



PEDOMAN PERUBAHAN BUDAYA KERJA KEMENTERIAN KESEHATAN

Untuk Akselerasi Transformasi Internal

Internal Transformation Office

Tahun 2024



**PEDOMAN
PERUBAHAN BUDAYA KERJA
KEMENTERIAN KESEHATAN**

UNTUK AKSELERASI TRANSFORMASI INTERNAL

PEDOMAN PERUBAHAN BUDAYA KERJA KEMENTERIAN KESEHATAN

Tahun 2024

Pengarah:

Kunta Wibawa Dasa Nugraha (Sekretaris Jenderal Kementerian Kesehatan)

Penanggung Jawab:

Bambang Widiyanto (Staf Khusus Menteri Bidang Tata Kelola Pemerintahan dan Reformasi Birokrasi)

Ketua:

Dwi Meilani (Kepala Pusat Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara)

Wakil Ketua:

Hendrastuti Pertiwi (Kepala Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia)

Siti Nadia Tarmizi (Kepala Biro Komunikasi dan Pelayanan Publik)

Sekretaris:

Afifa Farha

Penyusun:

Ruddy Gobel (koordinator), Dora, Ahmad Muhidin, Andri Moch. Ardianto, Dinanti Abadini, Dian Kusumawardhani, Ella Andalusia, Widyawati, Maburr, I Gede Dedy Suwartawan

Desainer Grafis:

Ricky Riantono

Diterbitkan Oleh:

Pusat Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara
Kementerian Kesehatan RI



Hak Cipta dilindungi oleh Undang-Undang. Dilarang memperbanyak buku ini sebagian atau seluruhnya dalam bentuk dan dengan cara apapun juga, baik secara mekanis maupun elektronik termasuk fotocopy rekaman dan lain-lain tanpa seijin tertulis dari penerbit.



TENTANG

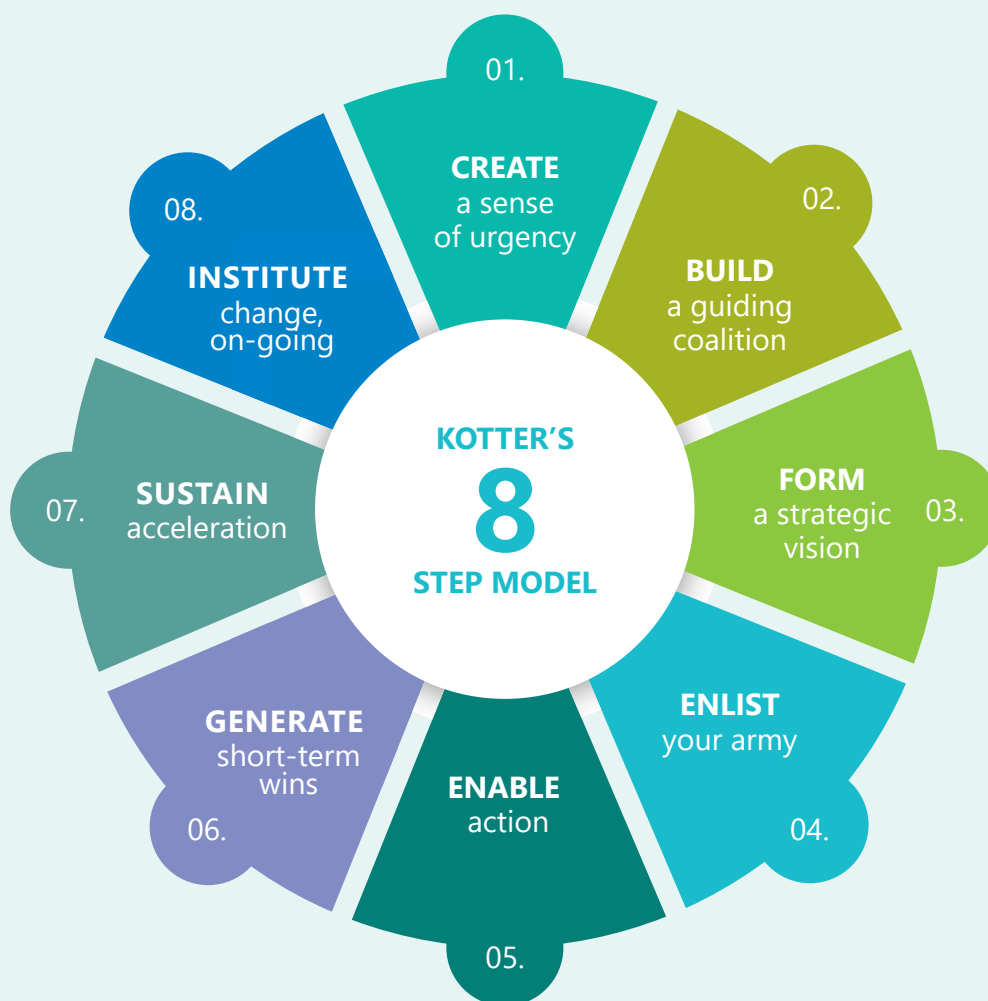
Pedoman Perubahan Budaya Kerja Kemenkes

Buku ini berisi visi, strategi, pendekatan, dan rencana kerja internalisasi perubahan budaya kerja sebagai bagian dari pilar 7 yaitu Transformasi Internal Kementerian Kesehatan.

Buku ini disusun agar seluruh elemen Kemenkes mengetahui, memahami dan turut berpartisipasi dalam pelaksanaan Program Perubahan Budaya Kerja.

Buku ini disusun menggunakan metodologi *Change Management Model*, yang dikembangkan oleh Dr. John P. Kotter dari the Harvard Business School. Panduan ini dibagi dalam 8 tahapan sesuai dengan Kotter's 8 Step Model.

GAMBAR 1. KOTTER 8-STEP CHANGE MANAGEMENT MODEL



Secara keseluruhan, buku ini membahas elemen-elemen penting dalam mencapai tujuan Transformasi Internal Kemenkes untuk mendukung transformasi kesehatan nasional. Pendekatan buku ini berdasarkan teori-teori dan praktik-praktik terbaik yang sudah mapan, serta memasukkan referensi terbaru dalam manajemen perubahan.

Buku ini juga memperkenalkan *Execution Tools* khusus untuk Kemenkes dengan mengadopsi pendekatan terkini dan efektif yang digunakan oleh organisasi sukses, menggunakan *tools* seperti 4DX dan Pemetaan Proses Bisnis yang dimodifikasi sesuai dengan kebutuhan dan kondisi khusus Kemenkes. Pembentukan strategi manajemen perubahan dalam buku ini berbasis akademik dengan merekonstruksi teori pertukaran sosial, teori perubahan perilaku perubahan, dan teori komunikasi.

Arah perubahan yang dijelaskan dalam buku ini diupayakan selaras dengan tuntutan transformasi kesehatan nasional, dengan tujuan akhir memperkuat enam pilar transformasi.





Daftar Isi

01.

Mengapa
Transformasi
Internal
Diperlukan

Hal. 1

02.

Visi
Transformasi
Internal
Kemenkes

Hal. 10

03.

Pelaku
Transformasi
Internal

Hal. 19

04.

Mengkomunikasikan
Transformasi
Internal

Hal. 27



05.

Mengakselerasi
Transformasi
Internal

Hal. 37

06.

Quick Wins

Hal. 41

07.

Menjaga Arah
Transformasi
Internal

Hal. 75

08.

Melembagakan
Transformasi Internal
Sebagai *Lifestyle*
Insan Kemenkes

Hal. 84



Menteri Kesehatan



6

Pilar Transformasi Kesehatan yang dilaksanakan oleh Kementerian Kesehatan sejak tahun 2021 telah dirasakan manfaatnya oleh masyarakat.

Untuk mendukung pelaksanaan 6 pilar transformasi kesehatan perlu dilakukan Transformasi Internal. Kementerian Kesehatan membentuk Internal Transformation Office yang tugas utamanya adalah melakukan perubahan budaya kerja agar pelaksanaan transformasi kesehatan dapat dilakukan secara berkesinambungan.

// Bersama-sama, kita akan melanjutkan perjalanan ini menuju organisasi Kemenkes yang lebih efisien, inovatif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat //

Buku pedoman perubahan budaya kerja ini menjadi panduan yang sangat berharga dalam akselerasi transformasi ini. Saya minta, agar visi, pendekatan dan rencana kerja yang tertuang dalam buku ini dilaksanakan dengan sepenuh hati.

Pada akhirnya, saya ingin mengucapkan terima kasih kepada semua yang terlibat dalam upaya ini. Bersama-sama, kita akan melanjutkan perjalanan ini menuju organisasi Kemenkes yang lebih efisien, inovatif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Mari kita bersama-sama mencapai tujuan luar biasa ini.

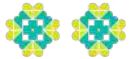
Budi G. Sadikin



01.

Mengapa Transformasi Internal Diperlukan

INDIKATOR KESEHATAN NASIONAL YANG MASIH TERTINGGAL, TANTANGAN DESENTRALISASI, DAN TUNTUTAN ORGANISASI, MEMBUAT KEMENKES PERLU MELAKUKAN PEMBENAHAN. PEMBENAHAN DILAKUKAN MELALUI 6 PILAR TRANSFORMASI KESEHATAN NASIONAL PLUS 1 PILAR TRANSFORMASI INTERNAL.



PERBAIKAN INDIKATOR KESEHATAN BELUM SESUAI HARAPAN

Salah satu tujuan pembangunan nasional adalah meningkatkan indikator kesehatan nasional. Namun demikian, perbaikan indikator kesehatan nasional tidak secepat seperti yang diharapkan. Hal ini menyebabkan banyak indikator kesehatan nasional tertinggal dibandingkan dengan indikator kesehatan negara-negara tetangga.

Sebagai contoh, prevalensi *stunting* mencapai 37,6% pada tahun 2013. Artinya sekitar 1 dari 3 anak balita Indonesia mengalami *stunting*. Dengan kondisi tersebut, Indonesia termasuk negara dengan tingkat prevalensi *stunting* tertinggi, berada satu kelompok dengan negara-negara Afrika seperti Angola, Kenya, Togo, Uganda, dan Zambia. Di kawasan Asia Tenggara Indonesia berada satu kelompok dengan Myanmar dan Timor-Leste.



Untuk itu, Pada tanggal 5 April 2018, Presiden Joko Widodo memimpin rapat terbatas yang menetapkan pencegahan *stunting* sebagai prioritas nasional.

// Berbagai indikator kesehatan tersebut, menunjukkan bahwa tantangan pengelolaan kesehatan di Indonesia masih sangat besar. Untuk memperbaikinya, dibutuhkan upaya yang tidak biasa. Tidak dengan cara yang sama dengan saat ini, tetapi dengan pendekatan baru yang lebih efektif.

Indikator kesehatan nasional lainnya yang sering digunakan sebagai ukuran keberhasilan pembangunan kesehatan di sebuah negara adalah indikator angka kematian ibu (AKI) dan angka kematian bayi (AKB). Pada tahun 2022 terdapat perbaikan target untuk dua indikator tersebut, namun sama halnya dengan *stunting*, indikator AKI per 100.000 angka kelahiran hidup tahun 2020, yakni 189, hanya lebih baik dari Myanmar (250) dan tertinggal jauh dari Malaysia (29). Sementara itu, indikator AKB per 1.000 kelahiran hidup pada tahun yang sama, yakni 16,8 hanya lebih baik dari Myanmar (22,3) dan tertinggal jauh dari Malaysia (4,6).

Indikator kesehatan nasional tersebut, menunjukkan bahwa tantangan pengelolaan kesehatan di Indonesia masih sangat besar. Untuk memperbaikinya, membutuhkan upaya yang tidak biasa. Tidak dengan cara yang sama dengan saat ini, tetapi dengan pendekatan baru yang lebih efektif. Untuk itu Kemenkes sebagai ujung tombak pengelolaan kesehatan nasional harus berbenah serius.

TANTANGAN DESENTRALISASI

Dari sisi kewenangan pengelolaan kesehatan, undang-undang otonomi daerah juga membagi kewenangan pengelolaan kesehatan kepada pemerintah daerah. Secara teori, pemerintah daerah dapat lebih responsif terhadap kebutuhan dan prioritas kesehatan spesifik masyarakat setempat. Pemerintah daerah juga dapat mengalokasikan sumber daya secara lebih efisien untuk memenuhi kebutuhan kesehatan daerah mereka. Selain itu, secara teori pemerintah daerah dapat lebih cepat dalam mendorong inovasi pelayanan kesehatan di daerah dengan pendekatan yang berbeda untuk mengatasi masalah kesehatan di wilayahnya.

// Kewenangan pengelolaan kesehatan di daerah oleh pemerintah daerah ini, di sisi lain positif untuk mempercepat pembangunan kesehatan, tetapi berpotensi “menggantikan” peran Kemenkes oleh pemerintah daerah.

Kewenangan pengelolaan kesehatan di daerah oleh pemerintah daerah ini, di sisi lain positif untuk mempercepat pembangunan kesehatan, tetapi berpotensi “menggantikan” peran Kemenkes oleh pemerintah daerah. Selain itu, beberapa indikator kesehatan penting, seperti penyediaan dokter di puskesmas juga adalah kewenangan pemerintah daerah, sehingga untuk mencapai target Kemenkes harus berbagi peran dengan pemerintah daerah.

Namun demikian, pada kenyataannya Kementerian Kesehatan tetap menjadi motor penggerak dalam meningkatkan indikator kesehatan nasional, mengingat masih besarnya anggaran kesehatan yang disediakan oleh pemerintah pusat, dan lebih jauh lagi Kementerian Kesehatan memiliki kewenangan dalam membuat peraturan dan regulasi. Sangat disayangkan kalau Kementerian Kesehatan tidak memanfaatkan kesempatan tersebut.



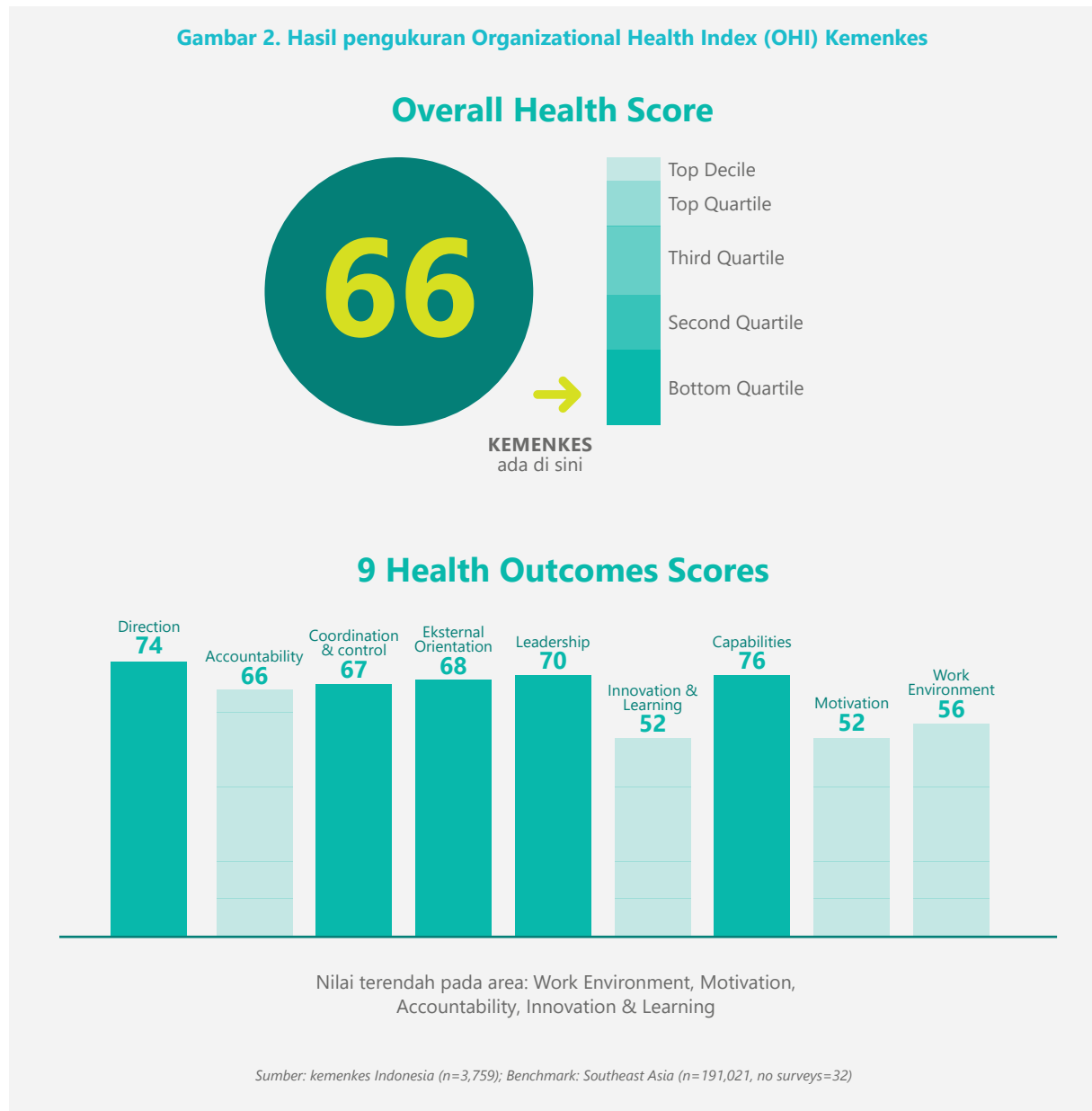
Hasil survei Organizational Health Index (OHI) ini menempatkan Kemenkes dalam kuartil terbawah dibandingkan dengan tolok ukur organisasi sejenis secara regional. Kesimpulan sederhana dari pengukuran OHI ini menyebutkan bahwa secara organisasi Kemenkes perlu berbenah secara serius.

Untuk itu, Kementerian Kesehatan perlu mengadopsi pendekatan baru yang lebih responsif. Kemampuan komunikasi dan koordinasi untuk meningkatkan kerja sama dengan pemerintah daerah menjadi keahlian mutlak yang harus dimiliki oleh Kementerian Kesehatan. Harus diakui, bahwa ini adalah tantangan terbesar Kementerian Kesehatan meskipun kemampuan secara teknis kesehatan sudah sangat baik.

TANTANGAN ORGANISASI KEMENKES

Secara organisasi, sebagaimana umumnya lembaga birokrasi, tantangan dalam memperbaiki profesionalisme di Kemenkes juga merupakan sebuah keniscayaan.

Gambar 2. Hasil pengukuran Organizational Health Index (OHI) Kemenkes



Perlu diakui bahwa kemampuan organisasi Kemenkes dalam menjawab tantangan pembangunan kesehatan masih jauh dari standar. Berdasarkan survei OHI dengan metodologi yang dikembangkan oleh *McKinsey and Company*², memberikan skor 66 untuk indikator secara keseluruhan (Gambar 2).

Hasil survei OHI ini menempatkan Kemenkes dalam kuartil terbawah dibandingkan dengan tolok ukur organisasi sejenis secara regional. Kesimpulan sederhana dari pengukuran OHI ini menyebutkan bahwa secara organisasi Kemenkes perlu berbenah secara serius.

Selain itu, Kementerian Kesehatan mendapatkan nilai 59,2% (cukup sehat) untuk pengukuran budaya kerja ASN Indeks BerAKHLAK yang dilakukan oleh KemenPANRB.

// Mencari dan menerapkan cara kerja yang lebih efektif, mendorong inovasi, serta membuka pola pikir harus menjadi agenda besar Kemenkes. Semua itu hanya bisa dilakukan dengan cara kerja yang baru, budaya kerja yang baru, dan semangat yang baru. Itulah mengapa Kemenkes perlu bertransformasi.

