

Peran *Culture Monitoring System* (CMS) Dalam Membangun Budaya Organisasi

Oleh :

Nurhayati Muhidin

Tim Kerja Organisasi dan Sumber Daya Manusia

RSAB Harapan Kita

Ringkasan

Ditetapkannya BerAKHLAK sebagai *core value* bagi ASN seluruh Indonesia tentunya mempunyai tujuan homogenitas “sikap dan perilaku” pegawai pemerintah dalam memberikan pelayanan. Hal tersebut bukanlah sesuatu yang mudah, karena implementasi dan internalisasi nilai-nilai tersebut merupakan perjalanan membangun budaya yang berbeda dengan membangun fisik suatu bangunan.

Membangun budaya perlu komitmen pimpinan, baik *top leader* ataupun pimpinan ditingkat menengah, karena keterlibatan pimpinan dapat memberikan arah yang lebih jelas untuk bersikap dan berperilaku.

Selain komitmen, dukungan aplikasi untuk monitoring dan evaluasi program transformasi budaya perlu disiapkan. *Culture Monitoring System* (CMS) sebagai aplikasi mampu membantu Tim Kerja OSDM untuk melakukan *monev* secara konsisten dan *coaching*.

Latar Belakang

Deklarasi “BerAKHLAK” (**B**erorientasi pelayanan, **A**kuntabel, **K**ompeten, **H**armonis, **L**oyal, **A**daptif dan **K**olaboratif) sebagai *core value* bagi ASN oleh Presiden Republik Indonesia, Joko Widodo, berdampak pada perubahan nilai-nilai di semua kementerian dan lembaga termasuk RSAB Harapan Kita sebagai salah satu unit pelaksana teknis vertikal Kementerian Kesehatan.

Untuk menerapkan nilai-nilai tersebut telah dilakukan sosialisasi BerAKHLAK, melalui kegiatan *Capacity Building* yang melibatkan seluruh pegawai, Direksi dan

Dewan Pengawas, kemudian dilanjutkan pelaksanaan survey budaya “BerAKHLAK”, dengan hasil sebagai berikut:

NILAI ORGANISASI	TURUNAN NILAI / PERILAKU	VOTER DI BUDAYA SAAT INI	TOTAL VOTER PER NILAI	PERSENTASE IMPLEMENTASI PER NILAI
Berorientasi Pelayanan	Solutif	20	596	68.9%
	Melakukan perbaikan yang berkelanjutan	179		
	Dapat diandalkan	23		
	Melayani sepenuh hati	262		
	Ramah	108		
	Berorientasi pada kepuasan pelanggan	322		
Akuntabel	Berintegritas	125	341	39.4%
	Bertanggung jawab	127		
	Disiplin	82		
	Efektif dan efisien	97		
	Jujur	67		
	Cermat	22		
Kompeten	Profesional	172	449	51.9%
	Menjaga kualitas	165		
	Memberikan kinerja terbaik	100		
	Pembelajar	44		
	Sharing knowledge	123		
	Bertoleransi	104		
Harmonis	Bersikap positif	56	373	43.1%
	Merangkul keragaman	82		
	Peduli	74		
	Saling menghargai	122		
	Saling menolong	81		
	Menjaga rahasia jabatan dan negara	79		
Loyal	Berdedikasi	49	457	52.8%
	Memegang teguh ideologi Pancasila dan UUD 1945	107		
	Menjaga nama baik	232		
	Menaati aturan/kebijakan	153		
	Siap menghadapi ketidakpastian	25		
	Berinisiatif (proaktif)	34		
Adaptif	Siap menghadapi perubahan	126	251	29.0%
	Antusias	16		
	Kreatif & inovatif	93		
	Berkolaborasi lintas group	93		
	Adil	15		
	Bekerjasama	215		
Kolaboratif	Memberdayakan SDM (empowering)	121	448	51.8%
	Terbuka dalam komunikasi	59		
	Mengelola sumber daya	82		

Rata-rata presentase nilai diatas sebesar 48,1% dengan makna sebagaimana tabel dibawah ini:

