
Kepemimpinan & Budaya Mutu

Hanevi Djasri, dr. MARS
MMR & PKMK FK-UGM

Diskusi: Bagaimana cara anda memperbaiki mutu RS ini?

Home / Indramayu

Kondisi Keuangan Hambat Pembangunan RSUD Sentot

□ Redaksi : Iwan Surya Permana | □ Rabu, 4 Februari 2015 | 11:38 WIB

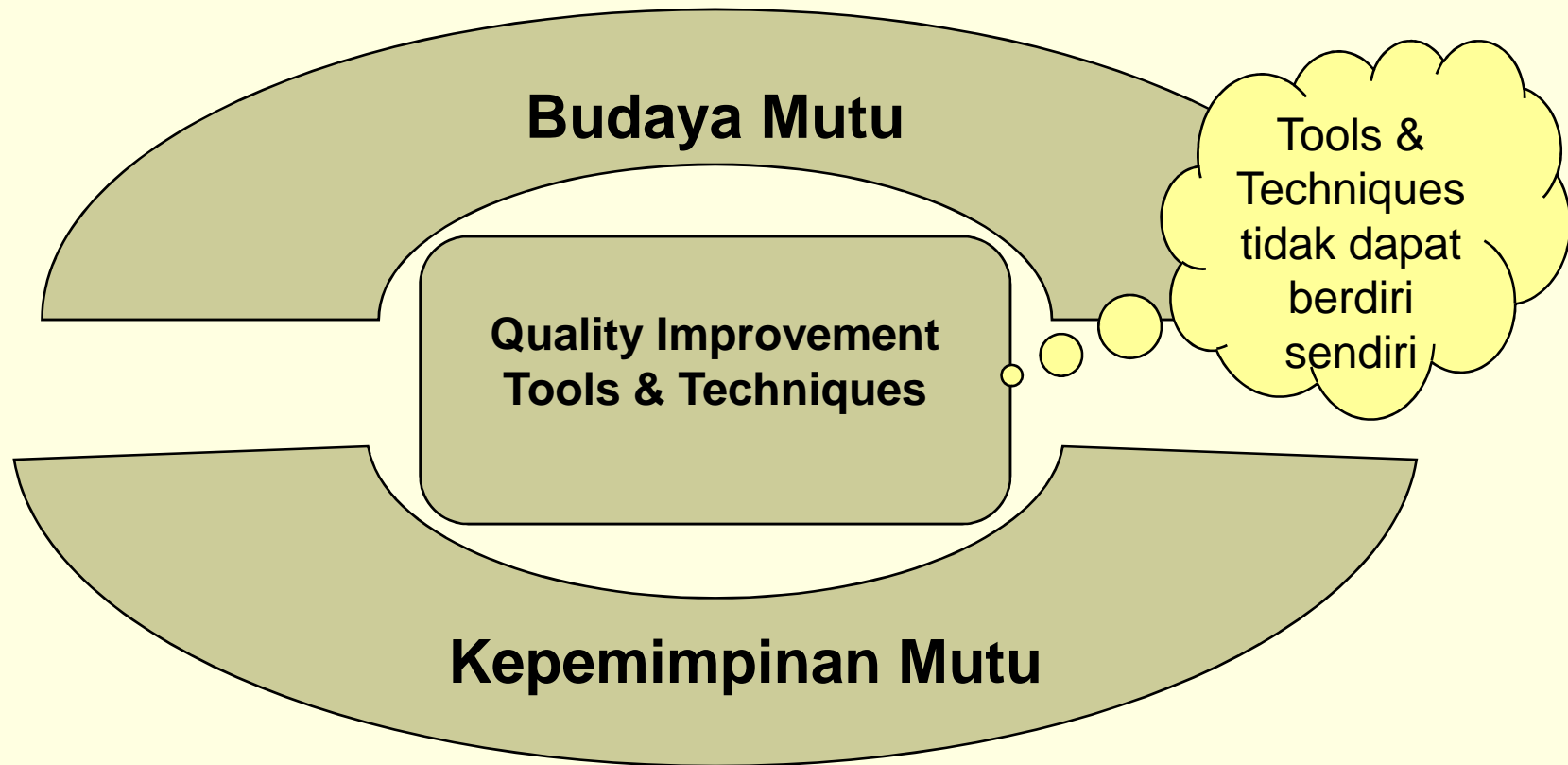


AGS

GEDUNG RAWAT inap di RSUD Sentot Patrol Kabupaten Indramayu.*

-
- Meningkatkan kinerja
 - Memahami BLUD
 - Pembenahan SDM
 - Merubah kebiasaan budaya kerja
 - Mengumpulkan data → masalah → stakholder → pemecahan → tinjau SOP (P-D-C-A)
 - Tinjau Renstra
 - Lobi & negosiasi
 - SWOT → Program
 - Tambah insentif
 - Kepemimpinan

Meningkatkan Mutu Membutuhkan Pendekatan Multi-Level



Agenda Pembahasan

1. Pengertian Budaya Mutu
2. Budaya Mutu vs Budaya Tradisional
3. Kepemimpinan Dalam Perubahan Budaya
4. Prinsip Dasar Perubahan Budaya Mutu
5. Resistensi terhadap Perubahan B
6. Mewujudkan Budaya Mutu
7. Menjaga Budaya Mutu



1. Pengertian Budaya Mutu

- Terkait dengan Budaya Organisasi:
 - Business Improvement
 - Organizational Values
 - Cultural Role Models
 - Organizational Rites, Rituals and Customs
 - Cultural Transmitters

- Budaya Mutu adalah:
 - **Sistem nilai organisasi yang dihasilkan oleh lingkungan yang kondusif untuk mewujudkan dan meningkatkan mutu**

2. Budaya Mutu vs Budaya Tradisional

- Dengan Budaya Mutu maka organisasi akan memperlihatkan penampilan yang berbeda dari organisasi dengan budaya tradisional pada area-area berikut:

- Filosofi Operasional
- Tujuan
- Pendekatan manajemen
- Perilaku terhadap konsumen
- Pendekatan pemecahan masalah
- Hubungan dengan pelanggan
- Pendekatan peningkatan kinerja



Elemen dari Budaya Mutu:

- Filosofi manajemen yang dipahami bersama
- Menekankan pengembangan SDM
- Penghargaan
- Komunikasi internal yang efektif
- Sistem nilai yang kuat
- Standar kinerja yang tinggi
- Karakter organisasi yang nyata

3. Kepemimpinan Dalam Perubahan Budaya

- *Cultural change is one of the most difficult challenges an organization will ever face.*
- **Kepemimpinan** mutlak diperlukan
 - Pimpinan puncak yang gagal memahami kebutuhan untuk berubah, yang gagal untuk menimbulkan rasa perlunya perubahan dan yang gagal untuk mengikuti perubahan yang terjadi tidak cocok untuk menjadi “agen perubahan”
- Perubahan budaya membutuhkan: Dukungan, Ide dan Kepemimpinan dari seluruh level staff

What is leadership?

*“The ability to **influence, motivate, and enable** others to contribute toward the effectiveness and success of the organizations of which they are members.”*

House, R. J. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, SAGE Publications, Thousand Oaks.

Kepemimpinan berhasil terlihat dari pengikut:

- Are the followers reaching their potential?
- Are they learning?
- Do they achieve the required results?
- Do they change with grace?