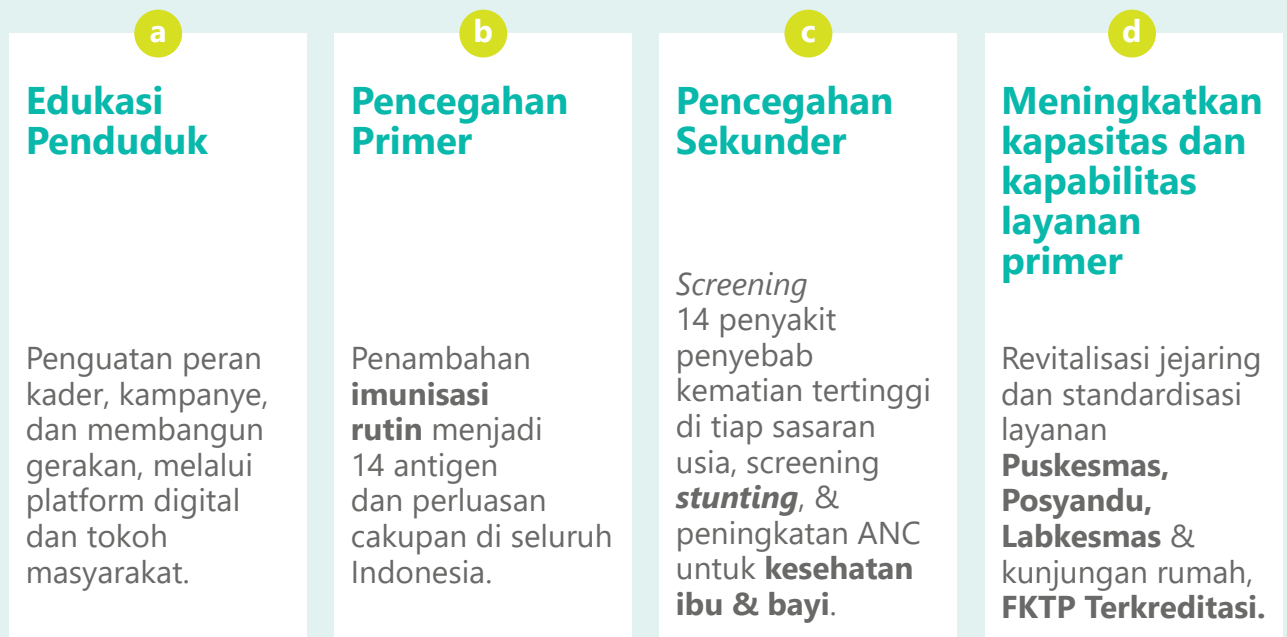


Indikator kesehatan yang belum membaik, tantangan desentralisasi, serta kebutuhan memperkuat organisasi Kementerian Kesehatan, termasuk perbaikan indeks berAKHLAK, merupakan beberapa alasan bagi Kemenkes untuk berbenah secara serius. Mencari dan menerapkan cara kerja yang lebih efektif, mendorong inovasi, serta membuka pola pikir baru harus menjadi agenda besar Kementerian Kesehatan. Semua itu hanya bisa dilakukan dengan cara kerja yang baru, budaya kerja yang baru, dan semangat yang baru.

// Kemenkes sebagai penanggungjawab pembangunan kesehatan kemudian dihadapkan pada kenyataan bahwa tugas transformasi kesehatan tidak bisa dijalankan dengan kondisi organisasi saat ini, saat OHI yang belum baik. Itulah sebabnya pilar transformasi ke-7, Transformasi Internal Kemenkes, menjadi sangat penting.

Gambar 3. Pilar Transformasi Kesehatan

01 TRANSFORMASI LAYANAN PRIMER



04 Transformasi sistem pembiayaan kesehatan

Regulasi pembiayaan kesehatan dengan 3 tujuan: tersedia, cukup, dan berkelanjutan; alokasi yang adil, dan pemanfaatan yang efektif dan efisien.

05 Transformasi SDM Kesehatan

Penambahan kuota mahasiswa, beasiswa dalam & luar negeri, kemudahan penyetaraan nakes lulusan luar negeri.

PILAR TRANSFORMASI KESEHATAN NASIONAL

Dalam menghadapi berbagai tantangan tersebut Kementerian Kesehatan mencanangkan 6 pilar Transformasi Kesehatan. Pilar transformasi kesehatan tersebut adalah: Transformasi Layanan Primer, Transformasi Layanan Rujukan, Transformasi Sistem Ketahanan Kesehatan Nasional, Transformasi Sistem Pembiayaan Kesehatan, Transformasi Sumber Daya Manusia Kesehatan, dan Transformasi Teknologi Kesehatan.

02 TRANSFORMASI LAYANAN RUJUKAN

a

Meningkatkan akses dan mutu layanan sekunder & tersier

Pengembangan jejaring layanan penyakit prioritas, perbaikan tata kelola RS pemerintah.

03 TRANSFORMASI SISTEM KETAHANAN KESEHATAN

a

Meningkatkan ketahanan sektor farmasi & alat kesehatan

Produksi dalam negeri 14 antigen vaksin imunisasi rutin, top 10 bahan baku obat, top 10 alkes *by volume & by value*.

b

Memperkuat ketahanan tanggap darurat

Tenaga cadangan tanggap darurat, *table top exercise* kesiapsiagaan krisis.

06 Transformasi teknologi kesehatan

Pengembangan dan pemanfaatan teknologi, digitalisasi, dan bioteknologi di sektor kesehatan.

a Teknologi Informasi

b Bioteknologi

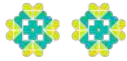
07 Transformasi Internal Kementerian Kesehatan

Kemenkes sebagai penanggungjawab pembangunan kesehatan kemudian dihadapkan pada kenyataan bahwa tugas transformasi kesehatan tidak bisa dijalankan dengan kondisi organisasi saat ini dengan OHI yang belum baik. Itulah sebabnya pilar transformasi ke-7, Transformasi Internal Kemenkes, perlu dilakukan dalam rangka membangun organisasi dan SDM yang mampu mengimplementasikan 6 pilar transformasi kesehatan.



02. Visi Transformasi Internal Kemenkes

DALAM MELAKUKAN TRANSFORMASI INTERNAL KEMENKES BERFOKUS PADA PROGRAM PERUBAHAN BUDAYA KERJA DENGAN VISI *CORE VALUES* BERAKHLAK DENGAN TIGA TEMA UTAMA PERUBAHAN BUDAYA YAITU: EKSEKUSI EFEKTIF, CARA KERJA BARU, DAN PELAYANAN UNGGUL.



CORE VALUES BerAKHLAK

Dalam melakukan Transformasi Internal pada hakikatnya adalah melakukan program perubahan budaya kerja. Perubahan budaya kerja Kemenkes dibangun berdasarkan visi *core values* BerAKHLAK sesuai panduan dari Kemenpan-RB, yaitu: Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif³.



// Berbagai indikator kesehatan tersebut, menunjukkan bahwa tantangan pengelolaan kesehatan di Indonesia masih sangat besar. Untuk memperbaikinya, dibutuhkan upaya yang tidak biasa. Tidak dengan cara yang sama dengan saat ini, tetapi dengan pendekatan baru yang lebih efektif.

Gambar 4. Core Values BerAKHLAK



Berorientasi Pelayanan

- Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat
- Ramah, cekatan, solutif dan dapat diandalkan
- Melakukan perbaikan tiada henti

Akuntabel

- Melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat, disiplin dan berintergritas tinggi
- Menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif dan efisien
- Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan

Kompeten

- Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah
- Membantu orang lain belajar
- Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik

Harmonis

- Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya
- Suka menolong orang lain
- Membangun lingkungan kerja yang kondusif

Kolaboratif

- Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi
- Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah
- Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama

Adaptif

- Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan
- Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas
- Bertindak proaktif

Loyal

- Memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, NKRI serta pemerintah yang sah
- Menjaga nama baik sesama ASN, Pimpinan, Instansi dan Negara
- Menjaga rahasia jabatan dan negara

// Untuk memudahkan implementasinya, Core values BerAKHLAK tersebut difokuskan pada tiga tema perubahan budaya yaitu: Eksekusi Efektif (*Effective Execution*); Cara Kerja Baru (*New Ways of Working*); dan Pelayanan Unggul (*Service excellence*). Tiga tema menjadi visi perubahan budaya kerja Kemenkes.

Nilai-nilai berAKHLAK tersebut mengarah pada tujuan untuk memperkuat budaya kerja yang mendorong pembentukan karakter ASN profesional yang sejalan dengan arahan Presiden Joko Widodo bahwa Setiap ASN harus mempunyai orientasi yang sama yaitu memberikan pelayanan terbaik untuk masyarakat. ASN bukan pejabat yang justru minta dilayani, melainkan ASN harus mempunyai jiwa untuk melayani masyarakat.

Gambar 5. Visi Transformasi Internal Kemenkes



Tujuan: Terbangunnya Budaya Kerja yang berorientasi pada kinerja untuk mendukung Transformasi Kesehatan

3 TEMA PERUBAHAN BUDAYA

Dengan mempertimbangkan keunikan peran Kemenkes serta kondisi organisasi, maka untuk mendorong efektivitas internalisasi budaya kerja baru melalui program perubahan budaya kerja, Internal Transformation Office (ITO) Kemenkes memfokuskan basis *core values* BerAKHLAK tersebut pada tiga tema perubahan budaya kemenkes yaitu: Eksekusi Efektif (*Effective Execution*); Cara Kerja Baru (*New Ways of Working*); dan Pelayanan Unggul (*Service excellence*). Tiga tema perubahan budaya kerja ini menjadi visi perubahan budaya kerja Kemenkes.

// Bila ketiga tema perubahan budaya kerja ini dilaksanakan dengan baik, internalisasi perilaku *core values* BerAKHLAK sekaligus akan terwujud.

Alasan utama internalisasi budaya kerja baru melalui program perubahan budaya kerja dengan fokus pada tiga tema perubahan budaya adalah sebagai berikut:

- Kebutuhan Kemenkes untuk mempercepat tercapainya tujuan transformasi kesehatan sesuai dengan pilar transformasi (*Effective Execution*).

- Kemenkes perlu mengadopsi metode kerja baru dengan pendekatan yang lebih efisien, inovatif, dan kolaboratif untuk meningkatkan efektivitas serta mempermudah adaptasi terhadap tantangan pembangunan kesehatan (*New ways of working*).
- Unit-unit kerja Kemenkes yang berhadapan langsung dengan pelayanan masyarakat membutuhkan paradigma pelayanan unggul (*Service Excellence*).



Namun demikian, meskipun difokuskan pada tiga tema perubahan budaya tersebut, seluruh perilaku dalam *core values* BerAKHLAK telah tercakup. Sehingga dengan melakukan internalisasi pada tiga tema perubahan budaya kerja tersebut, sekaligus menginternalisasikan keseluruhan visi *core values* BerAKHLAK.



Secara lebih jelas hubungan antara 3 tema perubahan budaya Kemenkes dengan *core values* berAKHLAK adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Deskripsi Perilaku BerAKHLAK dengan Tema Perubahan Budaya Kemenkes

Perilaku BerAKHLAK	
Berorientasi Pelayanan	Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat Ramah, cekatan, solutif dan dapat diandalkan Melakukan perbaikan tiada henti
Akuntabel	Melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat, disiplin Menggunakan kekayaan dan Barang Milik Negara secara bertanggung jawab Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan
Kompeten	Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah Membantu orang lain belajar Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik
Harmonis	Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya Suka menolong orang lain. Membangun lingkungan kerja yang kondusif
Loyal	Memegang teguh ideologi Pancasila, UUD 1945, setia kepada NKRI, s Menjaga nama baik sesama ASN, Pemimpin, Instansi dan Negara Menjaga rahasia jabatan dan negara.
Adaptif	Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan. Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas. Bertindak proaktif.
Kolaboratif	Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan ber

	Eksekusi Efektif	Cara kerja Baru	Pelayanan Unggul
			✓
	✓		✓
		✓	✓
n dan berintegritas tinggi	✓		✓
g jawab, efektif dan efisien	✓		
	✓		
u berubah	✓		
	✓	✓	
	✓		✓
		✓	✓
		✓	✓
	✓	✓	
erta pemerintahan yang sah.	✓		
	✓		✓
	✓	✓	
	✓	✓	✓
	✓	✓	
	✓	✓	
sama.	✓	✓	✓

3 TEMA PERUBAHAN BUDAYA

EKSEKUSI EFEKTIF

Eksekusi Efektif diperlukan agar seluruh insan kemenkes mampu melaksanakan 6 pilar transformasi kesehatan nasional sesuai dengan target indikator kinerja. Untuk mendorong hal ini diperlukan model eksekusi efektif yang dapat dijalankan oleh seluruh insan Kemenkes. Melalui eksekusi efektif, insan Kemenkes harus mampu bekerja cerdas (efektif dan efisien), dengan memanfaatkan sumber daya secara optimal untuk memberikan hasil terbaik. Serta mengedepankan integritas, kompeten, senantiasa meningkatkan kemampuan diri, gesit dan cepat dalam beradaptasi terhadap perubahan.

CARA KERJA BARU

Inti dari cara kerja baru adalah mampu berpikir dan bekerja secara inovatif dan kolaboratif untuk mencapai tujuan transformasi kesehatan nasional. Karena itu, Kemenkes harus menjadi organisasi pembelajar, dan setiap insan Kemenkes menjadi individu pembelajar. Insan Kemenkes harus mampu berkolaborasi dengan mitra kerja internal maupun eksternal, berorientasi pada solusi, dan perbaikan berkelanjutan agar mampu melaksanakan 6 pilar transformasi kesehatan.

PELAYANAN UNGGUL

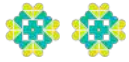
Insan Kemenkes mesti menyadari bahwa pembangunan kesehatan harus berorientasi pada pelayanan unggul, yang didasari pada sikap empati dan menempatkan kepentingan pelayanan masyarakat sebagai prioritas utama. Dalam semua bentuk pelayanan, insan Kemenkes harus proaktif dan responsif dengan usaha terbaik (*best effort*) dalam memberikan solusi dan layanan terbaik.



03.

Pelaku Transformasi Internal

KUNCI SUKSES TRANSFORMASI INTERNAL ADALAH TRANSFORMASI SDM. KARENA ITU PELAKU UTAMA TRANSFORMASI INTERNAL ADALAH SELURUH INSAN KEMENKES.



TRANSFORMASI INTERNAL MERUPAKAN TRANSFORMASI SDM

Sejak awal, Kemenkes menyadari bahwa investasi terbesar dalam transformasi internal adalah pada SDM Kemenkes dari berbagai level. Mulai dari level tertinggi sampai level pelaksana. Mulai dari pengambil kebijakan sampai pelaksana program, dan termasuk yang berkedudukan di Kantor Pusat sampai ke seluruh pelaksana teknis.

Dalam buku *The Heart of Transformation: Build the Human Capabilities That Change Organizations for Good*⁴, Michael J. Leckie menyebutkan: "Organizations don't exist. Only people exist. An organization is simply an organized body of people with a particular purpose."

// Transformasi tidak dapat berjalan efektif tanpa peran insan Kemenkes, sehingga pelaku utama transformasi internal adalah insan Kemenkes sendiri.

Penjelasan Leckie⁴ tersebut mengandung arti bahwa transformasi tidak dapat berjalan efektif tanpa peran insan Kemenkes. Artinya bahwa pelaku utama transformasi internal adalah insan Kemenkes sendiri.

// Jika transformasi internal Kemenkes berjalan dengan baik, dapat memberikan sejumlah manfaat signifikan bagi insan Kemenkes. Transformasi internal dapat mendorong pengembangan diri, termasuk peningkatan profesionalisme, keterampilan, dan pengetahuan.

Kemenkes menyadari bahwa transformasi internal mungkin menyebabkan ketidaknyamanan. Di beberapa kasus di organisasi lainnya, terdapat perlawanan terhadap perubahan (*resistance to change*), perasaan tidak menyenangkan dan ketidaknyamanan (*unpleasant and discomfort feeling*), serta peningkatan tingkat stres dan ketidakpercayaan pada organisasi⁵.

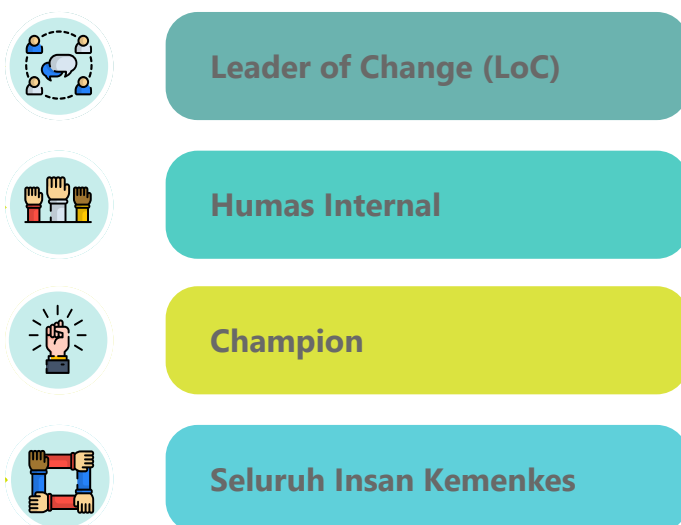


MANFAAT TRANSFORMASI INTERNAL BAGI INSAN KEMENKES

Namun demikian, jika transformasi internal Kemenkes berjalan dengan baik, dapat memberikan sejumlah manfaat signifikan bagi insan Kemenkes. Transformasi internal dapat mendorong pengembangan diri, termasuk peningkatan profesionalisme, keterampilan, dan pengetahuan. Dengan demikian, dapat terwujud peningkatan kepuasan kerja yang berujung pada kesempatan dan jenjang karir yang lebih baik⁶.

Transformasi internal juga dapat mendorong peningkatan kemampuan untuk berkolaborasi dan bekerja dalam tim juga semakin diperkaya, sementara adaptabilitas dan ketangguhan menjadi landasan yang kuat dalam menghadapi perubahan dan tantangan⁷. Sebagai hasilnya, transformasi di Kemenkes memberikan dampak positif pada pertumbuhan dan perkembangan individu di dalam organisasi.

Gambar 6. Pelaku Transformasi Internal Kemenkes



Meskipun seluruh insan Kemenkes merupakan pelaku transformasi, tetapi terdapat pembagian peran dalam pelaksanaan proses transformasi tersebut sesuai dengan pelaku transformasi internal, yaitu: *Leader of Change* (LoC), Humas Internal, *Champion* dan Seluruh Insan Kemenkes.

PELAKU TRANSFORMASI INTERNAL

LEADER OF CHANGE

Seluruh pemimpin dalam setiap lini adalah *leader of change*. Mulai dari Menteri, Pejabat Eselon I dan II, Pimpinan UPT, Ketua Tim Kerja, atau Koordinator dalam gugus kerja tertentu adalah LoC. Karakteristik LoC adalah memimpin organisasi, mensupervisi orang dan memiliki kewenangan terhadap anggaran maupun sumber daya dalam unit yang dipimpinnya.



Tugas LoC dalam transformasi internal adalah:

- Menjadi *role model* dalam transformasi internal dengan menjalankan setiap deskripsi perilaku dalam program perubahan budaya;
- Menggunakan kewenangannya untuk mendorong perubahan dalam organisasi;
- Memimpin dan mengkoordinasikan para *Champion* di lingkungan unit kerjanya;
- Memastikan terlaksananya program perubahan budaya secara efektif di unit kerjanya;
- Memberikan penghargaan kepada setiap insan dalam unit kerjanya yang berkontribusi terhadap perubahan budaya.

HUMAS INTERNAL

Humas internal di Kemenkes memegang peran sentral dalam memfasilitasi proses transformasi internal. Tugas utama humas internal adalah memastikan bahwa pesan-pesan terkait perubahan disampaikan dengan baik, dukungan diperoleh, dan perubahan dapat dijalankan dengan efektif sesuai dengan visi dan misi transformasi internal. Tugas tersebut dilakukan dengan cara:

- Menyiapkan dan melaksanakan rencana komunikasi internal untuk mendukung transformasi internal melalui program perubahan budaya;
- Menyusun dan menyampaikan pesan-pesan transformasi kepada semua pihak di lingkungan Kemenkes dan UPT;
- Menyiapkan dan mengelola saluran komunikasi untuk menyampaikan pesan-pesan transformasi dan mendorong partisipasi semua pihak di lingkungan Kemenkes dan UPT (misalnya berkontribusi pada penyiapan konten untuk @lifeatkemenkes);
- Mengumpulkan masukan dari pegawai terkait transformasi dan program perubahan budaya, memberikan informasi kepada pimpinan tentang perasaan dan persepsi pegawai, serta membantu menilai efektivitas pelaksanaan transformasi internal yang diterapkan;
- Aktif terlibat dalam pelaksanaan program perubahan budaya di unit kerjanya.

// Humas internal di Kemenkes memegang peran sentral dalam memfasilitasi proses transformasi internal. Tugas utama humas internal adalah memastikan bahwa pesan-pesan terkait perubahan disampaikan dengan baik, dukungan diperoleh, dan perubahan dapat dijalankan dengan efektif sesuai dengan visi dan misi transformasi internal.

Dalam transformasi internal humas internal bekerja sama dengan Gugus Kerja Diseminasi Informasi dan Komunikasi (Diforkin) dan para *Champion*.

CHAMPION

Saat ini Kemenkes telah memiliki 945 *Champion* yang tersebar dari Kantor Pusat sampai pada unit-unit kerja Kemenkes di seluruh Indonesia. 708 di antaranya telah mengikuti program peningkatan kapasitas dan telah terlibat dalam proses transformasi internal dengan setiap *champion* menjalankan dua inisiatif individu untuk mendukung transformasi internal.

Para *champion* telah mampu menunjukkan kontribusi yang besar dalam transformasi internal dalam satu tahun terakhir. Untuk mendukung program perubahan budaya, jumlah *champion* akan ditingkatkan.



Para *champion* Kemenkes telah mampu menunjukkan kontribusi yang besar dalam transformasi internal dalam satu tahun terakhir. Untuk mendukung program perubahan budaya, jumlah *champion* akan ditingkatkan.