KATEGORI	RANGE INDEX	DESKRIPSI
A	Tinggi 75% - 100%	Nilai-nilai organisasi sudah sangat erat menjadi bagian dari perilaku kerja sehari-hari dan menjadi ciri khas yang mewakili individu di dalam organisasi tersebut.
B	Cukup 50% - 74.9%	Karyawan sudah mengimplementasikan yang nilai-nilai organisasi dalam perilaku kerja sehari-hari dengan baik.
C	Rendah 25% - 49.9%	Karyawan memiliki tingkat implementasi nilai-nilai organisasi yang rendah ke dalam perilaku kerja sehari-hari.
D	Sangat Rendah 0% - 24.9%	Karyawan memiliki tingkat implementasi nilai-nilai organisasi yang sangat rendah ke dalam perilaku kerja sehari-hari.

Secara detil penerapan nilai BerAKHLAK adalah seperti tabel dibawah ini:

NO	UNIT KERJA	BERORIENTASI PELAYANAN	AKUNTABEL	KOMPETEN	HARMONIS	LOYAL	ADAPTIF	KOLABORATIF	BERAKHLAK IMPLEMENTATION INDEX
	RSAB HARKIT	68,9% Cukup	39,4% Rendah	51,9% Cukup	43,1% Rendah	52,8% Cukup	29,0% Rendah	51,8% Cukup	48,1% Rendah
1	Instalasi Laboratorium	78,4% Tinggi	75,7% Tinggi	67,6% Cukup	75,7% Tinggi	40,5% Rendah	27,0% Rendah	64,9% Cukup	61,4% Cukup
2	KSM	63,8% Cukup	56,4% Cukup	63,8% Cukup	74,5% Cukup	42,6% Rendah	34,0% Rendah	75,5% Tinggi	58,7% Cukup
3	Instalasi Rawat Jalan	62,3% Cukup	60,7% Cukup	67,2% Cukup	65,6% Cukup	45,9% Rendah	36,1% Rendah	72,1% Cukup	58,6% Cukup
4	Instalasi Gawat Darurat	79,4% Tinggi	47,1% Rendah	50,0% Cukup	52,9% Cukup	32,4% Rendah	44,1% Rendah	61,8% Cukup	52,5% Cukup
5	Instalasi Rekam Medik	50,0% Cukup	75,0% Tinggi	50,0% Cukup	70,0% Cukup	25,0% Rendah	30,0% Rendah	65,0% Cukup	52,1% Cukup
6	Instalasi Radiologi	73,3% Cukup	53,3% Cukup	53,3% Cukup	33,3% Rendah	46,7% Rendah	26,7% Rendah	46,7% Rendah	47,6% Rendah
7	Instalasi Rehabilitasi Medik	67,9% Cukup	46,4% Rendah	46,4% Rendah	50,0% Cukup	35,7% Rendah	25,0% Rendah	46,4% Rendah	45,4% Rendah
8	Instalasi Farmasi	59,6% Cukup	46,2% Rendah	57,7% Cukup	42,3% Rendah	36,5% Rendah	21,2% Sangat Rendah	46,2% Rendah	44,2% Rendah

Bertolak data diatas, manajemen memutuskan untuk memperbaiki budaya BerAKHLAK pada pelayanan rawat jalan dengan pertimbangan bahwa 8 (delapan) satuan kerja tersebut merupakan satuan kerja yang saling berkaitan, dengan menambahkan satuan kerja rumah tangga , kebersihan, dan kasir.

Sebagaimana disampaikan Tom Peters, *“The real role of leader is to manage the values of the corporation”* maka untuk kepentingan ini, manajemen membentuk Tim Budaya, yang terdiri dari 4 (empat) kriteria *change*, yaitu *Change Sponsor* (direksi), *Change Transformation* (SDM) dan *Change Champion* yang terdiri dari *Change Leader* dan *Change Agent*.

