangan	Evaluasi Pelaksanaan Penilaian Perilaku	2021 - 2025	Laporan Evaluasi Kegiatan, talent pool pegawai, IKM
		Evaluasi Pelaksanaan Pemilihan Employee of the month		

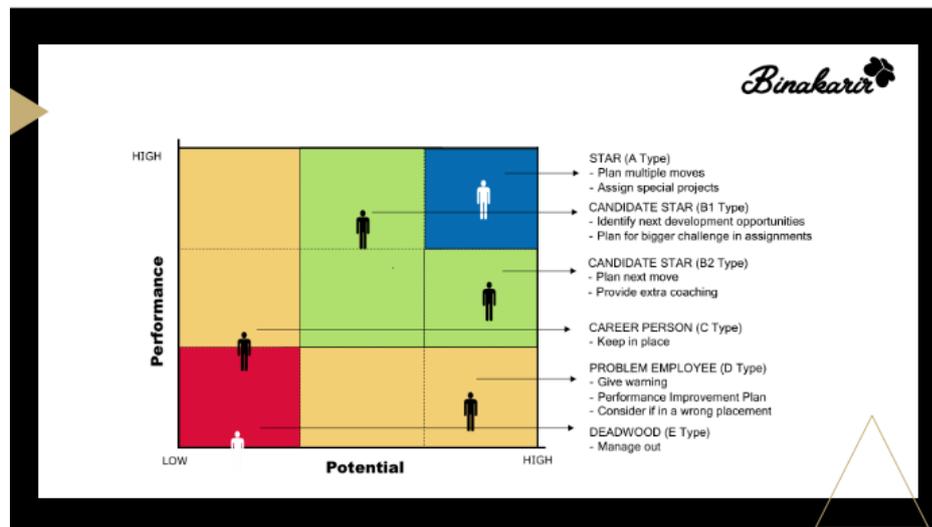
		Evaluasi Pelaksanaan Sharing session		
		Membuat talent pool pegawai		
		Survei Kepuasan Pelanggan		

Sedangkan pada jangka panjang, diharapkan sudah bukan lagi KPI yang akan didapatkan, melainkan sudah mulai didapatkan *talent pool* untuk pegawai. Pegawai akan mulai dianalisis potensi dan performans yang dimiliki sehingga akan dapat digolongkan dalam 9 kelompok seperti gambar di bawah ini.



Gambar HAV 9-Box Grid

Dengan didapatkannya penggolongan pegawai, maka akan mempermudah manajemen kepegawaian di RSKB Sayang Ibu untuk melakukan tindak lanjut hasil dari penggolongan tersebut. Sehingga setiap pegawai akan dapat berkembang sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.



- c. Upaya untuk pelaksanaan keberlanjutan aksi perubahan
- Tindak lanjut yang dilakukan reformer untuk dapat mencapai target – target jangka menengah dan jangka panjang yang telah ditetapkan adalah :
- Mendapatkan dukungan dari mentor.
  - Mensosialisasikan tahapan pelaksanaan dan target jangka menengah dan panjang pada seluruh stakeholder yang terkait.
  - Mendapatkan dukungan/komitmen dari semua stakeholder.
  - Penilaian perilaku yang menjadi bagian dari aksi perubahan DRAMA CINTA akan dijadikan penilaian perilaku pada SKP pegawai RSKB Sayang Ibu

## BAB III

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 3.1. Kesimpulan

- Aksi Perubahan DRAMA CINTA pada milestone jangka pendek telah dapat diimplementasikan secara keseluruhan meskipun ada perubahan media namun diharapkan tidak mengurangi tujuan yang hendak dicapai.
- Komitmen yang diberikan oleh para stakeholder memberikan peran yang sangat besar pada berjalannya aksi perubahan ini.
- Panduan dan SPO Penilaian Perilaku pegawai akan dijadikan landasan dalam pelaksanaan penilaian perilaku pegawai yang ada dalam SKP
- Penilaian perilaku pegawai dilakukan dengan menggunakan metode 360° akan lebih membuat penilaian secara obyektif.
- Sistem reward and punishmen akan dijalankan dengan diberlakukannya pemilihan employee of the month.
- Perubahan perilaku pegawai yang telah diawali dengan pelatihan service excellent, akan terus dikawal dengan rutinnya dilakukan sharing session dengan Psikolog
- Dalam kondisi pandemi seperti sekarang ini, diperlukan berfikir kreatif saat rencana yang telah disusun tidak dapat diterapkan sehingga akan mendapatkan alternatif lain dalam mencapai tujuan.
- Pembentukan tim efektif sangat berpengaruh besar pada proses berjalannya implementasi aksi perubahan.

#### 3.2. Saran

- Untuk dapat mencapai tujuan jangka panjang maka harus ada perluasan stakeholder yang terkait, sehingga diperlukan komunikasi dengan stakeholder yang terkait dengan masalah talent pool yang berada di luar RSKB Sayang Ibu.

- Perlu diberikan perluasan wawasan untuk dapat mengembangkan lagi aksi perubahan ini, sehingga kemanfaatannya akan lebih luas lagi, misalnya penyusunan carrier plan pada setiap pegawai.
- Perlu dukungan teknologi informasi untuk lebih mempermudah pelaksanaan penilaian pegawai 360° untuk mempermudah pemberian nilai pada pegawai