Dalam program perubahan budaya kerja, tugas *champion* adalah:

- Menjadi *role model* dalam transformasi internal dengan menjalankan setiap ritual perilaku dalam program perubahan budaya;
- Merumuskan dan melaksanakan tindakan individu yang berkontribusi pada proses transformasi internal dan program perubahan budaya. Proses perumusan tindakan individu dilakukan menggunakan *self-reflection tools* yang sudah disediakan;
- Membantu mendokumentasikan praktik baik dan inovasi untuk disebar dan direplikasikan unit kerja lain, serta mengidentifikasi masalah dan potensi solusi di unit kerja masing-masing;
- Bersama-sama dengan humas internal menjalankan fungsi komunikasi internal di unit kerja masing-masing (lihat peran humas internal);
- Aktif terlibat dalam pelaksanaan program perubahan budaya di unit kerjanya.

SELURUH INSAN KEMENKES

Peran para *Leader of Change*, Humas Internal, dan *Champion* tidak akan efektif jika seluruh insan Kemenkes tidak terlibat. Ujung dari upaya transformasi internal melalui program

perubahan budaya kerja adalah jika seluruh insan Kemenkes telah mengadopsi budaya kerja efektif eksekusi, cara kerja baru dan pelayanan unggul.

// Dalam mendukung proses transformasi internal seluruh insan Kemenkes diharapkan dapat terlibat secara aktif dalam setiap kegiatan program perubahan budaya, memahami dan melaksanakan ritual sesuai dengan tema perubahan perilaku, serta bersedia untuk menerima konsekuensi dari pelaksanaan program perubahan budaya kerja baik dalam bentuk penghargaan, maupun konsekuensi lain.



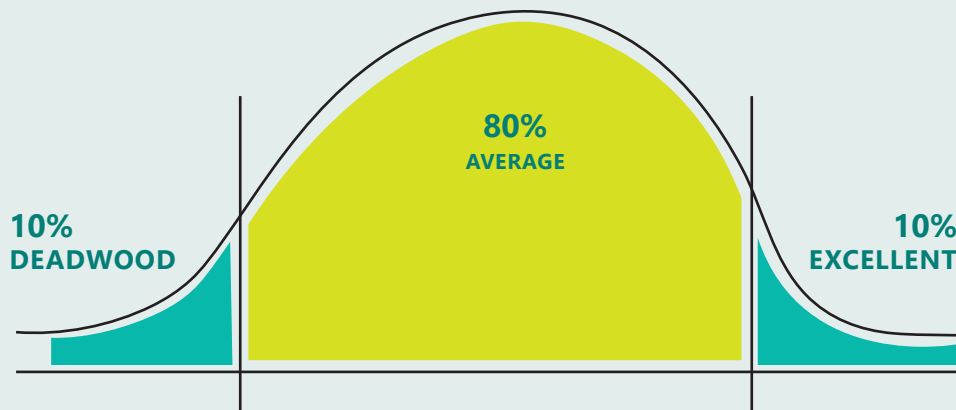
Karena itu, seluruh insan Kemenkes diharapkan dapat:

- Terlibat secara aktif dalam setiap kegiatan program perubahan budaya;
- Memahami dan melaksanakan ritual sesuai dengan tema perubahan perilaku (lihat bagian 5 menggerakkan perubahan budaya kerja);
- Bersedia untuk menerima konsekuensi dari pelaksanaan program perubahan budaya kerja baik dalam bentuk penghargaan, maupun konsekuensi lain.

JANGAN MAU MENJADI DEADWOOD

Konsep "*deadwood*" dalam konteks kategorisasi Sumber Daya Manusia (SDM) dalam organisasi merujuk pada pegawai yang dianggap tidak lagi efektif atau berkontribusi secara signifikan terhadap tujuan dan kinerja organisasi⁸. Pegawai yang dianggap sebagai "*deadwood*" cenderung tidak memberikan nilai tambah atau bahkan dapat menjadi beban bagi organisasi.

Gambar 7. Pembagian kategori SDM dalam organisasi

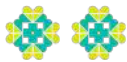


Beberapa karakteristik yang sering dikaitkan dengan "*deadwood*" dalam konteks SDM organisasi meliputi Kinerja Rendah, Kurangnya Keterlibatan, sulit beradaptasi, menolak perubahan dengan budaya organisasi yang baru, tidak mengembangkan kemampuan, dan lebih sering menyebarkan pengaruh negatif. Jumlah "*deadwood*" biasanya tidak banyak tetapi jika dibiarkan dapat berdampak negatif terhadap seluruh SDM dalam organisasi.



04. Mengkomunikasikan Transformasi Internal

SESUAI DENGAN TEORI PERTUKARAN SOSIAL, ADA BEBERAPA FAKTOR YANG BISA MEMENGARUHI KEPUASAN ATAU KETIDAKPUASAN PEGAWAI. DARI HASIL PENELITIAN, TERLIHAT BAHWA ADA BEBERAPA CARA UNTUK MENCAPAI KEPUASAN TINGGI, YAITU DENGAN MENJAGA KOMUNIKASI YANG BAIK DALAM TIGA TINGKAT, YAITU KOMUNIKASI DI TINGKAT ORGANISASI, KOMUNIKASI DENGAN PIMPINAN, DAN KOMUNIKASI ANTAR REKAN KERJA SECARA BERSAMAAN⁹.



STRATEGI KOMUNIKASI MENDUKUNG TRANSFORMASI

Dalam sebuah artikel di Harvard Business Review (HBR) yang berjudul *Don't Just Tell Employees Organizational Changes Are Coming — Explain Why*, disebutkan bahwa komunikasi yang tidak efektif adalah kunci gagalnya perubahan atau transformasi dalam organisasi¹⁰.

Karena itu, kunci sukses transformasi internal Kemenkes adalah pada seberapa efektif komunikasi, khususnya komunikasi internal dijalankan.

Pada bulan Juli 2022, saat inisiatif transformasi internal sedang berjalan, masih terdapat 17% pegawai di kantor pusat Kemenkes belum mengetahui tentang transformasi.

Sedangkan mengetahui, adalah merupakan tahap awal dari perubahan seperti yang disarankan dalam tahapan komunikasi perubahan perilaku, atau yang dikenal dengan triple A, yaitu: Mengetahui, Berperilaku, dan Bergerak (*Awareness, Attitude, Action*)¹¹.

Gambar 8. The 3A behavioral change model



// Tujuan utama dari prioritas komunikasi ini adalah agar seluruh Insan Kemenkes bergerak bersama berdasarkan tujuan yang dipahami secara merata, melalui pemahaman tujuan dan manfaat transformasi internal Kemenkes dari tingkat organisasi sampai dengan *level personal*.

DISEMINASI INFORMASI DAN KOMUNIKASI INTERNAL (DIFORKIN)

Kemenkes memahami kondisi ini dan sangat menyadari pentingnya komunikasi untuk mendukung transformasi internal Kemenkes. Oleh karena itu, Biro Komunikasi dan Pelayanan Publik diminta untuk melakukan kerja ekstra keras dalam meningkatkan efektivitas komunikasi. Inisiasi pembentukan gugus kerja Komunikasi Organisasi melalui Diseminasi Informasi dan Komunikasi Internal (Diforkin) adalah merupakan respons cepat Kemenkes terhadap tantangan ini.

Dalam menjalankan aktivitas komunikasi untuk mendukung transformasi internal, Kemenkes mengadopsi tiga tahap proses komunikasi yaitu: informasikan, libatkan dan perbaiki (*inform, engage, improve*). Pendekatan ini merujuk pada sejumlah aksi teori (*theory of action*) dalam mendorong keterlibatan¹².

Gambar 9. Pembagian kategori SDM dalam organisasi



Seluruh tahapan komunikasi yang diadopsi oleh Diforkin ditargetkan untuk menyasar seluruh insan kemenkes sebanyak 53.182 orang, termasuk 3.865 di kantor pusat (Data Biro OSDM per Juli 2023). Tujuan utama dari prioritas komunikasi ini adalah agar seluruh Insan Kemenkes bergerak bersama berdasarkan tujuan yang dipahami secara merata, melalui pemahaman tujuan dan manfaat transformasi internal Kemenkes dari tingkat organisasi sampai dengan *level personal*.

Diforkin telah dibentuk sejak Juni 2022, dan akan menjadi tulang punggung dalam komunikasi internal untuk mendukung transformasi internal di Kemenkes. Diforkin tidak hanya bermanfaat untuk internal, namun juga untuk eksternal, dan sangat direkomendasikan agar dapat diadopsi oleh Kementerian/Lembaga Pemerintah lainnya sebagai *Employer Branding*.

Gambar 10. Timeline pembentukan DIFORKIN



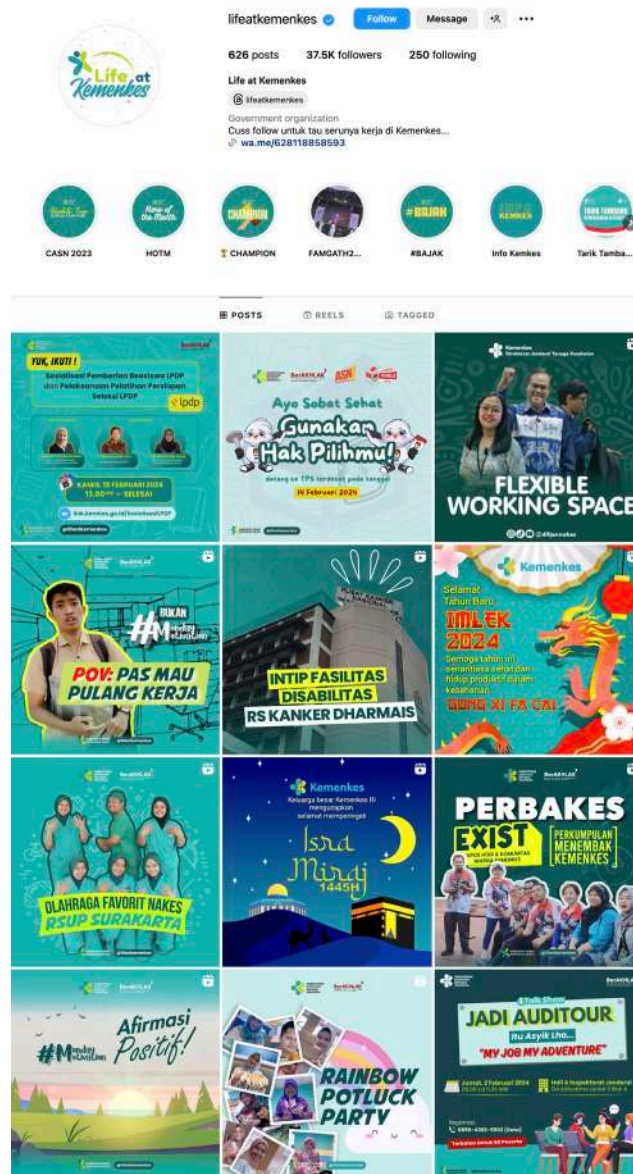
@LIFEATKEMENKES MENDUKUNG KOMUNIKASI TRANSFORMASI INTERNAL

Dalam melakukan proses komunikasi internal, Kemenkes memahami bahwa penggunaan media sosial sangat penting. Argumentasi tersebut juga didukung oleh fakta bahwa mayoritas demografi Insan Kemenkes yang terdiri dari Generasi Millennial (30-39 tahun sebanyak 31%) dan Generasi Z (<30 tahun sebanyak 32%). Generasi ini cenderung lebih mahir dalam teknologi dan terbiasa mencari informasi melalui media sosial.

Oleh karena itu, digagas sebuah saluran komunikasi berbasis media sosial dengan nama @lifeatkemenkes. @lifeatkemenkes awalnya merupakan akun instagram milik Biro OSDM yang kemudian bertransformasi di Januari 2023 dan berkolaborasi pengelolaannya bersama unit lain, yaitu Rokomyanlik, P2KASN, dan Passkas.

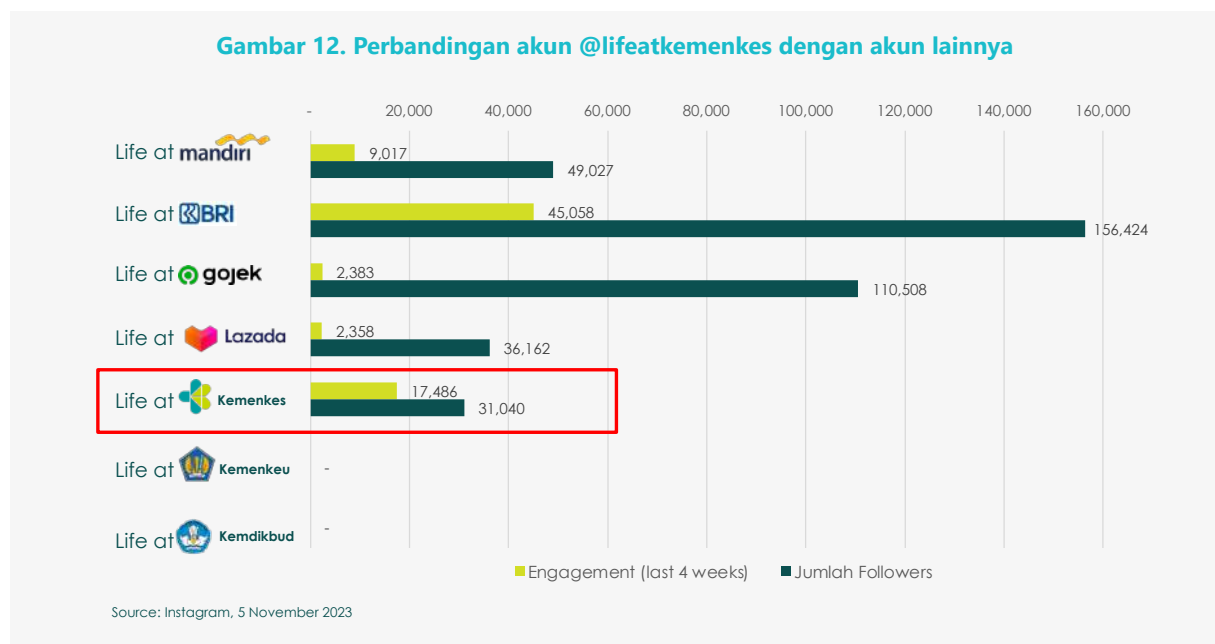
// Dalam melakukan proses komunikasi internal, Kemenkes memahami bahwa penggunaan media sosial sangat penting. Argumentasi tersebut juga didukung oleh fakta bahwa mayoritas demografi Insan Kemenkes yang terdiri dari Generasi Millennial (30-39 tahun sebanyak 31%) dan Generasi Z (<30 tahun sebanyak 32%).

Gambar 11. Tampak muka akun @lifeatkemenkes



“ Oleh karena itu, digagas sebuah saluran komunikasi berbasis media sosial dengan nama @lifeatkemenkes. @lifeatkemenkes awalnya merupakan akun instagram milik Biro OSDM yang kemudian bertransformasi di Januari 2023 dan berkolaborasi pengelolaannya bersama unit lain, yaitu Rokomyanlik, P2KASN, dan Passkas.

Saat Ini @lifeatkemenkes merupakan pelopor dalam implementasi konsep “Life at” di antara Seluruh Kementerian/Lembaga Pemerintah di Indonesia dan tingkat keterjangkauannya mendekati tingkat keterjangkauan saluran komunikasi sejenis yang dimiliki oleh organisasi korporasi.



Dengan adanya fakta bahwa konsep @lifeatkemenkes cukup berhasil, maka penggunaannya harus diperluas dengan cara:

- Memanfaatkan @lifeatkemenkes sebagai komplementaritas kanal komunikasi di masing-masing unit;
- Memberikan masukan/saran ide membuat konten seru dan menarik yang dapat melibatkan pegawai untuk membuka ruang kreativitas dan berbagi;
- Ikut berkolaborasi mengembangkan konten bersama untuk tayang di kanal @lifeatkemenkes.

Selain pemanfaatan media sosial, seluruh insan Kemenkes juga diharapkan dapat turut berpartisipasi dalam berbagai inisiatif komunikasi yang dilaksanakan oleh Diforkin seperti lomba senam transformasi, drama musikal transformasi, Humas Day, e-newsletter, dan Thank-a-Thon.

Tabel 2. Inisiatif Komunikasi Diforkin Yang Telah Dijalankan

Bentuk Inisiatif/Kegiatan	PIC Collaborator
Senam Transformasi	Dit UPL
Drama Musikal Transformasi	Set Ditjen Nakes
Humas Day	Rokomyanlik
Lomba Poster Transformasi	Set Ditjen Yankes
Newsletter	Pusdatin/DTO/OSDM
Thank-a-Ton	P2KASN

KOMUNIKASI LANGSUNG ANTAR INSAN KEMENKES

Dari berbagai referensi, bentuk komunikasi yang juga efektif untuk transformasi internal adalah bentuk komunikasi langsung, di mana terjadi pertemuan langsung antar insan Kemenkes. Oleh karena itu, Kemenkes menggalakkan berbagai bentuk pertemuan langsung seperti *Townhall Meeting*. Kegiatan ini bukan hanya sebagai sarana penyampaian informasi, tetapi juga sebagai alat penting dalam membangun komunikasi yang efektif, keterlibatan insan Kemenkes, dan dukungan untuk transformasi internal di Kemenkes. Karena itu, setiap unit kerja diminta agar secara reguler menyelenggarakan *Townhall Meeting*.



Beberapa manfaat pelaksanaan *Townhall Meeting* adalah:

- Townhall meeting menyediakan kesempatan langsung antara pimpinan dan seluruh insan kemenkes di unit kerja terkait, sehingga memungkinkan penyampaian informasi dengan cara yang lebih personal dan interaktif;
- Melalui *townhall meeting*, pimpinan unit di Kemenkes dapat secara rinci menjelaskan visi dan misi transformasi internal yang diinginkan. Hal ini membantu setiap insan kemenkes dalam unit kerja tersebut memahami arah dan tujuan perubahan yang akan dilakukan;
- *Townhall meeting* dapat meningkatkan partisipasi dan keterlibatan. Hal ini penting agar seluruh insan Kemenkes merasa memiliki peran dalam proses transformasi;
- Dengan menyediakan sesi tanya jawab, *townhall meeting* dapat menjadi saluran untuk mendapatkan pemahaman lebih bagaimana insan Kemenkes merespons transformasi serta menciptakan atmosfer keterbukaan dan transparansi, yang sangat penting dalam mengelola transformasi internal.

// Kemenkes menggalakkan berbagai bentuk pertemuan langsung seperti *Townhall Meeting*. Kegiatan ini bukan hanya sebagai sarana penyampaian informasi, tetapi juga sebagai alat penting dalam membangun komunikasi yang efektif, keterlibatan insan Kemenkes, dan dukungan untuk transformasi internal di Kemenkes. Karena itu, setiap unit kerja diminta agar secara reguler menyelenggarakan *Townhall Meeting*.

Pertemuan langsung pada tingkatan yang lebih mikro antar insan Kemenkes juga perlu dilakukan. Beberapa contoh inisiatif yang dilakukan oleh *Champion* Kemenkes adalah salah satunya. *Champion* melaksanakan kegiatan Bincang Asyik dengan tim kerja di lingkungannya.

// Strategi komunikasi transformasi internal Kemenkes akan berfokus pada memperkuat inisiatif komunikasi melalui pemanfaatan saluran komunikasi @lifeatkemenkes, merevitalisasi kegiatan komunikasi *Thank-a-ton* dengan fokus pada pemberian insentif dan penghargaan, menggalakkan *Townhall meeting* secara reguler untuk setiap unit kerja dan memperbanyak bentuk-bentuk pertemuan langsung antar insan kemenkes pada tingkat mikro.

Pertemuan antar insan Kemenkes dapat berperan sebagai alat strategis dalam mendukung transformasi internal di Kemenkes, memastikan bahwa semua pihak terlibat, memahami, dan berkontribusi secara positif terhadap perubahan yang diinginkan. Kegiatan ini juga menjadi wadah untuk berdiskusi dan merencanakan langkah-langkah implementasi transformasi di tingkat mikro. Untuk memastikan efektivitas, strategi komunikasi internalisasi budaya kerja melalui program perubahan budaya kerja akan difokuskan pada:

1. Memperkuat inisiatif komunikasi yang dilakukan Diforkin, terutama dalam pemanfaatan saluran komunikasi @lifeatkemenkes dalam rangka mendorong *engagement* dengan saluran komunikasi sejenis yang dikelola oleh unit kerja terkait. Hal ini dilakukan dengan koordinasi pembuatan content yang berisi pesan transformasi yang spesifik dan penayangannya secara efektif;
2. Merevitalisasi kegiatan komunikasi *Thank-a-ton* dengan fokus pada pemberian insentif dan penghargaan kepada pelaku transformasi yang berkontribusi secara signifikan di setiap unit kerja, dan menghubungkannya dengan program pemberian penghargaan lain seperti *MoH Award*;
3. Menggalakkan *Townhall meeting* secara reguler untuk setiap unit kerja, khusus dengan melibatkan para LoC;
4. Memperbanyak bentuk-bentuk pertemuan langsung antar insan kemenkes pada tingkat mikro baik yang diprakarsai oleh *Champion* maupun oleh insan kemenkes lainnya. Bentuk pertemuan langsung dapat disesuaikan dengan kebutuhan, minat dan kondisi di lingkungan mikro, misalnya sebagai sarana *sharing knowledge*.