Change Leader dan *Change Agent* merupakan pelaku utama dalam menjalankan program transformasi budaya, karena memiliki tanggung jawab untuk membuat dan menjalankan program budaya, sehingga nilai-nilai yang sudah dideklarasikan menjadi nilai rujukan dalam bersikap, berperilaku di lingkungan kerjanya.

Selain itu, *Change Transformation* yang biasanya dilakukan oleh orang-orang yang ada di Satuan Kerja SDM, mempunyai tugas cukup berat untuk mengawal transformasi budaya, karena mereka mempunyai tugas untuk melakukan pembinaan *Change Agent*, dengan memastikan *Change Leader* berperan sesuai tanggung jawabnya sehingga program transformasi budaya berjalan efektif.

Salah satu upaya yang telah dilakukan oleh ACT *Consulting*, untuk membantu *Change Transformation* memonitor pelaksanaan program transformasi budaya

dengan *Culture Monitoring System* (CMS), yang memudahkan penanggung jawab budaya berkomunikasi, berkoordinasi mengevaluasi pelaksanaan program budaya.

Tujuan

BerAKHLAK sebagai *core value* ASN, akan selalu menjadi bahan evaluasi saat pembahasan evaluasi kinerja di tingkat kementerian, karenanya Rumah Sakit harus memiliki cara untuk menilai implementasi nilai-nilai tersebut.

Tim Budaya sebagai tim yang bertanggung jawab mengimplementasikannya harus mampu menilai bahwa budaya BerAKHLAK sudah hadir di RSAB Harapan Kita. Membangun budaya identik dengan melakukan pembiasaan yang setiap orang dapat melihat dan menilai, bagaimana bersikap dan berperilaku, karena budaya kerja yang sukses menggambarkan bahwa setiap orang yang ada di organisasi adalah keluarga, setiap persoalan yang mereka miliki adalah persoalan bersama, jadi mari kita pecahkan bersama.

Untuk menciptakan kondisi tersebut, orang-orang yang terlibat dalam Tim Budaya harus mampu menjadi *role model*, Tim Kerja Organisasi dan SDM sebagai motor penggerak budaya atau *Change Transformation* perlu memiliki budaya kolaborasi yang kuat agar program-program transformasi budaya yang direncanakan benar-benar berjalan efektif, melalui monitoring.

Monitoring dan evaluasi (monev) merupakan hal yang selalu dikedepankan dalam setiap program namun seringkali terabaikan saat pelaksanaan. Penyebab utama pengabaian tersebut adalah terkendala pada “tool” nya, sehingga kegiatan ini tidak dilaksanakan selanjutnya program mati suri.

Tim Kerja Organisasi dan Sumber Daya Manusia (OSDM), merasa terbantu dengan adanya *Culture Monitoring System* (CMS) yang dibuat oleh ACT Consulting, lembaga independen yang memberikan bimbingan untuk membangun budaya BerAKHLAK di RSAB Harapan Kita.

Alat ini membantu Tim Kerja OSDM melakukan perannya sebagai mentor, kolaborator, motivator dan *coach* para *Change Agent* sehingga mereka memiliki kepercayaan diri dan mampu menyelesaikan persoalan yang ada di rencana aksinya sesuai harapan organisasi. Secara garis besar sistem ini membantu untuk: (1) menyusun dan membuat laporan yang sistimatis; (2) melengkapi data laporan,