CONTOH INISIATIF PERTEMUAN INSAN KEMENKES PADA TINGKAT MIKRO

Gambar 13. Inisiatif Pertemuan Langsung di Tingkat Mikro oleh *Champion*



Salah satu bentuk implementasi pertemuan antar insan kemenkes pada tingkat mikro adalah inisiatif yang dilakukan oleh *Champion* di Setditjen Farmalkes dengan melaksanakan acara "Bincang Asyik" bersama *Champion* Setditjen Farmalkes. Acara Bincang Asyik dilakukan di unit kerja Setditjen Farmalkes dengan mengundang pembicara dari internal maupun eksternal Farmalkes sesuai dengan tema aktual khususnya terhadap isu yang berkorelasi dengan pencapaian tugas dan fungsi Ditjen Farmalkes. Kegiatan ini dilaksanakan setiap 2 minggu sekali sejak Maret 2023, menggunakan hall 817 (tidak menggunakan ruang rapat) agar lebih interaktif dengan seluruh pegawai Setditjen Farmalkes. *Champion* Setditjen Farmalkes mengawal kegiatan sebagai host, membuat rencana tema yang akan dibahas, membuat *flyer*, menyebarkan *flyer*, membuat undangan, dan menghubungi pembicara. Dalam mendukung kegiatan tersebut juga didukung dengan sarana prasarana yang cukup memadai seperti sound system dan multimedia. Acara Bincang Asyik berjalan dengan baik serta banyak informasi menarik yang awalnya pegawai tidak tahu menjadi tahu, dan yang tahu semakin paham. Melalui kegiatan bisik-bisik ini telah membuka jalur dialog antar pegawai termasuk dengan pembicara secara lebih terbuka dengan konsep yang tidak terlalu formal sehingga membuka ruang komunikasi menjadi tidak ada sekat. Dengan demikian upaya perubahan yang ingin diharapkan oleh pegawai dapat terwujud.



05. Mengakselerasi Transformasi Internal

TRANSFORMASI INTERNAL KEMENKES TELAH DIMULAI SEJAK AWAL TAHUN 2022 DAN DIPERKUAT PADA TAHUN 2023 MELALUI PEMBENTUKAN INTERNAL TRANSFORMATION OFFICE. SEJUMLAH INISIATIF JANGKA PENDEK YANG HARUS DISELESAIKAN (*QUICK WINS*) TELAH DIJALANKAN. HASILNYA MENUNJUKKAN KEMAJUAN BERARTI. BERDASARKAN HASIL *PULSE CHECK* PADA AKHIR TAHUN 2023 MENUNJUKKAN PENINGKATAN DIBANDINGKAN *PULSE CHECK* DI TAHUN 2022. MESKIPUN DEMIKIAN, UPAYA TRANSFORMASI INTERNAL MASIH HARUS DIAKSELERASI AGAR MAMPU MENDUKUNG TRANSFORMASI KESEHATAN NASIONAL. KARENA ITU, TAHUN 2024 DICANANGKAN SEBAGAI PERIODE AKSELERASI TRANSFORMASI INTERNAL DENGAN MELUNCURKAN 9 PROGRAM UNTUK AKSELERASI DI MANA 2 PROGRAM DI ANTARANYA ADALAH PROGRAM BARU



Transformasi Internal pada dasarnya adalah proses penguatan kemampuan organisasi dan SDM Kemenkes melalui berbagai inisiatif baik yang dilakukan dengan target jangka pendek, maupun jangka panjang untuk memastikan keberlanjutan.

PROSES TRANSFORMASI INTERNAL KEMENKES

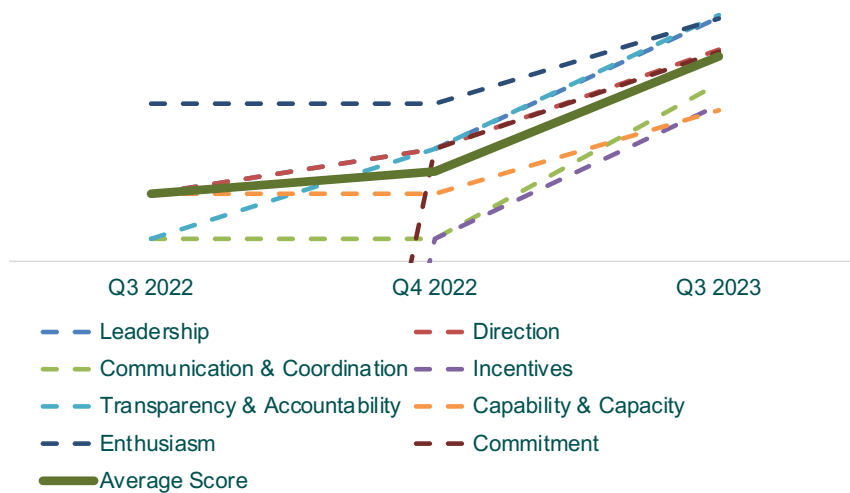
Secara umum, inisiatif Transformasi Internal Kemenkes telah dilakukan sejak akhir tahun 2022, dengan target menyelesaikan *quick wins* beberapa inisiatif jangka pendek antara lain melalui Pembentukan ITO; Pengembangan *Talent Management System*; Peluncuran Kemenkes Corporate University; Pengembangan jejaring dan peningkatan kapasitas (AoC); Program peningkatan kapasitas (LoC) di kantor pusat; Pembentukan Diforkin; Pelaksanaan *townhall meeting*; Implementasi MoH Awards; Pelaksanaan OHI dan Survei *Pulse Check*.

// Dalam konteks penyelesaian *quick wins* jangka pendek, inisiatif-inisiatif Transformasi Internal menunjukkan adanya perbaikan. Survei *Pulse Check* yang dilakukan pada kuartal ke-3 tahun 2023 menunjukkan peningkatan skor rata-rata keseluruhan sebesar 0,25 poin dibandingkan dengan *Pulse Check* kuartal ke-4 tahun 2022.

Dalam konteks penyelesaian *quick wins* jangka pendek, inisiatif-inisiatif Transformasi Internal menunjukkan adanya perbaikan. Survei *Pulse Check* yang dilakukan pada kuartal ke-3 tahun 2023 menunjukkan peningkatan skor rata-rata keseluruhan sebesar 0,25

poin dibandingkan dengan *Pulse Check* kuartal ke-4 tahun 2022. Meskipun peningkatan skor rata-rata tersebut terlihat tidak signifikan, namun telah membuat skor rata-rata keseluruhan dan skor rata-rata untuk setiap dimensi survei berada di *zone "fair"*.

Gambar 14. Hasil Keseluruhan *pulse check* Q3 2023



Secara khusus semua inisiatif transformasi internal ditujukan untuk memperbaiki tiga hal utama penyebab rendahnya indeks kesehatan organisasi Kemenkes, yaitu:

- **Meningkatkan pemahaman dan memperkuat dukungan seluruh organisasi terhadap visi transformasi kesehatan,** dengan memastikan kesamaan persepsi antar seluruh tingkatan organisasi Kemenkes terhadap urgensi transformasi kesehatan. Upaya ini telah dan sedang dilakukan melalui berbagai program komunikasi yang intensif, pengembangan jejaring dan peningkatan kapasitas AoC.
- **Peningkatan kemampuan seluruh insan Kemenkes, melalui program pengembangan kompetensi dengan pendekatan pembelajaran yang mutakhir dan terintegrasi.** Saat ini, upaya tersebut dilakukan melalui Kemenkes Corporate University dengan titik tekan pada pengembangan kemampuan manajerial dan *leadership*.
- **Melakukan perubahan budaya kerja yang lebih produktif dan memperbaiki suasana kerja di lingkungan Kemenkes.** Dua hal tersebut membutuhkan upaya jangka panjang mulai dari perbaikan penilaian kinerja yang lebih *fair* dan transparan yang dilakukan melalui pengembangan strategi pengelolaan SDM termasuk *Talent Management System*, perbaikan insentif berdasarkan *performance based*.

INISIATIF BARU TRANSFORMASI INTERNAL KEMENKES

Untuk mengakselerasi proses Transformasi Internal, Kemenkes meluncurkan 9 inisiatif baru dengan tiga area utama: Penguatan Budaya Kerja, Pengembangan Kapasitas Tim Transformasi, dan Penguatan Strategi SDM Jangka Panjang. Setiap area ini berkontribusi pada tujuan menyeluruh untuk mendorong transformasi positif dan berkelanjutan dalam sektor kesehatan. 9 inisiatif baru tersebut yaitu:

Program Penguatan Budaya Kerja

- Peluncuran internalisasi budaya kerja baru melalui program perubahan budaya: Eksekusi Efektif, Cara Kerja Baru, dan Pelayanan Unggul.
- *Rebranding* identitas Kemenkes sebagai representasi semangat transformasi.

Program Penguatan Kapasitas Pelaku Transformasi

- Perluasan jaringan dan penguatan AoC atau *Champion*.
- Program peningkatan kapasitas LoC pada semua tingkatan dan unit kerja.

Penguatan Strategi Pengembangan SDM

- Implementasi *Talent Management System*.
- Merancang percepatan kenaikan pangkat berbasis kinerja bagi talenta.
- Percepatan pengembangan kompetensi melalui pemberian beasiswa, termasuk beasiswa luar negeri bagi talenta Kemenkes.
- Implementasi strategi pengembangan SDM Kemenkes jangka pendek dengan target seluruh jabatan pimpinan tinggi pratama dan madya telah diisi oleh talenta yang mampu menjalankan transformasi kesehatan.

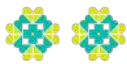
// Dalam konteks penyelesaian *quick wins* jangka pendek, inisiatif-inisiatif transformasi internal menunjukkan adanya perbaikan. Survei *Pulse Check* yang dilakukan pada kuartal ke-3 tahun 2023 menunjukkan peningkatan skor rata-rata keseluruhan sebesar 0,25 poin dibandingkan dengan *Pulse Check* kuartal ke-4 tahun 2022.

SIDANG SENAT TERBUKA EKKES KEMENKES REPUBLIK INDONESIA AM RANCKA PENYUHAN GURU BE SERTA, 30 SEPTEMBER 2023



06. Quick Wins

UNTUK MENDORONG AKSELERASI TRANSFORMASI INTERNAL, KEMENKES MELAKSANAKAN 9 PROGRAM SEBAGAI TARGET CAPAIAN JANGKA PENDEK DALAM TAHUN 2024. DARI SEMUA PROGRAM TERSEBUT TERDAPAT TIGA PROGRAM BARU, YAITU: PELUNCURAN PROGRAM PERUBAHAN BUDAYA KERJA: EKSEKUSI EFEKTIF, CARA KERJA BARU, DAN PELAYANAN UNGGUL, DAN *REBRANDING* IDENTITAS KEMENKES SEBAGAI REPRESENTASI SEMANGAT TRANSFORMASI. BAGIAN INI MENJELASKAN SECARA DETAIL PROGRAM PERUBAHAN BUDAYA, SEMENTARA REBRANDING IDENTITAS KEMENKES DIJELASKAN DALAM PEDOMAN YANG TERPISAH.



Sebagaimana yang dijelaskan sebelumnya bahwa untuk mengakselerasi Transformasi Internal, Kemenkes akan melaksanakan 9 program utama (yang dibagi dalam 3 kelompok program) sepanjang tahun 2024. Program-program tersebut adalah:

Kelompok Program Penguatan Budaya Kerja

- Peluncuran internalisasi budaya kerja baru melalui program perubahan budaya: eksekusi efektif, cara kerja baru, dan pelayanan unggul.
- *Rebranding* Identitas Kemenkes sebagai representasi semangat transformasi.

Kelompok Program Penguatan Kapasitas Pelaku Transformasi

- Perluasan jaringan dan penguatan AoC atau *Champion*.
- Program peningkatan kapasitas LoC pada semua tingkatan dan unit kerja.

Kelompok Penguatan Strategi Pengembangan SDM

- Implementasi *Talent Management System*
- Program penguatan dan perluasan pelaksanaan Corporate University.
- Merancang percepatan kenaikan pangkat berbasis kinerja bagi talenta.
- Percepatan pengembangan kompetensi melalui pemberian beasiswa, termasuk beasiswa luar negeri bagi talenta Kemenkes.
- Implementasi strategi pengembangan SDM Kemenkes jangka pendek dengan target seluruh jabatan pimpinan tinggi pratama dan madya telah diisi oleh talenta yang mampu menjalankan transformasi kesehatan.

Dengan demikian seluruh capaian jangka pendek dalam tahun 2024 adalah melaksanakan seluruh program transformasi internal tersebut dengan target Kemenkes agar menjadi *role model* budaya kerja efektif.

Semua program tersebut umumnya bukan merupakan program baru tetapi bersifat perluasan dan akselerasi, sehingga dalam pelaksanaannya menggunakan strategi dan taktik yang telah dijalankan sebelumnya.

Sementara untuk **program perubahan budaya kerja dan *rebranding* identitas kemenkes sebagai representasi semangat transformasi** adalah merupakan program baru yang diluncurkan pada tahun 2024. Internal Transformation Office telah menyiapkan buku pedoman terpisah untuk *rebranding* identitas Kemenkes, sementara Program Perubahan Budaya Kerja dijelaskan dalam penjelasan lebih lanjut dalam pedoman ini.

EKSEKUSI EFEKTIF, CARA KERJA BARU, DAN PELAYANAN UNGGUL

Internalisasi budaya kerja baru melalui program perubahan budaya merupakan pintu masuk bagi Kemenkes dalam mempercepat proses Transformasi Internal Kemenkes yang sudah berjalan saat ini. Tujuannya adalah untuk mendorong terciptanya budaya kerja baru yang lebih efektif, efisien, inovatif, kolaboratif, dan berorientasi pelayanan.

Pelaksanaan Program Perubahan Budaya Kerja ini dijalankan dengan cara menjabarkan visi BerAKHLAK menjadi tiga fokus tema budaya kerja yaitu: Efektif Eksekusi, Cara Kerja Baru dan Pelayanan Unggul, sebagaimana yang dijelaskan dalam bagian 2 dari buku pedoman ini.

// Tujuannya program perubahan budaya kerja adalah untuk mendorong terciptanya budaya kerja baru Kemenkes yang lebih efektif, efisien, inovatif, kolaboratif, dan berorientasi pelayanan.

Selanjutnya Program Perubahan Budaya kerja dilakukan dengan pendekatan sebagai berikut:

- Mendefinisikan ritual yang merepresentasikan masing-masing tema budaya tersebut. Ritual dipilih dengan menggunakan prinsip pareto¹³, artinya bahwa ritual terpilih diharapkan mendorong perubahan perilaku lainnya secara umum. ritual yang terpilih adalah tindakan yang dapat dilakukan dan dapat diukur untuk mengetahui perkembangannya.

- Ritual-ritual dalam tiap tema perubahan budaya tersebut adalah:
 - a. Eksekusi Efektif, dilakukan dengan 3 ritual: (1) *Mandatory Knowledge Sharing*, (2) penggunaan Kemenkes *6-step execution model*, dan (3) Pengembangan kompetensi wajib.
 - b. Cara Kerja Baru, dilakukan dengan 2 ritual : (1) Inovasi dan kolaborasi, dan (2) *Flexible working arrangement*.
 - c. Pelayanan Unggul, dilakukan dengan 3 ritual: (1) Komitmen pelayanan unggul individu, (2) Komitmen pelayanan unggul Unit Kerja, dan (3) *Service Outreach*.
- Setiap unit kerja Kemenkes diminta menginternalisasi setiap ritual kepada seluruh insan Kemenkes di unit kerja masing-masing.
- Setiap insan Kemenkes diminta menjalankan setiap ritual tersebut secara konsisten. Pelaksanaan ritual tersebut akan diukur dan menjadi masukan untuk penilaian kinerja.

Gambar 15. Ritual Program Perubahan Budaya Kerja



- Pelaksanaan program perubahan budaya ini dijalankan dengan siklus menginternalisasikan perilaku, menjalankan, dan evaluasi.

Gambar 16. Siklus Pelaksanaan Program Perubahan Budaya

01. INTERNALISASIKAN

02. JALANKAN

03. EVALUASI



1.

Tema Perubahan Budaya EKSEKUSI EFEKTIF

Eksekusi efektif dalam konteks transformasi internal Kementerian Kesehatan (Kemenkes) merujuk pada kemampuan dan upaya untuk mengimplementasikan perubahan yang dibutuhkan dengan cara yang efisien, terencana, dan berfokus pada pencapaian tujuan.

Tujuan utama dari eksekusi efektif adalah untuk meningkatkan disiplin dalam melakukan eksekusi. Disiplin eksekusi ditentukan oleh banyak faktor, antara lain faktor kurangnya informasi (misalnya informasi terkait regulasi dan lain-lain), belum memiliki metode eksekusi yang jelas serta kurangnya kompetensi pelaksana eksekusi. Oleh karena itu, untuk mendorong pengayaan informasi maka diperlukan proses pertukaran pengetahuan dan informasi secara sistematis, penggunaan *tools* eksekusi yang efektif, dan peningkatan kompetensi. Sehingga dalam tema eksekusi efektif dilakukan melalui 3 ritual, yaitu: *Mandatory knowledge sharing*, *Kemenkes 6-step Execution Tools*, dan Pengembangan kompetensi wajib.

// Eksekusi efektif dalam konteks Transformasi Internal Kementerian Kesehatan (Kemenkes) merujuk pada kemampuan dan upaya untuk mengimplementasikan perubahan yang dibutuhkan dengan cara yang efisien, terencana, dan berfokus pada pencapaian tujuan.

MANDATORY KNOWLEDGE SHARING

Dalam konteks transformasi, *knowledge sharing* memiliki peran penting untuk memastikan informasi dan pengetahuan yang relevan tersebar secara merata di seluruh organisasi. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Profesor Manajemen dari Wharton, Larry Hrebiniak, disebutkan bahwa kendala terbesar dalam melakukan eksekusi terhadap rencana kerja adalah *sharing* informasi yang tidak baik atau tidak akurat¹⁴.

Karena itu, untuk memastikan efektivitas dalam eksekusi rencana kerja, diperlukan proses penyebaran informasi dan pengetahuan yang dilakukan secara efektif dan berkelanjutan dalam organisasi.

Tema budaya eksekusi efektif dalam program perubahan budaya Kemenkes mencakup kepatuhan terhadap kebijakan wajib melakukan *knowledge sharing*, yaitu pertemuan insan Kemenkes pada tingkatan mikro minimal 4 kali dalam 1 tahun. Ini akan memastikan bahwa semua pihak terlibat secara aktif berbagi dan mendapatkan informasi terkini terkait transformasi.

PEMANFAATAN KEMENKES *EXECUTION MODEL*

Kemenkes *execution model* yang terdiri dari 6 langkah memberikan kerangka kerja yang terstruktur untuk menjalankan aktivitas kerja. Eksekusi efektif dalam transformasi berarti menerapkan model ini secara konsisten dalam setiap program kerja di semua tingkatan organisasi. Dengan mengadopsi model ini, Kemenkes dapat memastikan bahwa setiap langkah dari perencanaan hingga evaluasi dijalankan dengan baik, meminimalkan risiko dan meningkatkan efisiensi transformasi.

PENGEMBANGAN KOMPETENSI WAJIB

Transformasi Internal memerlukan adaptasi individu terhadap perubahan. Pengembangan kompetensi yang wajib dilakukan setiap individu dalam Kemenkes adalah langkah kunci untuk memastikan bahwa semua anggota tim memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk mendukung transformasi.

Eksekusi efektif dalam hal ini mencakup pemenuhan kewajiban melakukan pengembangan kompetensi minimal 20 jam pembelajaran (JPL) dan berkelanjutan dalam 1 tahun. Hal ini akan memastikan bahwa personel Kemenkes terus meningkatkan kemampuannya sesuai dengan tuntutan perubahan dan inovasi dalam bidang kesehatan.

Secara keseluruhan, eksekusi efektif dalam Transformasi Internal Kementerian Kesehatan memerlukan koordinasi yang baik antara aspek-aspek seperti *knowledge sharing*, penggunaan model eksekusi, dan pengembangan kompetensi. Dengan memastikan kepatuhan terhadap kebijakan dan menerapkan langkah-langkah ini secara menyeluruh, Kemenkes dapat mencapai perubahan yang positif dan berkelanjutan dalam menghadapi dinamika dalam bidang kesehatan.

// Transformasi Internal memerlukan adaptasi individu terhadap perubahan. Pengembangan kompetensi yang wajib dilakukan setiap individu dalam Kemenkes adalah langkah kunci untuk memastikan bahwa semua anggota tim memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk mendukung transformasi.

Secara lebih jelas, ritual dan indikator dalam tema budaya eksekusi efektif dijelaskan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 3. Ritual dan Indikator Eksekusi Efektif Dalam Program Perubahan Budaya Kerja

Ritual	Indikator
<i>Mandatory Knowledge Sharing</i> Wajib melakukan <i>Knowledge Sharing</i> dalam pertemuan insan Kemenkes pada tingkatan mikro minimal 4 kali dalam 1 tahun.	Setiap insan Kemenkes melakukan <i>knowledge sharing</i> 4 kali dalam 1 tahun.
Pemanfaatan Kemenkes <i>Execution Model</i> Menjalankan setiap aktivitas kerja menggunakan Kemenkes 6-Step Execution Model untuk setiap program kerja dalam semua tingkatan.	Setiap pelaksanaan program di Kemenkes, selalu menggunakan Kemenkes 6-Step Execution Model .
Pengembangan Kompetensi Wajib Wajib melakukan pengembangan kompetensi individu minimal 20 jpl dan berkelanjutan dalam 1 tahun.	Setiap insan kemenkes menyelesaikan pembelajaran 20 jpl dan berkelanjutan dalam 1 tahun.

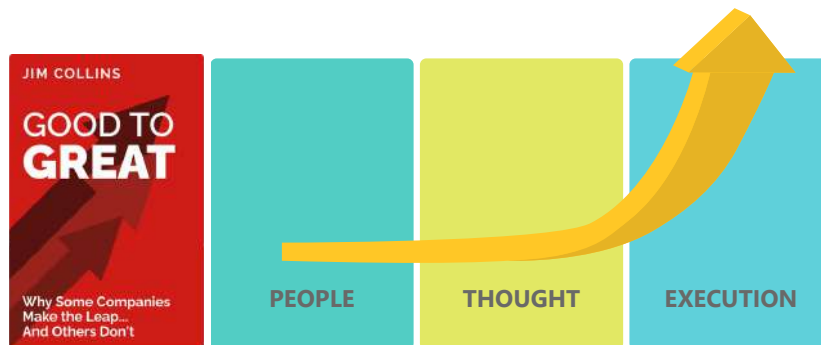
EXECUTION MODEL AND TOOLS

Dalam buku yang ditulis oleh Jim Collins¹⁵ yang berjudul *Good to Great: Why some companies make the leap and others don't* dijelaskan bahwa terdapat tiga hal utama yang umumnya menjadi karakteristik perusahaan yang sukses, yaitu SDM, gagasan, dan eksekusi. Namun berdasarkan studinya, Collins menyimpulkan bahwa hampir semua perusahaan sukses mampu menjadi daya tarik bagi talenta profesional, dan seluruhnya memiliki kemampuan dalam menciptakan gagasan dan inovasi.

// Perusahaan yang mampu melakukan eksekusi gagasan dan strategi mampu melakukan lompatan besar dibandingkan dengan perusahaan lain yang umumnya secara inkremental. Karena itu, faktor efektif eksekusi kemudian menjadi kunci dalam setiap organisasi.

Tapi yang menjadi faktor pembeda di antara perusahaan tersebut adalah kemampuan eksekusi. Perusahaan yang mampu melakukan eksekusi gagasan dan strategi mampu melakukan lompatan besar dibandingkan dengan perusahaan lain yang umumnya secara inkremental. Karena itu, faktor efektif eksekusi kemudian menjadi kunci dalam setiap organisasi.

Gambar 17. Ilustrasi Elemen Utama dalam “Good to Great, Jim Collins (2011)



Gagasan mengenai eksekusi efektif sebagai faktor kunci kemudian mendorong banyak organisasi untuk menggunakan model atau *tools* untuk memastikan efektivitas eksekusi dalam organisasi.

// Yang menjadi faktor pembeda dalam sebuah organisasi adalah kemampuan eksekusi. Organisasi yang mampu melakukan eksekusi gagasan dan strategi mampu melakukan loncatan besar dibandingkan dengan organisasi lain yang umumnya secara inkremental. Karena itu, faktor efektif eksekusi kemudian menjadi kunci dalam setiap organisasi.

Salah satu model yang paling banyak digunakan adalah 4 *Discipline of Execution* (4DX) yang diperkenalkan oleh Sean Covey, Chris McChesney dan Jim Hulingis¹⁶. 4DX menggunakan empat disiplin utama, yaitu:

Penetapan tujuan utama (WIGs - *Wildly Important Goals*)

Dilakukan dengan menetapkan tujuan-tujuan utama yang sangat penting dan fokus pada pencapaian mereka.

Menetapkan ukuran (*Lag and Lead Measures*)

Dilakukan dengan mengidentifikasi ukuran kinerja yang dapat memberikan gambaran sejauh mana tujuan utama tercapai dan fokus pada ukuran “*lag*” yang menunjukkan hasil akhir, dan ukuran “*lead*” yang merupakan tindakan atau aktivitas yang dapat memengaruhi hasil akhir.

Bergerak berdasarkan ukuran “*lead*” (*Act on the Lead Measures*)

Dilakukan dengan mendorong seluruh tim atau individu untuk melakukan tindakan

konkret dengan fokus pada tindakan yang dapat memberikan dampak signifikan terhadap hasil yang diinginkan.

Membangun akuntabilitas dalam proses pencapaian ukuran “lead” (Create a cadence of accountability)

Dilakukan dengan membangun ritme akuntabilitas melalui pertemuan reguler dan transparansi dalam melaporkan kemajuan. Tujuannya untuk membantu memastikan bahwa setiap anggota tim bertanggung jawab atas bagian mereka dalam pencapaian tujuan utama.

// Internal Transformation Office Kemenkes merumuskan model efektif eksekusi yang unik dan sesuai dengan kebutuhan Kemenkes saat ini dan jangka panjang untuk digunakan dalam program perubahan budaya kerja. Model eksekusi efektif ini disebut: Kemenkes 6-step Execution Model.

Meskipun pemanfaatan 4DX cukup efektif, tetapi terdapat beberapa tantangan. Implementasi praktis 4DX dalam organisasi menengah hingga besar memerlukan waktu 2-3 tahun¹⁷. Untuk Kemenkes sendiri dengan ukuran organisasi yang sangat besar dengan jumlah pegawai lebih dari 50.000 pelaksanaannya akan menjadi lebih lama. Ini berarti bahwa Kemenkes akan menghadapi tantangan dalam mengalokasikan waktu dan upaya yang diperlukan untuk mengintegrasikan metodologi 4DX ke dalam model kerja setiap unit dalam Kemenkes.

Oleh karena itu, Internal Transformation Office Kemenkes merumuskan model efektif eksekusi yang unik dan sesuai dengan kebutuhan Kemenkes saat ini dan jangka panjang untuk digunakan dalam program perubahan budaya kerja. Model eksekusi efektif ini disebut: **Kemenkes 6-step execution model**.

Perumusan Kemenkes 6-step Execution Model dilakukan dengan mengombinasikan konsep 4DX dan implementasi Business Process Mapping (Pemetaan Proses Bisnis)¹⁸. Berbeda dengan 4DX, implementasi pemetaan proses bisnis dilakukan setelah organisasi dapat merumuskan tujuan strategis dan target capaian secara jelas.

// Hal yang baik dalam eksekusi efektif adalah bahwa Kemenkes telah memiliki tujuan strategis yaitu pilar transformasi kesehatan nasional, sehingga outcome dari setiap program sudah ditetapkan. Selain itu, setiap pilar transformasi kesehatan telah memiliki target sehingga langsung dapat dijadikan indikator output.



Pemetaan proses bisnis juga sangat umum digunakan untuk membantu organisasi mencapai tujuan strategis. Proses ini dilakukan dengan menggambarkan langkah-langkah suatu proses dan menetapkan prioritas tindakan. Alat visualnya juga mempermudah komunikasi tim dan pengukuran kinerja membantu pantauan *progres*¹⁸.

Kombinasi dua pendekatan ini didasarkan pada argumentasi:

- Kemenkes telah memiliki tujuan strategis yaitu 6 pilar transformasi kesehatan nasional, sehingga *outcome* dari setiap program sudah ditetapkan.
- Setiap pilar transformasi kesehatan telah memiliki target sehingga langsung dapat dijadikan indikator *output*.
- Proses transformasi sudah berjalan dan membutuhkan akselerasi, sehingga waktu untuk internalisasi model eksekusi tidak terlalu banyak. Karena itu diperlukan sebuah model yang lebih sederhana, mudah dipahami dan tidak memerlukan pengetahuan manajemen secara khusus.
- Kemenkes sebagai organisasi telah memiliki struktur penugasan yang jelas, baik untuk peran sebagai *high-level management* dan sebagai implementator kebijakan dan program (*mid-level management*) atau fungsional.

Gambaran proses Kemenkes 6-step *execution model* dapat dilihat pada gambar di bawah ini.

Gambar 18. Kemenkes 6-Step Execution Model



TAHAPAN KEMENKES 6-STEP EXECUTION MODEL

Kemenkes 6-step *execution model* memiliki 6 tahapan yaitu:

1. *Examining health transformation as ultimate outcome*: Pilar transformasi kesehatan nasional sebagai *outcome*

Pilar transformasi sudah ditetapkan oleh pimpinan Kementerian Kesehatan. Oleh karena itu, setiap pimpinan Kemenkes sesuai bidangnya harus bertanggungjawab untuk memastikan bahwa setiap program/kegiatan yang akan dijalankan berkontribusi kuat untuk mendukung pencapaian tujuan transformasi kesehatan nasional. Sebagai contoh transformasi pilar pertama adalah transformasi layanan primer yang bertujuan melakukan integrasi layanan primer.

2. *Examining health indicators as the main output*: Tujuan pilar transformasi sebagai *output*

Langkah berikutnya adalah menentukan salah satu *output* dari integrasi layanan primer. Fokusnya adalah tercapainya tujuan dari masing-masing pilar transformasi. Dalam hal ini, Fasilitas Kesehatan Tingkat Pertama dapat menjalankan *screening* Hipoterdoid

Kongenital. Penting untuk memastikan bahwa *output* yang dipilih benar-benar mencerminkan tujuan pilar transformasi kesehatan nasional.

3. *Defining burning actions to push main output*: Menentukan kegiatan yang mendesak untuk mendorong *output* utama

Pada tahap ini, perlu ditetapkan kegiatan-kegiatan konkret yang perlu diambil untuk memastikan pencapaian *output* utama. Hal ini melibatkan penentuan keputusan atau langkah-langkah yang strategis dan kritis untuk memastikan *progress* menuju tujuan.

4. *Defining lead measures dan accountability to actions*: Menentukan *lead measures* dan akuntabilitas terhadap tindakan

Tahap ini mencakup identifikasi dan penetapan metrik atau ukuran yang disebut "*lead measures*", yang dapat memberikan indikasi terhadap pencapaian tindakan utama. Selain itu, perlu ditetapkan akuntabilitas terhadap tindakan yang telah ditentukan dengan membuat daftar pembagian tugas yang jelas serta target waktu penyelesaian.

5. Tahap 5 ini terdiri dari 3 aktivitas yang berjalan bersisian, yaitu:

a. *Implementing lead measures based on accountability*: Implementasi *lead measures* berdasarkan akuntabilitas

Menerapkan *lead measures* sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, berdasarkan pembagian tugas oleh masing-masing penanggungjawab, sesuai dengan target waktu yang telah ditetapkan.

b. *Maintaining compelling scoreboard based on lead measures progress*: Menyiapkan dan memperbaharui papan skor yang menarik berdasarkan kemajuan *lead measures*

Menyusun dan memperbaharui terus papan skor yang mencerminkan kemajuan dalam mencapai *lead measures*. Papan skor ini harus memberikan gambaran yang jelas dan mudah dimengerti terkait dengan *progress*.

c. *Organizing regular monitoring meeting to check lead measures progress*: Mengatur Rapat Pemantauan Rutin untuk Memeriksa Kemajuan *Lead Measures*

Menyelenggarakan pertemuan rutin untuk memantau dan mengevaluasi kemajuan dalam mencapai *lead measures*. Ini penting untuk memastikan keterlibatan dan koordinasi yang berkelanjutan.

6. *Regularly celebrating completed lead measures*: Merayakan secara berkala setiap pencapaian *Lead Measures*

Tahap ini melibatkan pengakuan dan perayaan secara rutin setiap kali ada pencapaian *lead measures* yang telah ditetapkan. Ini dapat meningkatkan semangat dan motivasi tim, serta memberikan apresiasi terhadap upaya yang telah dilakukan.



**CONTOH PENGGUNAAN KEMENKES 6-STEP EXECUTION TOOL
UNTUK PILAR 1: TRANSFORMASI LAYANAN PRIMER**

Langkah 1 MENENTUKAN OUTCOME

Dalam hal transformasi layanan primer, *outcome* yang dimaksud adalah integrasi layanan primer. Integrasi layanan primer adalah mengubah dari layanan berbasis program menjadi pemberian layanan sesuai dengan siklus kehidupan. Penanggungjawab untuk tahap ini adalah pimpinan di unit kerja yang bertanggungjawab terhadap *outcome*, dalam hal ini pejabat Eselon I di Kemenkes.

**Langkah 2 MENDEFINISIKAN INDIKATOR KESEHATAN DALAM PILAR 1
SEBAGAI OUTPUT**

Langkah berikutnya adalah menentukan salah satu *output* dari integrasi layanan primer. Dalam hal ini layanan primer dapat melakukan *screening* **Hipotiroid Kongenital**. Dengan ini indikator *output*nya adalah jumlah puskesmas yang mampu melakukan *screening* Hipotiroid Kongenital pada bayi baru lahir. Penanggungjawab untuk tahap ini adalah pimpinan di unit kerja yang bertanggungjawab terhadap *output*, dalam hal ini pejabat Eselon II di bawah penanggungjawab *outcome*.

Langkah 3 MENDEFINISIKAN LANGKAH PRIORITAS UNTUK MENDORONG PENCAPAIAN OUTPUT

Untuk mencapai *output* kemampuan layanan kesehatan tingkat pertama mampu melakukan *screening* Hipotiroid Kongenital, maka langkah-langkah yang perlu dilakukan termasuk:

1. Menyediakan standar pelaksanaan *testing* berdasarkan panel ahli dan sistem koordinasi antar para ahli
2. Meningkatkan jumlah petugas kesehatan di fasilitas kesehatan tingkat pertama yang memiliki kemampuan dalam melakukan *screening* Hipotiroid Kongenital.
3. Menyediakan sistem dan mekanisme kerja untuk pelaksanaan tes, pengumpulan hasil tes, penyaringan dari fasilitas kesehatan tingkat pertama sampai pada laboratorium rujukan.
4. Menentukan laboratorium rujukan.

Langkah 4 MENDEFINISIKAN LEAD MEASURES UNTUK SETIAP LANGKAH PRIORITAS BESERTA AKUNTABILITAS PELAKSANAANNYA

Menetapkan *lead measures* dari masing-masing langkah di atas. Dalam hal ini penanggung jawab setiap *lead measures* adalah Ketua Tim Kerja terkait. Sebagai contoh langkah “Meningkatkan jumlah petugas kesehatan di fasilitas tingkat pertama yang memiliki kemampuan *screening* hipotiroid kongenital,” dengan *lead measures* sebagai berikut:

Gambar 19. Contoh Proses Perumusan *Outcome*, *Output*, *Action* dan *Lead Measures*

OUTCOME	Integrasi Layanan Primer, mengubah dari layanan berbasis program menjadi pemberian layanan sesuai dengan siklus kehidupan.
OUTPUT	Layanan primer dapat melakukan <i>screening</i> Hipotiroid Kongenital. Dengan ini indikator outpunya adalah jumlah puskesmas yang mampu melakukan <i>screening</i> Hipotiroid Kongenital pada bayi baru lahir.
ACTIONS	Meningkatkan jumlah petugas kesehatan di fasilitas kesehatan tingkat pertama yang memiliki kemampuan dalam melakukan <i>screening</i> Hipotiroid Kongenital.
LEAD MEASURES	Menyediakan anggaran pelatihan dengan jumlah tertentu, penanggung jawab, dan jangka waktunya.

1. Menyediakan anggaran pelatihan dengan jumlah tertentu, penanggung jawab, dan jangka waktunya.
2. Identifikasi peserta pelatihan, penanggung jawab, dan jangka waktunya.
3. Menyediakan daftar narasumber pelatihan, penanggung jawab, dan jangka waktunya
4. Menyediakan jadwal dan logistik pelaksanaan pelatihan, penanggung jawab, dan jangka waktunya

Dalam kondisi sesungguhnya seluruh *lead measures* di atas harus dieksekusi, dibuatkan kertas kerja sederhana sebagai visualisasi untuk memonitor dan dipantau melalui pelaksanaan rapat rutin. Namun dalam hal ini, kita menggunakan contoh “Menyediakan anggaran pelatihan dengan jumlah tertentu, penanggungjawab, dan jangka waktunya” sebagai *lead measure* yang akan dilaksanakan, dibuatkan kertas kerja sederhana dan dipantau pelaksanaannya.

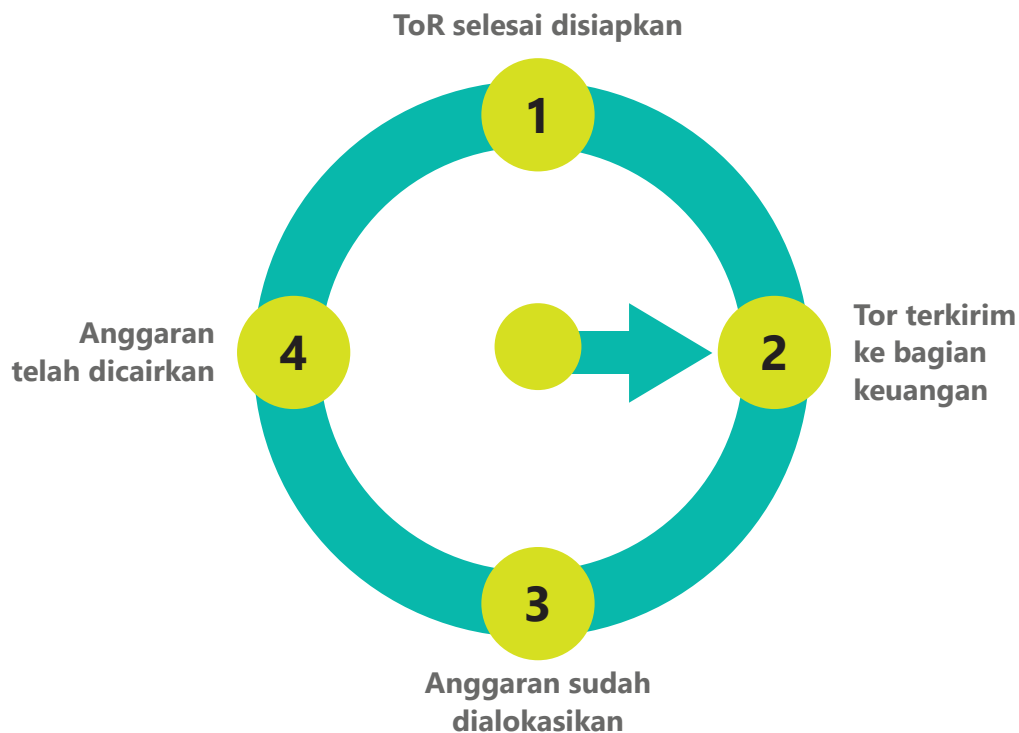
Kertas kerja merupakan alat kerja monitoring yang dapat berupa kertas kerja atau *score board* sederhana.

Dalam hal terdapat banyak *lead measures*, prioritas eksekusi, monitoring, dan pemantauan melalui rapat rutin dipilih berdasarkan prinsip pareto (yang memiliki dampak paling besar).

Langkah 5 MELAKSANAKAN, MEMELIHARA SKOR, MELAKSANAKAN RAPAT PEMANTAUAN PELAKSANAAN

- a. Para penanggung jawab *lead measures* kemudian melaksanakan keseluruhan *lead measures* tersebut sesuai dengan kewenangannya.
- b. Penanggung jawab *lead measures* menyiapkan papan skor (*dashboard*) yang sederhana untuk memantau proses pelaksanaan *lead measures*. Berikut ini adalah contoh *dashboard lead meaasures* penyediaan anggaran pelatihan (lihat contoh).
- c. Secara berkala pimpinan unit yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan setiap *lead measures* melaksanakan pertemuan untuk memantau *progress* penyediaan anggaran.

Gambar 20. Kemenkes 6-Step Execution Model



Langkah 6 MERAYAKAN PENCAPAIAN SETIAP *LEAD MEASURES*

Pimpinan memberikan apresiasi dengan merayakan setiap *lead measures* yang berhasil dirampungkan. Perayaan bisa berupa ucapan selamat yang diumumkan, atau dalam bentuk lain dengan tujuan mengapresiasi hasil capaian kerja yang dilakukan setiap penanggungjawab *lead measures*.