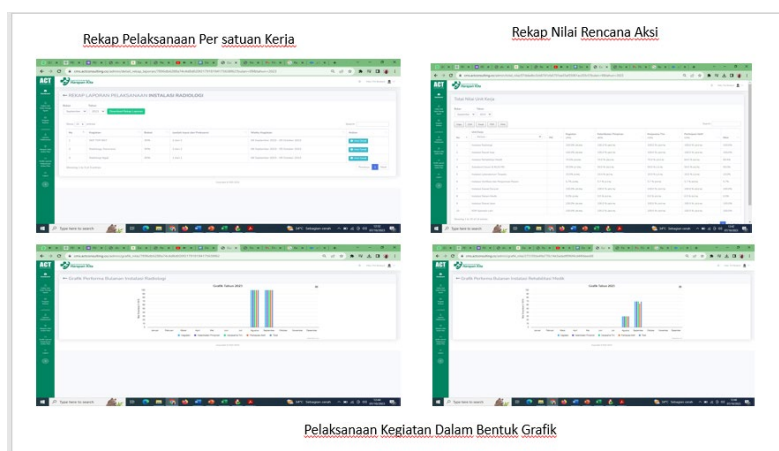
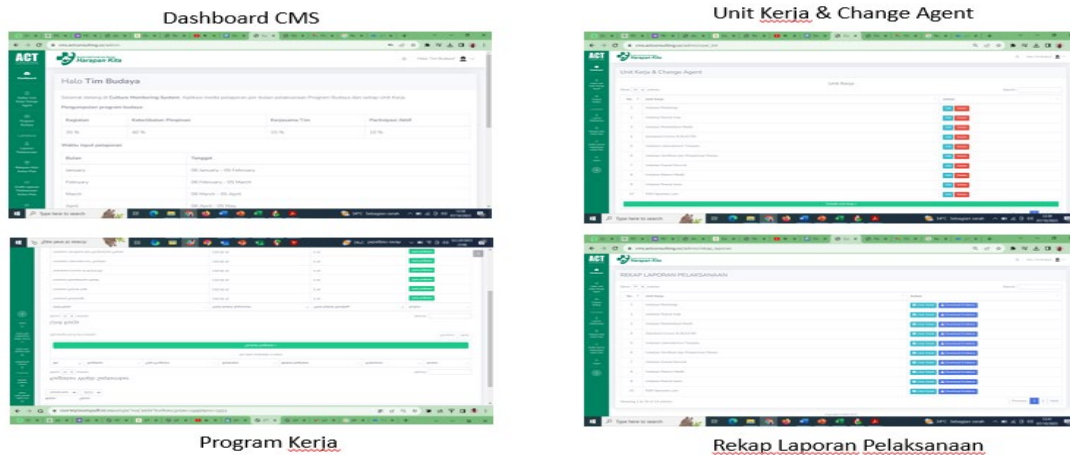
karena sistem ini juga mengintegrasikan data-data yang sudah dilakukan oleh *Change Agent* serta melihat peran monev yang dilakukan *Change Leader*; (3) evaluasi kinerja *Change Agent*, dan (4) menilai pelaksanaan program transformasi budaya.

Informasi-informasi inilah yang disampaikan Tim Kerja OSDM ke *Change Sponsor*.

Langkah-Langkah

Untuk membangun budaya organisasi nilai BerAKHLAK, langkah-langkah yang dilakukan adalah:

1. Membentuk Tim Budaya, yang terdiri dari *Change Sponsor*, yaitu *Top Leader*, (Direksi), *Change Transformation*, yaitu unsur yang mengelola SDM, dan *Change Champion* yaitu unsur pimpinan dan pegawai terpilih di satuan kerja yang disebut sebagai *Change Leader* (pimpinan satuan kerja) dan *Change Agent* (pegawai terpilih di satuan kerjanya).
2. Memberikan pembekalan tentang budaya organisasi dan peran yang diharapkan dari para kepala satuan kerja sebagai *Change Leader* / penggerak budaya di satuan kerjanya.
3. Melakukan seleksi untuk memilih *Change Agent* dari satuan kerja.
4. Memberikan pembekalan kepada *Change Agent* tentang budaya organisasi dan peran yang harus dijalankan sebagai *Change Agent* di satuan kerjanya.
5. Membuat media komunikasi dengan *WhatsApp* sebagai group *Change Agent* yang melibatkan *Change Leader*.
6. Para *Change Leader* membuat program transformasi budaya.
7. Para *Change Agent* membuat rencana aksi berdasarkan program kerja yang dibuat oleh *Change Leader*.
8. Melakukan pembahasan dan meminta persetujuan *Change Leader* atas rencana aksi yang akan dilaksanakan.
9. Melakukan rencana aksi sesuai persetujuan *Change Leader* dengan menggunakan CMS, dengan cara sebagai berikut:
 - a. Menginput rencana aksi
 - b. Menginput pelaksanaan rencana aksi