TIPS: **MENJAGA INTEGRITAS DALAM EKSEKUSI EFEKTIF**

Salah satu kualitas yang diharapkan dimiliki insan Kemenkes dalam eksekusi efektif adalah integritas. Hal ini juga merupakan perwujudan dari nilai BerAKHLAK yaitu akuntabel dan kompeten.

Budaya integritas dapat membantu Kemenkes dalam memastikan seluruh aktivitas dan kegiatannya sesuai dan mencapai tujuannya, sambil menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik bagi pegawai. Berikut adalah lima cara untuk memulai membentuk integritas di antara pegawai dan diri sendiri¹⁹:

1. Hormati pendapat orang lain

Salah satu cara terbaik untuk menunjukkan integritas di tempat kerja adalah dengan menghormati pendapat dan ide rekan kerja atau pegawai, bahkan jika Anda tidak setuju.

2. Tangani konflik secara jujur dan dengan hormat

Konflik di tempat kerja dapat dengan cepat menjadi situasi sulit dan bahkan berujung pada pemutusan hubungan kerja jika tidak ditangani dengan baik. Cara terbaik untuk menangani konflik adalah dengan meresponsnya dengan tenang, jujur, dan dengan hormat.

3. Jadilah contoh

Menjadi contoh integritas adalah cara yang kuat untuk menjadi perubahan di organisasi Anda. Ini berarti bertanggung jawab atas keputusan dan tindakan Anda, terutama ketika Anda melakukan kesalahan. Jujur dan hormat, memenuhi janji, dan tetap terlibat dengan pekerjaan Anda sangat penting.

4. Siap bekerja

Datang ke tempat kerja dengan persiapan dan siap menanggapi tanggung jawab Anda adalah kunci integritas di tempat kerja.

5. Laporkan perilaku tidak etis

Melaporkan rekan kerja, pegawai, atau manajer atas perilaku tidak etis mungkin terasa tidak nyaman. Namun, ini adalah bagian penting dari memastikan perusahaan mematuhi standar moral yang telah ditetapkan.

Semua ritual yang telah dijelaskan di atas penting untuk terus dijalankan dalam keseharian kita. Khususnya untuk meeting yang efektif, sangat penting untuk dijadikan ritual dalam pemantauan progres kerja. Untuk itu beberapa hal penting dalam meeting yang efektif harus dijalankan secara konsisten seperti:

1. Memastikan tujuan rapat terdefinisi jelas sebelum dimulai,
2. Hadir tepat waktu, dan
3. Menentukan batasan waktu untuk setiap agenda agar meeting tidak memakan waktu yang lama dan pembahasan menjadi melebar sehingga meeting menjadi tidak produktif



TIPS: BAGAIMANA MENYELENGGARAKAN MEETING YANG EFEKTIF (1)

Agar *meeting* dalam proses eksekusi efektif berlangsung dengan baik, berikut ini adalah beberapa tips *meeting* yang efektif.

Objective (tujuan meeting)

- Sebelum rapat dimulai, pastikan bahwa tujuan rapat sudah jelas dan terdefinisi dengan baik. Tujuan ini harus menjadi fokus utama selama pertemuan.
 - Pimpinan rapat harus membuka pertemuan dengan merinci tujuan tersebut untuk memberikan pemahaman yang lebih baik kepada seluruh peserta.

Agenda Jelas

- Agenda yang terperinci akan membantu memandu jalannya pertemuan. Pastikan agenda mencakup poin-poin utama yang perlu dibahas dan waktu yang dihabiskan untuk masing-masing poin.
- Selama pertemuan, pimpinan dapat merinci setiap poin agenda secara singkat sebelum diskusi dimulai untuk memastikan pemahaman yang seragam di seluruh peserta.

Time allocation (pengalokasian waktu)

- Tentukan batasan waktu untuk setiap poin agenda. Hal ini membantu menjaga efisiensi rapat dan mencegah terlalu banyak waktu yang dihabiskan pada satu topik.
- Pimpinan harus secara aktif memantau waktu dan memastikan agar pertemuan tetap berjalan sesuai jadwal.



TIPS: BAGAIMANA MENYELENGGARAKAN MEETING YANG EFEKTIF (2)

Chair dan minutes

- Pemilihan ketua rapat yang efektif sangat penting. Ketua harus memiliki kemampuan untuk mengelola pertemuan, memberikan arahan, dan memastikan bahwa semua peserta dapat berkontribusi.
- Dalam rangka pengembangan kemampuan *leadership*, pimpinan rapat dapat berganti. Tetapi dalam konteks implementasi Kemenkes *6-step execution tool* pimpinan rapat adalah pimpinan tertinggi dalam satuan kerja.
- Penunjukan seorang notulis yang cermat membantu memastikan bahwa catatan rapat yang akurat dapat diperoleh. *Minutes of Meeting* (MoM) dapat digunakan sebagai referensi dan tindak lanjut setelah pertemuan.

Before meeting (sebelum rapat)

- Sebelum rapat dimulai, kirimkan undangan kepada peserta dengan mencantumkan tujuan dan agenda rapat. Hal ini memungkinkan peserta untuk mempersiapkan diri dan berkontribusi lebih efektif.
- Komunikasikan dengan jelas tentang harapan dan tanggung jawab masing-masing peserta, terutama jika mereka diharapkan untuk mempresentasikan atau memberikan *input* pada topik tertentu.

During meeting (selama rapat)

- Dimulai tepat waktu untuk menunjukkan penghargaan terhadap waktu peserta. Pimpinan rapat dapat memberikan pengingat singkat mengenai tujuan dan agenda sebelum memulai diskusi.
- Jika pertemuan adalah pertemuan rutin, mulailah dengan menyampaikan kemajuan yang telah dicapai sejak pertemuan sebelumnya. Hal ini membantu menjaga kontinuitas dan memberikan pemahaman mengenai proyek atau tugas yang sedang berlangsung.
- Biarkan hanya mereka yang memiliki kepentingan pada topik tertentu yang berbicara untuk memastikan fokus dan efisiensi. Pimpinan dapat memoderasi diskusi untuk menjaga agar tidak ada pembicaraan yang menyimpang dari agenda.

After meeting (setelah rapat)

- Kirimkan *Minutes of Meeting* (MoM) sesegera mungkin setelah rapat kepada semua peserta. MoM harus mencakup poin-poin diskusi, keputusan yang diambil, dan tindak lanjut yang diperlukan.
- Tentukan tindak lanjut secara jelas, termasuk penanggung jawab dan batas waktu. Hal ini membantu memastikan bahwa hasil rapat diimplementasikan dengan baik.

2.

**Tema Perubahan Budaya
CARA KERJA BARU**

Cara Kerja Baru dalam konteks Transformasi Internal Kemenkes merupakan suatu pendekatan yang menerapkan inovasi dan kolaborasi, pemanfaatan teknologi, serta memanfaatkan fleksibilitas dalam lingkungan kerja.

Inovasi secara sederhana adalah menemukan kebaruan dalam sebuah cara. Agar suatu cara dianggap inovatif, syaratnya harus bermanfaat²⁰, misalnya membuat waktu kerja lebih singkat, kepuasan kerja meningkat dan dalam konteks dunia usaha peningkatan keuntungan.

Dalam konteks Kemenkes secara sederhana kita dapat mendefinisikan inovasi sebagai perbaikan layanan atau penyempurnaan mekanisme kerja. Inovasi melalui penyempurnaan mekanisme kerja tidak saja dapat meningkatkan kinerja organisasi, tetapi juga mampu meningkatkan kualitas kehidupan kerja, dan kesejahteraan di tempat kerja secara bersamaan²¹.

Di sisi lain, kolaborasi adalah sebuah proses di mana individu bekerja sama tanpa memandang struktur dan otoritas dalam konteks mereka. Kolaborasi mendorong anggota tim saling memengaruhi pada tingkat individu dan tim karena adanya pergantian giliran, kohesi, dan organisasi kerja²².

Sebagai gambaran hasil survei indeks berAKHLAK untuk Kemenkes tahun 2023, nilai adaptif yang berisi komponen inisiatif, kreatif, inovatif, dan siap menghadapi perubahan masih rendah (tidak sehat).

Oleh karena itu, tema budaya cara kerja baru yang terdiri dari inovasi dan kolaborasi, serta *flexible working* ditetapkan sebagai ritual.

INOVASI DAN KOLABORASI

Dalam konteks inovasi dan kolaborasi, tiap satuan kerja terkecil di setiap unit kerja diharapkan untuk mengusulkan dan melaksanakan minimal satu ide inovasi setidaknya empat kali dalam satu tahun. Ini mendorong insan Kemenkes untuk berpikir kreatif, menciptakan solusi baru, dan meningkatkan efisiensi serta efektivitas dalam pelayanan kesehatan. Dalam konteks kolaborasi, konsep ini juga dapat melibatkan kerja sama antar unit kerja atau bahkan kolaborasi eksternal. Peningkatan komunikasi dan kolaborasi antar berbagai bagian dalam kementerian dapat menghasilkan solusi inovatif yang lebih baik.

FLEXIBLE WORKING

Dengan pendekatan kerja fleksibel, satuan kerja terkecil di setiap unit kerja diharuskan menerapkan pendekatan kerja fleksibel. Ini termasuk memastikan bahwa setidaknya satu per tiga pegawai dapat melakukan pengaturan kerja fleksibel baik dari segi waktu maupun tempat. Fleksibilitas ini memungkinkan pegawai untuk bekerja dari luar kantor, seperti melakukan kunjungan kerja (kunker) di daerah atau melaksanakan tugas lainnya. Manfaat dari inisiatif ini dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja pegawai. Selain itu, hal ini juga memungkinkan kementerian untuk merespons dengan cepat terhadap kebutuhan mendesak atau situasi darurat di berbagai daerah.

// Dalam konteks inovasi dan kolaborasi, tiap satuan kerja terkecil di setiap unit kerja diharapkan untuk mengusulkan dan melaksanakan minimal satu ide inovasi setidaknya empat kali dalam satu tahun. Ini mendorong insan Kemenkes untuk berpikir kreatif, menciptakan solusi baru, dan meningkatkan efisiensi serta efektivitas dalam pelayanan kesehatan.

Secara keseluruhan, cara kerja baru ini menciptakan lingkungan di mana inovasi didorong, kolaborasi diperkuat, dan fleksibilitas diakui sebagai aspek penting dalam meningkatkan kinerja dan pelayanan Kementerian Kesehatan. Dengan mengadopsi pendekatan ini, diharapkan bahwa transformasi internal dapat menghasilkan perubahan positif dalam peningkatan pelayanan kesehatan dan respons terhadap dinamika yang terus berubah dalam bidang kesehatan.

Secara lebih jelas, ritual dan indikator dalam tema budaya Cara Kerja Baru dijelaskan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4. Ritual dan Indikator Cara Kerja Baru dalam Program Perubahan Budaya Kerja

Ritual	Indikator
Inovasi dan Kolaborasi Setiap satuan kerja terkecil dalam setiap unit kerja wajib mengusulkan dan melaksanakan minimal 1 ide inovasi minimal 4 kali dalam 1 tahun.	Terlaksananya minimal 4 inovasi dalam satuan kerja terkecil dalam setiap unit kerja di Kemenkes
Flexible Working Setiap satuan kerja terkecil dalam setiap unit kerja wajib menerapkan pendekatan kerja fleksibel dengan memastikan 1/3 dari jumlah pegawai dapat melakukan <i>flexible working arrangement</i> (waktu dan tempat) dalam 1 waktu tertentu. Hal ini juga memungkinkan bahwa insan Kemenkes tetap bisa berkerja sambil melakukan kunker di daerah, atau dalam tugas lainnya.	1/3 dari insan kemenkes dalam satuan kerja terkecil bekerja dengan <i>flexible Working Arrangement</i>

PEMANFAATAN TEKNOLOGI

Meskipun tidak termasuk dalam ritual yang disiapkan dalam program perubahan budaya kerja, pemanfaatan teknologi juga menjadi elemen penting dalam menciptakan cara kerja baru dalam konteks Transformasi Internal Kementerian Kesehatan. Oleh karena itu perlu digalakkan sebagai komplementaritas dalam cara kerja baru.

Penggunaan teknologi dapat menjadi pendorong utama inovasi dalam pelayanan kesehatan. Contohnya, implementasi sistem manajemen data terintegrasi, penggunaan kecerdasan buatan, atau aplikasi kesehatan dapat meningkatkan efisiensi dan akurasi dalam diagnosis, pemantauan, dan penanganan kasus kesehatan.

// Untuk peningkatan pelayanan masyarakat, pemanfaatan teknologi juga dapat digunakan untuk meningkatkan akses masyarakat terhadap informasi kesehatan dan layanan *online*. Pembangunan portal kesehatan *online*, aplikasi *mobile*, atau *chatbot* dapat memberikan kemudahan akses informasi kesehatan, konsultasi *online*, dan pendaftaran layanan kesehatan.

Selain itu, platform kolaborasi digital dapat digunakan untuk memfasilitasi kerja sama antar unit kerja dan bahkan melibatkan pihak eksternal. Aplikasi kolaborasi, seperti alat konferensi video atau platform berbagi dokumen secara *online*, dapat mendukung komunikasi yang lebih efektif dan kolaborasi antar tim, terlepas dari lokasi fisik mereka.

Pemanfaatan teknologi juga memungkinkan fleksibilitas kerja dari segi waktu dan tempat. Misalnya, penggunaan perangkat lunak kolaborasi *online*, sistem manajemen tugas, dan akses ke data secara *real-time* memungkinkan pegawai untuk bekerja secara efisien dari berbagai lokasi atau saat bepergian, mendukung konsep *flexible working*.

Untuk peningkatan pelayanan masyarakat, pemanfaatan teknologi juga dapat digunakan untuk meningkatkan akses masyarakat terhadap informasi kesehatan dan layanan *online*. Pembangunan portal kesehatan *online*, aplikasi *mobile*, atau *chatbot* (saat ini sudah tersedia berupa *Chatbot WhatsApp* konsultasi kesehatan) dapat memberikan kemudahan akses informasi kesehatan, konsultasi *online*, dan pendaftaran layanan kesehatan.

Dengan menggabungkan inovasi teknologi dalam Cara Kerja Baru, Kementerian Kesehatan dapat mencapai Transformasi Internal yang lebih holistik dan adaptif terhadap perkembangan teknologi. Pemanfaatan teknologi tidak hanya mempercepat proses kerja, tetapi juga membuka peluang baru untuk meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan dan respons terhadap kebutuhan masyarakat secara lebih efektif.

PROSES IDEASI ATAU KREATIVITAS UNTUK MENDUKUNG CARA KERJA BARU

Dalam upaya mencari cara baru, kita umumnya memerlukan bantuan dalam proses ideasi atau mencari kreativitas. Ideasi atau proses kreatif adalah proses yang melibatkan pembuatan, pengembangan, dan penyempurnaan ide atau gagasan untuk memecahkan masalah atau menciptakan cara kerja baru. Leckie⁴ menjelaskan bahwa terdapat 4 langkah yang dapat dilakukan untuk membantu proses kreatif atau ideasi. Langkah-langkah tersebut adalah:

1. ***What do you think? (Apa yang Anda pikirkan?)***

Langkah ini mendorong individu atau tim untuk menyatakan pemikiran awal dan pendapat terkait masalah atau tantangan yang sedang dihadapi. Cara ini dilakukan dengan berpikir bebas dan mengeluarkan ide pertama tanpa hambatan. Ini adalah titik awal untuk proses kreatif.

2. ***What are you assuming is true? (Apa yang Anda pikir benar?)***

Dalam tahap ini kita diminta untuk menantang asumsi terhadap ide atau gagasan yang kita pikirkan diawal, dengan keyakinan lain atau prasangka yang mungkin memengaruhi cara masalah itu dipahami. Langkah ini melibatkan pemeriksaan keyakinan atau asumsi dasar yang mungkin memengaruhi cara berpikir kita. Dengan mempertanyakan asumsi, kita membuka ruang untuk perspektif dan ide alternatif.

Gambar 21. Proses Kreatif dan Ideasi untuk menemukan cara kerja baru



3. ***Whose voice are missing? (Pendapat lain yang belum diperhitungkan)***

Langkah ini fokus pada inklusivitas dan keragaman perspektif. Ini mendorong kita untuk mempertimbangkan siapa yang mungkin memiliki pendapat berbeda dan apa pendapat mereka. Ini dapat membantu mengidentifikasi titik buta (*blind spot*) dan memastikan pemahaman masalah yang lebih komprehensif, sehingga menghasilkan solusi yang lebih kreatif dan holistik.

4. ***What is your third best idea? (Mendapatkan ide terbaik)***

Ini adalah langkah yang menarik dalam proses ideasi. Umumnya ide pertama adalah

ide yang paling mudah diambil. Sementara ide kedua adalah sesungguhnya ide pertama yang disampaikan dengan cara berbeda. Umumnya kita akan berpikir sangat keras untuk menghasilkan ide ketiga. Langkah ini mendorong berpikir lebih dalam dan mengeksplorasi opsi yang mungkin tidak langsung terlihat. Dengan menanyakan tentang ide terbaik ketiga, ini membantu untuk menghindari solusi yang paling jelas atau konvensional.

CONTOH CARA KERJA BARU MENGGUNAKAN MODEL PROSES KREATIF DAN IDEASI

Dalam melakukan diagnosa Kanker, hasil patologi anatomi menjadi salah satu dasar untuk menentukan jenis dan treatment kanker. Seringkali *treatment* menjadi tertunda karena hasil patologi anatomi membutuhkan waktu lama dan membutuhkan proses pembacaan yang harus dilakukan oleh spesialis patologi anatomi. Dalam banyak kasus tidak tersedia Dokter Spesialis Patologi Anatomi. Oleh karena itu salah satu solusi melalui Cara Kerja Baru adalah pemanfaatan teknologi untuk menerapkan Telepatologi dalam pembacaan hasil biopsi terkait diagnosa kanker. Dokter Spesialis Patologi Anatomi dapat melakukan pembacaan hasil biopsi tanpa perlu hadir secara fisik. Dengan demikian diagnosa kanker dapat dilakukan dengan cepat dan pasien dapat segera mendapatkan *treatment*. Dengan telepatologi, kekurangan Dokter Spesialis Patologi Anatomi dapat diatasi, sampai kita menunggu akselerasi pendidikan spesialis patologi anatomi untuk mengisi kebutuhan. Berikut ini contoh ideasi dengan menggunakan model di atas:

1. *What do you think?* (Apa yang Anda pikirkan?):

Saya berpendapat bahwa penambahan Dokter Spesialis Patologi Anatomi melalui peningkatan program spesialis patologi anatomi adalah langkah yang positif untuk mengatasi keterlambatan dalam diagnosa kanker. Namun, perlu diingat bahwa proses ini memakan waktu dan biaya yang cukup besar.

2. *What are you assuming is true?* (Apa yang Anda pikir benar?):

Saya mengasumsikan bahwa meningkatkan jumlah dokter spesialis patologi anatomi melalui program pendidikan memang efektif dalam jangka panjang. Namun, saya juga mengasumsikan bahwa solusi yang lebih cepat dan efisien diperlukan untuk mengatasi situasi mendesak dalam diagnosa kanker.

3. *Whose voice are missing?* (Pendapat lain yang belum diperhitungkan):

Pendapat yang belum diperhitungkan adalah perspektif para pasien yang mungkin harus menunggu lebih lama akibat rujukan dan proses biopsi yang perlu dilakukan ulang. Selain itu, pandangan dari pihak keluarga pasien dan ahli birokrasi kesehatan juga perlu dipertimbangkan untuk mendapatkan gambaran yang lebih lengkap.

4. What is your third best idea? (Mendapatkan ide terbaik): Ide ketiga saya adalah memanfaatkan teknologi Telepatologi sebagai solusi tambahan yang cepat dan efisien. Dengan menggunakan Telepatologi, Dokter Spesialis Patologi anatomi dapat membaca hasil biopsi dari jarak jauh tanpa harus hadir secara fisik. Hal ini dapat mempercepat proses diagnosa kanker, mengurangi keterlambatan, dan memberikan akses lebih cepat terhadap *treatment* yang dibutuhkan oleh pasien. Telepatologi juga dapat mengatasi kendala geografis atau kekurangan dokter spesialis di beberapa daerah. Selain itu, solusi ini dapat diintegrasikan dengan pelatihan dan dukungan teknis untuk dokter umum agar dapat memberikan kontribusi secara maksimal dalam proses ini.

KESIMPULAN:

1. Cara Kerja Baru melalui penerapan Telepatologi memungkinkan para ahli patologi untuk melakukan pemeriksaan jaringan dan sel secara virtual, tanpa harus berada di tempat yang sama dengan sampel yang diperiksa. Ini membawa manfaat signifikan terutama dalam situasi di mana kita kekurangan Dokter Spesialis Patologi Anatomi.
2. Cara Kerja Baru dalam pengembangan Telepatologi di RS Jejaring melibatkan penerapan teknologi informasi untuk memperluas cakupan diagnosis dan tatalaksana kanker.