10. *Change Transformation* melakukan monitoring terhadap pelaksanaan rencana aksi dengan melakukan beberapa tanggung jawab di CMS, yaitu :
 - a. Mendaftarkan satuan kerja dan program budaya yang sudah disepakati.
 - b. Menyetujui program budaya yang akan dilaksanakan.
 - c. Monev laporan pelaksanaan program/rencana aksi
 - d. Merekap nilai pelaksanaan rencana aksi
11. *Change Transformation* melakukan *coaching* atas hasil yang dicapai, menggunakan media laporan dan grafik capaian pelaksanaan rencana aksi yang dapat dilihat oleh *Change Agent* dan *Change Transformation*.
12. *Change Agent* memperbaiki dan melanjutkan rencana aksi, melalui CMS.
13. *Change Transformation* melaporkan hasil monev secara berkala ke *Change Sponsor*.
14. *Change Transformation* menyiapkan selebrasi untuk penetapan *Top Change Agent*.
15. *Change Sponsor* memberikan penghargaan *Top Change Agent*

Hasil Kegiatan

Tim Budaya menetapkan waktu 6 (enam) bulan untuk melihat keberhasilan program secara utuh, dengan memberlakukan monev harian (wa-group), mingguan dan bulanan (CMS).

Saat ini RSAB Harapan Kita mempunyai 14 (empat belas) program transformasi budaya, 47 (empat puluh tujuh) rencana aksi yang dibina oleh 16 (enam belas) *Change Leader* dan dilaksanakan oleh 40 (empat puluh) *Change Leader* mulai Agustus 2023.

Wa-group sebagai media komunikasi dan monitoring harian berperan efektif mengkomunikasikan peran dan tanggung jawab *Change Agent* untuk melaporkan pelaksanaan rencana aksinya dan mengingatkan *Change Leader* untuk aktif monitoring pelaksanaan rencana aksi para agent dibawahnya. Keberadaan wa-group ini berperan aktif membangun nilai akuntabel (bertanggung jawab) dan kompeten (siap *sharing* ilmu).

Monev yang dilakukan dengan CMS dapat mengindikasikan hal-hal sebagai berikut :

a. Keterlibatan *leader* sebagai *coach*

- 1) Kelompok Staf Medik Fungsional merupakan kelompok mandiri, yang memberikan kepercayaan penuh pada *Change Agent* untuk melakukan rencana aksinya. Tim Kerja OSDM hanya berperan sebagai motivator dan kolaborator kepada pihak-pihak yang diperlukan dukungannya.
- 2) *Leader* yang ada di 10 (sepuluh) satuan kerja keterlibatannya sangat berperan besar terhadap pelaksanaan rencana aksi. Hal ini terlihat saat dilakukan *coaching* pembahasan hasil kerja bulan Agustus, semuanya hadir dan ingin mengetahui sejauhmana perkembangan program dan rencana aksi sudah dilaksanakan.

b. Implementasi nilai BerAKHLAK

- 1) Monitoring yang dilakukan oleh CMS berbasis waktu, sehingga pelapor tidak dapat melaporkan pekerjaan bila sudah lewat dari waktu yang ditetapkan.

Kebiasaan ini membantu *Change Agent*, *Change Leader* dan *Change Transformation* untuk saling mengingatkan. Kebiasaan ini membantu Tim Budaya menerapkan nilai **akuntabel dan adaptif**.

- 2) Rencana aksi yang dibuat para *Change Agent* sebagian besar mengedepankan kehadiran, contohnya Instalasi Rekam Medik mencatat adanya penurunan keterlambatan sebesar 21% di bulan Agustus dan 8% di bulan September bila dibandingkan dengan bulan Juli 2023. Kepala Instalasi Rekam Medik, belum pernah terlambat. Kondisi ini menunjang implementasi nilai **akuntabel, loyal** serta mau berubah (**adaptif**). .