PROSES MENDORONG KOLABORASI DALAM ORGANISASI

Selain ideasi atau kreativitas, terdapat beberapa langkah yang dapat digunakan untuk menciptakan budaya kolaboratif dan membuat setiap orang dalam organisasi berpikir sebagai satu kesatuan.

Membangun kepercayaan, memfokuskan pada hubungan, mendorong kolaborasi, dan memanfaatkan alat kolaborasi sosial adalah langkah-langkah kunci untuk menciptakan budaya kerja yang kolaboratif dan produktif. Ini melibatkan kepemimpinan yang mempraktikkan kepercayaan dan komunikasi terbuka, mempromosikan hubungan yang kuat, merayakan kemenangan bersama, dan menggunakan teknologi untuk memfasilitasi kolaborasi di antara anggota tim yang mungkin berada di lokasi yang berbeda.

Secara lebih jelas, langkah-langkah yang dapat dilakukan untuk mendorong kolaborasi adalah sebagai berikut²³:

1. Membangun Lingkungan Berdasarkan *Trust* dan Keterbukaan

Kepercayaan adalah pondasi hubungan dan organisasi yang efektif. Tanpa kepercayaan, progres yang kurang memuaskan seringkali terjadi. Kepercayaan mendorong inovasi, kolaborasi, pemikiran kreatif, dan produktivitas. Memimpin

dengan contoh, berkomunikasi terbuka, mengenal individu, dan menghindari saling menyalahkan adalah cara untuk membangun kepercayaan.

2. Membangun Hubungan Antar Individu

Hubungan yang kuat di tempat kerja meningkatkan keterlibatan dan produktivitas secara keseluruhan. Aktivitas membangun tim membantu mengintegrasikan pegawai dan menciptakan lingkungan yang mendukung hubungan yang kuat.

3. Mendorong dan Mengakui Tindakan Kolaborasi

Setiap kemenangan, besar atau kecil, perlu dirayakan untuk mendorong budaya kolaboratif. Mengakui nilai dan kontribusi pegawai dapat meningkatkan keterlibatan dan kinerja. Memberikan kredit atau pujian terhadap individu maupun tim, dapat menciptakan kompetisi sehat dan memotivasi kolaborasi.

4. Pemanfaatan Alat Kolaborasi Sosial

Teknologi, seperti aplikasi sosial dan *platform* kolaborasi, dapat memperkuat komunikasi dan meningkatkan keterlibatan. Pemimpin dapat menggunakan alat komunikasi digital untuk memperkuat visi perusahaan, menjaga pegawai tetap terinformasi, dan memfasilitasi kolaborasi tim.

Dari penjelasan di atas, Kemenkes ingin menerapkan cara kerja baru yang menitikberatkan pada inovasi, kolaborasi, dan fleksibilitas sebagai pilar utama Transformasi Internal. Pendekatan ini bertujuan menciptakan lingkungan yang merangsang inovasi, memperkuat kolaborasi, dan mengakui fleksibilitas sebagai elemen kunci untuk meningkatkan kinerja dan pelayanan. Dengan adopsi cara kerja ini, Kemenkes berupaya merespons dinamika perubahan dalam bidang kesehatan, meningkatkan efisiensi, serta memberikan pelayanan kesehatan yang lebih baik.



Kemenkes mulai mengubah *layout* ruang kerja yang terbuka (*open space concept*) secara bertahap. di mulai dari ruang kerja bagi pimpinan di lantai 2, ruang kerja Inspektorat Jenderal di lantai 3, serta ruang kerja di lingkungan Direktur Jenderal Tenaga Kesehatan. Kantor baru Kementerian Kesehatan, yang mengusung desain *open space* tersebut, memberikan peluang besar untuk meningkatkan kerja sama tim dan individu, sesuai dengan semangat cara kerja baru yang lebih dinamis, kolaboratif, dan inovatif guna mencapai tujuan organisasi secara efektif.



Renovasi kantor tanpa sekat ini tidak hanya mendorong keterbukaan komunikasi dan inklusivitas, tetapi juga mempermudah pertemuan informal, diskusi, dan sesi brainstorming tanpa perlu jadwal rapat. Konsep open space juga memfasilitasi pengambilan keputusan cepat, karena ide dapat langsung disampaikan kepada pimpinan tanpa hambatan. Diharapkan secara bertahap renovasi kantor Kemenkes sampai ke UPT dapat dilakukan dengan konsep tersebut.

3. Tema Perubahan Budaya **PELAYANAN UNGGUL**

Pelayanan unggul dalam konteks transformasi internal Kementerian Kesehatan mencakup komitmen dan upaya untuk memberikan layanan yang berkualitas tinggi kepada masyarakat.

Dalam nilai berAKHLAK, perwujudan dari nilai berorientasi pelayanan diantaranya adalah berorientasi pada kepuasan pelanggan dan melayani sepenuh hati, serta melakukan perbaikan yang berkelanjutan. Untuk itu tema budaya pelayanan unggul dilakukan melalui ritual komitmen pelayanan unggul individu, komitmen pelayanan unggul unit kerja, dan *service outreach*.

KOMITMEN PELAYANAN UNGGUL INDIVIDU

Cara melayani masyarakat atas berbagai layanan yang diberikan Kementerian Kesehatan perlu ditingkatkan kualitasnya. Seluruh insan Kemenkes sesuai tugasnya harus dapat mengubah cara melayani dengan cara yang unik, personal, serta memberikan “customer experiences” yang luar biasa.

Salah satu pendekatan yang dapat digunakan adalah pendekatan yang diperkenalkan oleh David Orr pada decade 1990an²⁴. Pendekatan ini dikenal sebagai pendekatan “*Head, Heart, and Hands Model*”.

Awal perubahan dilakukan dari head atau kepala, atau perubahan mind-set. Pemberi layanan harus memahami apa yang diinginkan dari penerima layanan dan memenuhi kebutuhannya. Perlu ditanamkan bahwa mengedepankan peningkatan *customer experience* adalah hal pertama yang harus ada dalam pikiran kita.

Pendekatan kedua adalah melalui *heart* atau hati. Pemberi layanan dilatih agar layanan diberikan dengan hati, secara tulus, dengan passion yang tinggi, serta dilakukan konsisten dan berkesinambungan. Budaya kerja pelayanan unggul harus tertanam di hati masing-masing pemberi layanan.

Pendekatan ketiga adalah hands, tangan, atau alat. Perubahan *mindset*, melayani dengan hati, tidak cukup tanpa ada ketrampilan yang dibutuhkan, pemberian layanan unggul tidak akan terjadi. Ketrampilan berkomunikasi, bernegosiasi, serta memanfaatkan teknologi informasi perlu dimiliki para pemberi layanan garis depan agar pelayanan unggul dapat diberikan.

KOMITMEN PELAYANAN UNGGUL UNIT KERJA

Konsep perubahan budaya kerja pelayanan unggul untuk setiap individu di Kementerian Kesehatan adalah diharapkan adanya komitmen pada tingkat individu untuk menyediakan layanan unggul. Proses ini ditandai dengan kewajiban untuk mengisi komitmen tersebut setiap 3 bulan sekali untuk menunjukkan adanya siklus evaluasi dan perbaikan berkelanjutan. Form penilaian yang dikirimkan kepada pelanggan bertujuan untuk mendapatkan umpan balik langsung dari mereka, memungkinkan perbaikan berbasis pengalaman pengguna.

Pada tingkat unit kerja, diharuskan agar setiap satuan kerja pada tingkat eselon 2 atau setingkat dalam diharapkan menyediakan sarana penilaian dalam bentuk digital. Dengan mendorong tersedianya *feedback* dari pelanggan secara *real-time* menunjukkan keinginan untuk merespons dengan cepat terhadap kebutuhan dan harapan pelanggan. Penggunaan sarana digital dapat mempercepat proses evaluasi dan memudahkan analisis data untuk perbaikan lebih lanjut.



SERVICE OUTREACH

Setiap unit kerja diharapkan untuk aktif dalam mencari *feedback* masyarakat dengan menyediakan sarana *feedback* elektronik dengan cara melakukan *outreach* kepada



masyarakat setiap 3 bulan menunjukkan upaya proaktif untuk mendengar dan merespons kebutuhan serta pandangan masyarakat. Siklus *outreach* yang teratur memungkinkan Kementerian Kesehatan untuk secara terus-menerus meningkatkan layanan berdasarkan masukan yang diterima.

Dengan mengintegrasikan komitmen individu, komitmen unit kerja, dan *service outreach*, Kementerian Kesehatan dapat mencapai pelayanan unggul yang berkelanjutan. Ini melibatkan keterlibatan aktif dari seluruh personel, penerapan teknologi digital untuk penilaian dan umpan balik, serta siklus evaluasi yang teratur untuk memastikan perbaikan berkesinambungan dalam pelayanan kesehatan kepada masyarakat.

// Pelayanan unggul dalam konteks Transformasi internal Kementerian Kesehatan mencakup komitmen dan upaya untuk memberikan layanan yang berkualitas tinggi kepada masyarakat.

Secara lebih jelas, ritual dan indikator dalam tema budaya Pelayanan Unggul dijelaskan

Tabel 5. Ritual dan Indikator Pelayanan Unggul dalam Program Perubahan Budaya Kerja

Ritual	Indikator
Komitmen Pelayanan Unggul Individu Setiap individu insan Kemenkes wajib mengisi komitmen menyediakan layanan unggul setiap 3 bulan sekali beserta form penilaian untuk dikirimkan kepada customer yang dilayaninya.	Tersedianya komitmen pelayanan unggul dari setiap insan kemenkes beserta <i>feedback</i> -nya 3 bulan sekali.
Komitmen Pelayanan Unggul Unit Kerja Setiap satuan kerja pada tingkat eselon 2 atau setingkat dalam setiap unit kerja wajib menyediakan sarana penilaian dalam bentuk digital dan mendorong tersedianya <i>feedback</i> dari customer yang dilayaninya secara real time.	Tersedianya sarana penilaian dalam bentuk digital dan perhitungan penilaian <i>real time</i> .
Service Outreach Setiap unit kerja menyiapkan sarana <i>feedback</i> masyarakat secara elektronik dan secara aktif melakukan <i>outreach</i> kepada masyarakat untuk mendapatkan <i>feedback</i> dengan siklus setiap 3 bulan.	Tersedianya sarana <i>feedback</i> masyarakat secara elektronik

dalam tabel sebagai berikut:

CONTOH PENERAPAN LAYANAN UNGGUL

Ritual perilaku di atas, adalah merupakan faktor pendorong untuk memperbaiki kualitas layanan unggul. Namun hal terpenting justru adalah penerapan layanan unggul yang dilakukan dengan sepenuh hati sesuai dengan nilai berAKHLAK yaitu Berorientasi Pelayanan.

Sebagai contoh, penerapan Pelayanan Unggul di rumah sakit terkait transformasi layanan rujukan melibatkan beberapa aspek, termasuk kebersihan toilet, waktu tunggu, dan taman parkir. Berikut adalah contoh implementasi yang dapat meningkatkan kualitas layanan di rumah sakit:

1. Kebersihan Toilet

- Menjaga toilet dan fasilitas sanitasi dalam kondisi bersih dan steril adalah prioritas utama. Penggunaan desinfektan secara berkala, penempatan petugas kebersihan yang tanggap, dan pengaturan jadwal pembersihan rutin dapat memastikan kebersihan toilet selalu terjaga.
- Menyediakan fasilitas pendukung seperti sabun antiseptik, tisu toilet, dan wastafel dengan air mengalir dapat meningkatkan kebersihan dan kenyamanan pengguna

toilet.

2. Waktu Tunggu:

- Mengimplementasikan sistem antrian yang efisien dan sistem informasi yang memberikan update *real-time* tentang perkiraan waktu tunggu. Hal ini dapat membantu pasien dan keluarga merencanakan waktu mereka dengan lebih baik.
- Menyiapkan area tunggu yang nyaman dengan kursi yang ergonomis, fasilitas hiburan seperti televisi atau wifi, serta informasi visual tentang layanan yang tersedia dapat membuat waktu tunggu terasa lebih singkat dan menyenangkan.

3. Taman Parkir:

- Mengoptimalkan tata letak dan kapasitas ruang parkir agar memudahkan pasien dan pengunjung. Tersedianya petugas parkir untuk membimbing dan membantu pengguna parkir juga dapat meningkatkan pengalaman.
- Menerapkan sistem parkir elektronik dengan teknologi yang memungkinkan pengguna untuk melihat ketersediaan ruang parkir secara online sebelum mereka datang. Ini dapat mengurangi kekhawatiran akan kekurangan ruang parkir.

4. Integrasi Teknologi Dalam Pelayanan

- Menyediakan aplikasi *mobile* yang memungkinkan pasien untuk melakukan pendaftaran dan mendapatkan informasi rujukan secara online. Hal ini dapat memangkas waktu tunggu dan mempermudah proses administratif.
- Memanfaatkan teknologi Telemedicine untuk konsultasi rujukan secara online, yang dapat mengurangi beban pasien yang harus datang langsung ke rumah sakit untuk mendapatkan rujukan.

Dengan menggabungkan berbagai inisiatif di atas, rumah sakit dapat menciptakan pengalaman pelayanan yang lebih baik dan efisien bagi pasien dan pengunjung, serta meningkatkan citra rumah sakit sebagai penyedia layanan kesehatan yang unggul.

Dari penjelasan di atas, kita dapat menyimpulkan bahwa pelayanan unggul mewakili visi transformasi internal yang menekankan komitmen dan upaya untuk layanan berkualitas tinggi. Dengan pendekatan holistik "*Head, Heart, and Hands Model*", Kemenkes berusaha mengubah budaya pelayanan dengan melibatkan hati dan meningkatkan keterampilan pemberi layanan. Evaluasi dan perbaikan berkelanjutan melibatkan komitmen individu, komitmen unit kerja, dan *outreach* aktif, mengarah pada pencapaian pelayanan unggul yang berkelanjutan dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Sebagai tambahan, ritual sederhana yang harus dilakukan dengan sepenuh hati adalah responsivitas terhadap pesan seperti *WhatsApp*, *email*, atau memo. Hal ini bukan hanya tindakan harian, tetapi juga menjadi ritual pelayanan unggul individu karena mencerminkan kualitas kerja, komitmen terhadap pelayanan pelanggan, dan efisiensi kerja.



Dari penjelasan di atas, kita dapat menyimpulkan bahwa pelayanan unggul mewakili visi transformasi internal yang menekankan komitmen dan upaya untuk layanan berkualitas tinggi. Dengan pendekatan holistik “*Head, Heart, and Hands Model*”, Kemenkes berusaha mengubah budaya pelayanan dengan melibatkan hati dan meningkatkan keterampilan pemberi layanan.

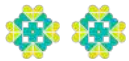
Jadi jika ada pesan *WhatsApp*, apalagi terkait dengan pengaduan pelayanan harus segera direspons. Meskipun solusi penyelesaian masalah membutuhkan waktu, tetapi dengan respons yang cepat terhadap pesan meningkatkan kepuasan pelanggan, reputasi positif, dan menciptakan budaya kerja kolaboratif.

Dalam hal penggunaan *WhatsApp* untuk kepentingan kerja, perlu untuk tetap mengaktifkan status *last seen*, status *online*, status *delivered* (centrang dua), dan status *read* (centrang dua biru) di *WhatsApp*. Hal ini sangat penting untuk menunjukkan kehadiran, ketersediaan, dan perhatian untuk berkomunikasi.



07. Menjaga Arah Transformasi Internal

DALAM JANGKA PANJANG UPAYA TRANSFORMASI INTERNAL KEMENKES TIDAK HANYA UNTUK MENINGKATKAN KUALITAS DAN EFISIENSI OPERASIONAL KEMENKES SENDIRI, TETAPI JUGA AKAN BERKONTRIBUSI POSITIF PADA TRANSFORMASI SEKTOR KESEHATAN SECARA KESELURUHAN DI INDONESIA, SERTA MENJADI SUMBER INSPIRASI DAN PEMBELAJARAN BAGI ORGANISASI LAIN DALAM KONTEKS PEMERINTAHAN.



TUJUAN AKHIR TRANSFORMASI INTERNAL KEMENKES

Tujuan akhir Transformasi Internal Kementerian Kesehatan (Kemenkes) dapat dijelaskan melalui empat poin utama yang mencakup:

Pelebagaan perubahan budaya sebagai *Kemenkes Lifestyle*. Pelebagaan Perubahan Budaya sebagai *Lifestyle* insan Kemenkes bertujuan mengintegrasikan perubahan budaya menjadi bagian tak terpisahkan dari kehidupan sehari-hari di Kemenkes. Hal tersebut dilakukan dengan menciptakan budaya kerja yang inovatif, adaptif, dan berfokus pada pelayanan yang unggul, serta memastikan bahwa nilai-nilai dan perilaku yang diinginkan menjadi kebiasaan yang mendasari setiap tindakan dan keputusan di organisasi.

// Dalam jangka panjang upaya transformasi internal Kemenkes tidak hanya untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi operasional Kemenkes sendiri, tetapi juga akan berkontribusi positif pada transformasi sektor kesehatan secara keseluruhan di Indonesia, serta menjadi sumber inspirasi dan pembelajaran bagi organisasi lain dalam konteks pemerintahan.



Penyelarasan transformasi internal dengan pencapaian transformasi kesehatan.

Penyelarasan Transformasi Internal dengan Pencapaian Transformasi Kesehatan bertujuan untuk memastikan bahwa setiap perubahan internal di Kemenkes mendukung dan sejalan dengan pencapaian tujuan besar dalam transformasi sektor kesehatan. Hal ini dilakukan untuk menjamin bahwa transformasi internal tidak hanya meningkatkan efisiensi dan produktivitas organisasi, tetapi juga secara langsung berkontribusi pada peningkatan kesehatan masyarakat dan sistem kesehatan nasional.

Kemenkes Menjadi *Role Model* ASN Profesional, dilakukan dengan Menetapkan standar tinggi dalam efektivitas operasional dan cara bekerja yang dapat dijadikan contoh oleh organisasi lain. Hal ini dilakukan dengan membangun reputasi Kemenkes sebagai organisasi yang mengutamakan efisiensi, kualitas, dan inovasi dalam setiap aspek operasionalnya. Kemenkes perlu menunjukkan kepada organisasi lain bahwa perubahan budaya dan operasional dapat menciptakan keberhasilan jangka panjang.

// Namun demikian, visi dan tujuan akhir tersebut tidak dapat dilakukan sekejap. Perlu proses dan tahapan. Oleh karena itu, Transformasi Internal Kemenkes untuk mendukung transformasi kesehatan nasional telah dimulai sejak tahun 2022, dan diakselerasi pada tahun 2024.

***Sharing Best Practice* Transformasi Internal ke K/L Lainnya.** Berbagi praktik terbaik dan pengalaman transformasi internal Kemenkes kepada Kementerian/Lembaga (K/L) lainnya dapat mendorong kolaborasi dan pertukaran pengetahuan di antara instansi pemerintah untuk meningkatkan efektivitas transformasi pemerintahan secara keseluruhan. Kemenkes dapat memberikan inspirasi dan panduan bagi organisasi lain yang tengah menjalani atau merencanakan proses transformasi internal.

Namun demikian, visi dan tujuan akhir tersebut tidak dapat dilakukan sekejap, Perlu proses dan tahapan. Oleh karena itu, transformasi internal Kemenkes untuk mendukung transformasi kesehatan nasional telah dimulai sejak tahun 2022, dan diakselerasi pada tahun 2024.

VISI DAN TRAJECTORY TRANSFORMASI INTERNAL KEMENKES

Secara umum terdapat 4 tahapan proses transformasi yang menjadi visi dan trajectory transformasi internal yaitu:

1. Prakarsa Transformasi Internal Kemenkes yang sudah dimulai sejak tahun 2022.
2. Akselerasi Transformasi Internal yang dilaksanakan tahun 2024.
3. Ekspansi Transformasi Internal yang diharapkan terjadi pada tahun 2025 sampai 2026.



4. Serta Perubahan Budaya Sebagai *Lifestyle* Kemenkes yang diharapkan terjadi pada tahun 2026 dan seterusnya.

Gambar 22. Trajectory Visi Transformasi Internal Kemenkes

2022-2023	2024	2025-2026	2026-Beyond
Prakarsa Transformasi Internal	Akselerasi Transformasi Internal	Ekspansi Transformasi Internal	Perubahan Budaya Sebagai <i>Lifestyle</i> Kemenkes

Secara detail, *trajectory* visi transformasi internal Kemenkes dijelaskan dalam bagan di samping ini:

Gambar 23: Detail Visi dan Trajectory Transformasi Internal Kemenkes



Ekspansi Transformasi Internal

Perubahan Budaya Sebagai *Lifestyle* Kemenkes

2025-2026

2026-BEYOND

SASARAN

- Akselerasi dan ekspansi Corporate University
- Replikasi dan ekspansi program perubahan budaya kerja baru
- Integrasi *Talent Management System*, kenaikan pangkat berbasis kinerja secara sistematis, dan strategi pengembangan SDM
- Akselerasi pengembangan kompetensi termasuk pengiriman talenta ke luar negeri.
- Implementasi strategi pengembangan SDM jangka menengah dengan target mayoritas pimpinan pada semua tingkatan telah diisi oleh talenta yang mampu menjalankan transformasi kesehatan nasional.

SASARAN

- Pelembagaan perubahan budaya sebagai Kemenkes Lifestyle
- *Talent Management System, performance based*, pengembangan kompetensi, strategi pengembangan SDM terintegrasi telah selaras dengan transformasi kesehatan nasional
- *Sharing best practice* transformasi internal ke K/L lainnya.

Kemenkes menjadi role model proses Transformasi Internal

Kemenkes menjadi role model ASN Profesional

LANGKAH STRATEGIS DALAM MEMASTIKAN ARAH TRANSFORMASI

Untuk memastikan arah transformasi internal sesuai pada jalurnya sesuai dengan *trajectory* di atas, upaya untuk mempercepat transformasi tersebut dapat ditingkatkan dengan mengikuti beberapa langkah strategis.

Pertama, menjadikan Pilar Transformasi Kesehatan Nasional dan Visi Transformasi Internal sebagai panduan utama bagi seluruh jajaran Kemenkes.

Setiap unit diharapkan memastikan bahwa pilar transformasi dan visi internal telah dipahami sepenuhnya oleh semua anggota di lingkungan kerja mereka. Komunikasi yang konsisten dan jelas perlu diutamakan untuk menyampaikan arah dan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi.



Keterlibatan pemimpin dan manajemen tingkat atas menjadi kunci dalam mempercepat transformasi. Pemimpin diharapkan tidak hanya memberikan dukungan penuh, tetapi juga menjadi contoh dalam menerapkan perubahan dan memotivasi pegawai.

Komunikasi efektif tetap menjadi prinsip utama, dengan menjaga transparansi dan keterbukaan mengenai setiap perubahan yang terjadi. Informasi perlu disampaikan dengan jelas, memastikan pemahaman semua anggota organisasi terhadap alasan di balik transformasi.

Pembentukan tim transformasi yang beragam dan bertanggung jawab dapat mempercepat pelaksanaan transformasi. Tim ini akan menjadi motor penggerak

untuk memandu dan melaksanakan perubahan dengan mempertimbangkan perspektif yang beragam. Oleh karena itu investasi pada pengembangan tim transformasi perlu terus dilakukan melalui perluasan jaringan dan penguatan AoC atau *Champion*, dan program peningkatan kapasitas LoC pada semua tingkatan dan unit kerja.

Pengukuran kinerja menjadi landasan evaluasi progres transformasi. Penetapan indikator kinerja yang dapat diukur akan membantu dalam mengevaluasi pencapaian tujuan secara teratur dan memberikan data untuk melakukan perubahan jika diperlukan.

// Keterlibatan pemimpin dan manajemen tingkat atas menjadi kunci dalam mempercepat transformasi. Pemimpin diharapkan tidak hanya memberikan dukungan penuh, tetapi juga menjadi contoh dalam menerapkan perubahan dan memotivasi pegawai.

Pelatihan dan pengembangan pegawai menjadi investasi penting untuk memastikan bahwa mereka dapat mengatasi perubahan dan memenuhi tuntutan baru. Fokus pada pengembangan keterampilan yang sesuai dengan perubahan yang terjadi akan meningkatkan daya adaptasi.

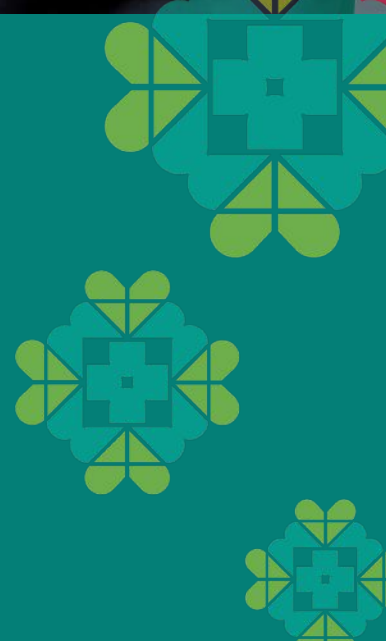
Kesinambungan evaluasi perlu dijaga dengan melakukan evaluasi berkala untuk memastikan transformasi internal sesuai dengan perubahan. Kesiapan untuk melakukan penyesuaian akan dibutuhkan jika terjadi perubahan kondisi eksternal yang signifikan.

Memberikan penghargaan dan pengakuan kepada individu dan tim yang berkontribusi positif pada proses transformasi dapat meningkatkan motivasi dan membangun semangat kerja. Ini akan memberikan dorongan positif untuk terus berkomitmen dalam mendukung perubahan organisasi.

Merampungkan proses pengembangan sistem manajemen talenta (*Talent Management System*) dan rencana suksesi sehingga mayoritas pimpinan yang menduduki jabatan di lingkungan Kemenkes adalah yang memiliki kualitas budaya kerja sesuai dengan program perubahan budaya dan mampu menjalankan visi transformasi kesehatan nasional. Proses pengembangan *Talent Management System* pada tahun 2024, dan pelaksanaan proses rekrutmen berdasarkan sistem tersebut dapat dilaksanakan sepanjang tahun 2025 sehingga target penempatan pimpinan sesuai dengan visi perubahan budaya dan transformasi kesehatan sudah rampung.

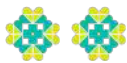


08. Melembagakan Transformasi Internal Sebagai *Lifestyle* Insan Kementerian Kesehatan



INSTITUSIONALISASI PERUBAHAN BUDAYA KERJA DI KEMENKES MENJADI KUNCI KEBERHASILAN DALAM MEMASTIKAN DAMPAK POSITIF BERKELANJUTAN. MENJADIKAN PERUBAHAN SEBAGAI GAYA HIDUP SEBAGAI PERILAKU, MENDORONG PARTISIPASI AKTIF SELURUH INSAN KEMENKES, INTEGRASI NILAI-NILAI BUDAYA KERJA BARU, DAN ADOPSI KEBIASAAN POSITIF DAPAT MENCIPTAKAN LINGKUNGAN PRODUKTIF DAN MEMBAWA DAMPAK POSITIF MENYELURUH DALAM KEHIDUPAN INSAN KEMENKES.

UNTUK MENJAGA SEMANGAT PELAKSANAAN PILAR TRANSFORMASI KESEHATAN, HARUS DIPASTIKAN BAHWA PIMPINAN DAN SELURUH JAJARAN TELAH DIDUDUKI OLEH MEREKA YANG TELAH MEMILIKI SEMANGAT TRANSFORMASI.



MENJADIKAN PERUBAHAN BUDAYA KERJA SEBAGAI GAYA HIDUP (LIFESTYLE)

Seperti yang dijelaskan pada bagian sebelumnya, sasaran jangka panjang transformasi internal Kemenkes pasca 2026 adalah terciptanya pelembagaan perubahan budaya sebagai Kemenkes *Lifestyle* yang didukung dengan integrasi *Talent Management System*, performance based, pengembangan kompetensi dan strategi pengembangan SDM yang selaras dengan tujuan transformasi kesehatan nasional.

Jika ini dapat dilakukan, Kemenkes dapat menjadi *role model* institusi pemerintah dengan ASN yang profesional sehingga dapat turut serta dalam pengembangan talenta ASN di luar Kemenkes melalui aktivitas sharing best practice transformasi internal ke K/L lainnya.

Namun demikian, sebelum sasaran tersebut tercapai, sepanjang tahun 2025 sampai 2026 adalah dengan melakukan akselerasi dan ekspansi akselerasi dan ekspansi Corporate University; replikasi dan ekspansi program perubahan budaya kerja baru; integrasi *Talent Management System*, kenaikan pangkat berbasis kinerja secara sistematis, dan strategi pengembangan SDM; akselerasi pengembangan kompetensi termasuk pengiriman talenta ke luar negeri; implementasi strategi pengembangan SDM jangka menengah dengan target mayoritas pimpinan pada semua tingkatan telah diisi oleh talenta yang mampu menjalankan transformasi kesehatan nasional.

Namun demikian proses tersebut bukan merupakan proses yang mudah. Oleh karena itu, dalam rangka mewujudkan dampak positif yang berkelanjutan dari inisiatif perubahan budaya kerja oleh Kemenkes dan seluruh insan di dalamnya, institusionalisasi perubahan menjadi sebuah keharusan.

Langkah ini tidak hanya akan mendorong perbaikan yang lebih signifikan, namun juga memastikan hasil nyata yang dapat dirasakan oleh masyarakat luas, seperti peningkatan kolaborasi, analisis data yang lebih baik, dan adaptasi yang lebih cepat terhadap perubahan.

Dalam konteks ini, perlu ditekankan bahwa perubahan budaya kerja Kemenkes bukan sekadar implementasi kebijakan baru, melainkan juga transformasi menjadi gaya hidup (lifestyle) bagi seluruh insan di dalamnya. Menjadikan perubahan sebagai gaya hidup menciptakan sikap yang lebih mendalam dan berkelanjutan terhadap nilai-nilai dan prinsip-prinsip yang ingin ditanamkan dalam kultur organisasi.

***Sense of ownership* atau rasa memiliki terhadap organisasi juga menjadi krusial dalam konteks perubahan menjadi gaya hidup.** Sebuah organisasi yang dianggap sebagai gaya hidup oleh anggotanya akan menciptakan hubungan emosional yang lebih erat, di mana setiap individu merasa bahwa mereka tidak hanya bekerja untuk Kemenkes, tetapi juga hidup dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi.

// Dengan menggabungkan perubahan budaya kerja menjadi gaya hidup, Kemenkes dapat menciptakan lingkungan yang tidak hanya produktif tetapi juga memastikan bahwa nilai-nilai perubahan menjadi integral dalam cara hidup setiap individu.

Perubahan menjadi gaya hidup juga mencerminkan dalam aspek-aspek berikut:

- **Partisipasi aktif dalam kegiatan organisasi.** Insan Kemenkes yang menganggap perubahan sebagai gaya hidup akan lebih aktif terlibat dalam berbagai kegiatan organisasi, baik yang terkait dengan pekerjaan maupun pengembangan pribadi.
- **Integrasi nilai-nilai perubahan dalam kehidupan sehari-hari.** *Sense of ownership* yang kuat akan membawa nilai-nilai perubahan masuk ke dalam aspek-aspek kehidupan sehari-hari insan Kemenkes, bukan hanya di lingkup pekerjaan. Hal ini menciptakan konsistensi dalam menerapkan nilai-nilai perubahan.
- **Adopsi kebiasaan positif.** Perubahan menjadi gaya hidup juga mencakup adopsi kebiasaan positif, seperti ketekunan dalam menjalankan tugas, komitmen terhadap kolaborasi, dan semangat untuk terus berkembang.

- **Tersedianya regulasi yang mendukung.** Dengan adanya regulasi yang melegalisasi dan melegitimasi transformasi, maka dapat menciptakan kejelasan terhadap sanksi dan penghargaan terhadap pelaksanaan transformasi baik untuk pimpinan maupun untuk seluruh insan Kemenkes.
- **Menjadi bagian dari *Key Performance Indicator (KPI)* dan menjadi unsur penilaian kinerja.** Semua ritual yang dijalankan dalam proses transformasi internal seyogyanya menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari tugas seluruh insan kemenkes yang tercermin dalam KPI masing-masing dan berkontribusi terhadap penilaian kinerja. Karena itu pada tahun 2025 Kemenkes sudah harus berhasil melakukan integrasi *Talent Management System* berbasis *performance based* dan *paralel* dengan pengembangan kompetensi yang sesuai dengan strategi pengembangan SDM.

Dengan menggabungkan perubahan budaya kerja menjadi gaya hidup, Kemenkes dapat menciptakan lingkungan yang tidak hanya produktif tetapi juga memastikan bahwa nilai-nilai perubahan menjadi integral dalam cara hidup setiap individu.

Dengan demikian, upaya transformasi ini tidak hanya terjadi di lingkungan kerja formal, melainkan juga membentuk gaya hidup yang membawa dampak positif secara menyeluruh dalam kehidupan insan Kemenkes.

MENGHINDARI KEMUNDURAN (SETBACK)

Salah satu faktor yang perlu dihindari dalam proses transformasi adalah menghindari kemunduran dalam proses transformasi sudah berjalan dengan baik^{25,26}. Untuk menghindari kemunduran tersebut, John P. Kotter dalam artikelnya yang berjudul *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail* menyebutkan bahwa organisasi harus mampu memahami dan menghindari kesalahan-kesalahan yang dapat menghambat kelanjutan proses transformasi yang sudah berjalan²⁷. Kesalahan-kesalahan tersebut adalah:

1. Tidak Menumbuhkan Rasa Urgensi yang Cukup Besar terhadap kebutuhan transformasi dari waktu ke waktu.

Kesalahan utama adalah kurang menanamkan rasa urgensi yang cukup besar di antara pegawai. Menurut literatur, lebih dari 50% perusahaan gagal dalam transformasi karena kesulitan mendorong orang keluar dari zona nyaman mereka. Karena itu rasa urgensi yang tinggi diperlukan untuk mempertahankan proses transformasi.

2. Mengabaikan Visi dan kurangnya komunikasi visi secara efektif.

Setiap transformasi sukses melibatkan pembentukan visi masa depan yang dipahami dan menarik. Karena itu penting untuk terus menanamkan pemahaman akan visi

transformasi, seperti yang dijelaskan pada bagian 7 dari panduan ini. Komunikasi yang kuat melibatkan semua saluran sebagaimana yang dijelaskan pada bagian 4 dari panduan ini.

3. Mengumumkan keberhasilan yang terlalu cepat.

Setelah mencapai hasil transformasi dalam jangka pendek organisasi sering tergoda untuk menyatakan keberhasilan dan menghentikan upaya perubahan. Deklarasi kemenangan dini dapat menyebabkan kegagalan.

4. Tidak menanamkan perubahan dalam budaya organisasi.

Kemenkes perlu terus menyadarkan insan Kemenkes untuk selalu mencerminkan nilai-nilai perubahan setiap perilaku. Perubahan yang tidak ditanamkan dalam budaya dapat cepat terkikis setelah tekanan untuk berubah berkurang.

MODALITAS KEMENKES DALAM MELEMBAGAKAN PERUBAHAN BUDAYA

Dari berbagai penjelasan di atas, kita dapat menganalisis modalitas yang dimiliki oleh Kemenkes untuk memastikan transformasi internal dalam melembagakan dapat dilembagakan, yaitu:

1. Kemenkes telah memiliki visi dan tujuan yang jelas dalam melaksanakan program perubahan budaya, yaitu pilar transformasi kesehatan nasional beserta target-targetnya.
2. Kemenkes telah memiliki alat (*tools*) yang mendukung melalui Kemenkes 6-step execution tools, dan target yang terukur baik dalam jangka pendek (8 program sasaran jangka pendek) maupun panjang dalam mendukung tujuan transformasi internal.
3. Kemenkes telah memiliki struktur tim dan sumber daya manusia untuk mendorong transformasi yang jelas, termasuk Internal Transformation Office, jaringan AoC dan LoC.

Namun demikian, untuk memastikan terlembagakannya transformasi internal, Kemenkes masih harus memiliki beberapa kondisi yaitu:

1. Setiap insan Kemenkes yang melaksanakan ritual dan program perubahan budaya perlu ditetapkan ukuran kinerja melalui *Key Performance Indicators* (KPI) yang jelas. KPI merupakan instrumen penting untuk mengukur kesuksesan program. Dukungan dari Biro OSDM diperlukan untuk mendorong pengembangan dan pemantauan KPI ini.
2. Keberhasilan transformasi juga bergantung pada adanya anggaran yang memadai. Oleh karena itu Kemenkes perlu mendorong alokasi anggaran setiap unit kerja dalam melaksanakan program perubahan budaya.

3. Insentif yang efektif, baik dalam jangka pendek maupun panjang, perlu dipertimbangkan. Jika dalam jangka panjang, insentif bisa berupa peluang karir, suksesi, dan pengembangan kompetensi. Sementara untuk jangka pendek, perlu dipikirkan insentif yang sesuai dengan tingkat pencapaian dalam perubahan budaya.
4. Penempatan jabatan strategis sesuai dengan strategi pengembangan SDM dengan target mayoritas pimpinan pada semua tingkatan telah diisi oleh talenta yang mampu menjalankan transformasi kesehatan nasional, telah rampung dilakukan.



REFERENSI



1. Kotter. John P. Leading Change; Harvard Business Review Press; 1R edition (November 6, 2012), 2012;
2. Jaafari, M.; Alzuman, A.; Ali, Z.; Tantry, A.; Ali, R. Organizational Health Behavior Index (OHBI): A Tool for Measuring Organizational Health. Sustainability (Switzerland) 2023, 15, doi:10.3390/su151813650.
3. Kementerian PAN-RB Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 20 Tahun 2021 Tentang Implementasi Core Values Dan Employer Branding ASN. 2021.
4. Leckie, M.J. The Heart of Transformation: Build the Human Capabilities That Change Organizations for Good; Kogan Page, 2021;
5. Feldmann, T.B. Understanding the Dynamics of Change and the Impact on Psychiatric Education. Academic Psychiatry 2014, 38, 672–679.
6. Antonio Nieto-Rodriguez Organize Your Change Initiative Around Purpose and Benefits. Harv Bus Rev 2023.
7. Nor Lailla, M. Organizational Change On Employee Performance. Vol. 3 (2022): Proceedings of the 1st SENARA 2022 2022.
8. Pg, R.; Idris, H. Burning The Deadwood., doi:10.13140/RG.2.2.24005.81123.
9. Curado, C.; Henriques, P.L.; Jerónimo, H.M.; Azevedo, J. The Contribution of Communication to Employee Satisfaction in Service Firms: A Causal Configurational Analysis. Vision 2022, doi:10.1177/09722629221101157.
10. Morgan Galbraith Don't Just Tell Employees Organizational Changes Are Coming — Explain Why. Harv Bus Rev 2018.
11. Berthon, P.; Campbell, C.; Pitt, L.; McCarthy, I. Creative Consumers: Awareness, Attitude and Action. Journal of Consumer Marketing 2011, 28, 500–507, doi:10.1108/07363761111181482.
12. Flood, J.; Brown, C. Does a Theory of Action Approach Help Teachers Engage in Evidence-Informed Self-Improvement? Research for All 2018, 2, doi:10.18546/rfa.02.2.12.
13. Koch, R. The 80/20 Principle: The Secret to Achieving More with Less; ↑Crown Currency; Reprint edition (October 19, 1999), 1999;
14. Larry Hrebiniak Successful Strategy Execution Depends on Knowledge Sharing.
15. Collins, J. Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't ; Harper Busines, 2011;
16. Sean Covey; Chris McChesney; Jim Hulingis The 4 Disciplines of Execution: Achieving Your Wildly Important Goals; Free Press; Reprint edition (April 12, 2016), 2016;
17. Marchesin, A. Why Organization Fails and The Discipline of Execution: The 4DX Methodology.
18. Page, S. The Power of Business Process Improvement: 10 Simple Steps to Increase Effectiveness, Efficiency, and Adaptability; ↑AMACOM; 2nd edition (September 6, 2022), 2022;
19. Perry, E. What's Integrity in the Workplace and Why Is It Important?; 2022;

20. Michael Boyles INNOVATION IN BUSINESS: WHAT IT IS & WHY IT'S SO IMPORTANT. Harv Bus Rev 2022.
21. Oeij, P.; Rus, D.; Pot, F. Workplace Innovation: Theory, Research and Practice. Volume in Series: Aligning Perspectives on Health, Safety and Well-Being; 2017; ISBN 978-3-319-56332-9.
22. Colbry, S.; College, C.; Adair, R. Collaboration Theory. The Journal of Leadership Education 2014, 13, 63–75, doi:10.12806/V13/I4/C8.
23. Joan Alavedra 4 Steps to Creating a Collaborative Culture and Staff That Thinks Like One; 2021;
24. Mi Lab Team Employing 'Head, Heart, Hands' Design Approaches in Higher Education.
25. Hubbart, J.A. Organizational Change: The Challenge of Change Aversion. Adm Sci 2023, 13, doi:10.3390/admsci13070162.
26. Harrison, M.I.; Grantham, S. Learning from Implementation Setbacks: Identifying and Responding to Contextual Challenges. Learn Health Syst 2018, 2, e10068, doi:<https://doi.org/10.1002/lrh2.10068>.
27. John P. Kotter Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harv Bus Rev 1995.



**Jl. H. R. Rasuna Said No.Kav 4-9 Blok X-5
Kuningan, Jakarta Selatan**

Website: www.kemkes.go.id