Dupree, M. (2004). *Leadership is an art*. New York: Doubleday

Characteristics of a Successful Leader

- ⑩ Understand the situation
- ⑩ Ability to formulate and communicate vision
- ⑩ Ability to challenge traditional beliefs
- ⑩ Ability to empower others
- ⑩ Ability to build coalitions
- ⑩ Emphasis on intangibles
- ⑩ Authenticity and energy

Leadership and Quality

- Quality Improvement: key organizational value
 - Terlihat pada Misi, Visi, Nilai, Renstra
- Empower champions
- Engage staff at all levels in monitoring and improving outcomes and processes
- Use evidence – measures and data
- Lead by example

Leadership and Culture Change

- Systematic and developmental
- Build infrastructure for sustained quality
- Create a plan or framework
- Start small
- Allow time for change
- Communication, communication, communication

Boan, D. (2006). Changing culture in the Home Health setting. *Home Healthcare Nurse*, 24, 662-669.

4. Prinsip Dasar Perubahan Budaya Mutu

Menurut Peter Scholtes,

- Manajemen perlu memulai pembentukan budaya mutu dengan menjalankan “hukum” dari Budaya Organisasi, yaitu:
 - Memahami latar belakang terbentuknya budaya saat ini
 - Jangan “merusak” merubah total budaya saat ini – tapi “memperbaiki”
 - Siap-siap untuk menjadi pendengar dan pengamat
 - Libatkan setiap orang yang akan terkena dampak perubahan dalam proses perubahan

5. Resistensi pada perubahan budaya

- Terjadi di setiap organisasi
- *Continuous Improvement* berarti *Continuous Change*.
- Kenapa sulit?
 - Juran: Organizational change as “Clash between Cultures”

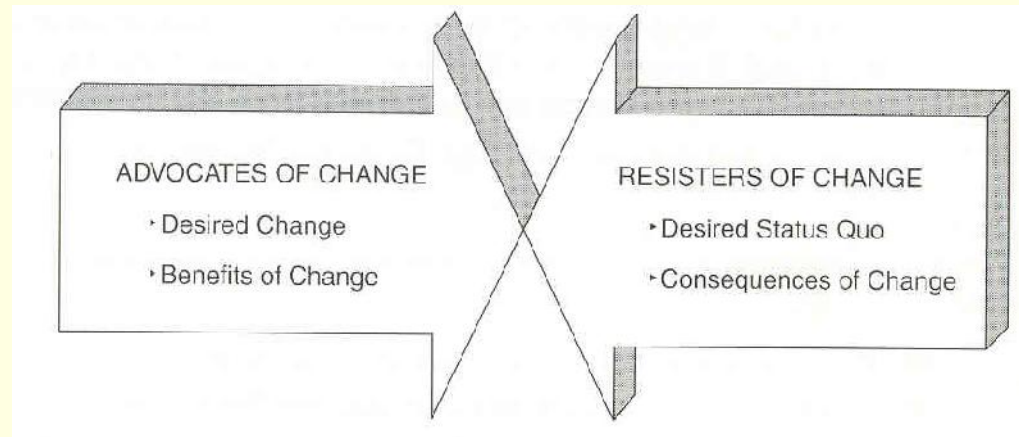


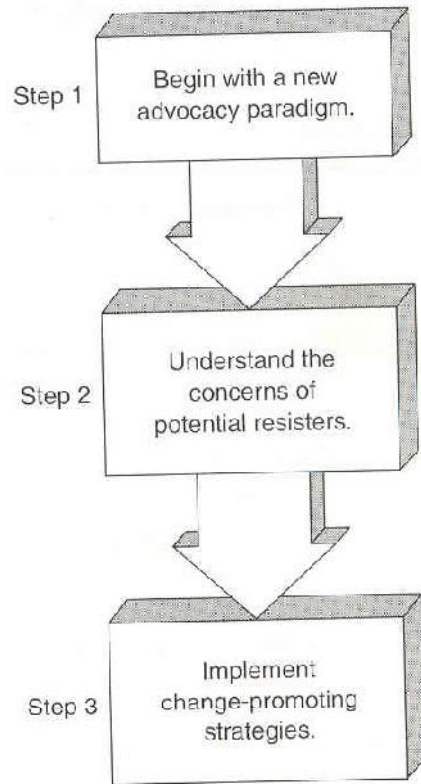
Fig 1. Two separate organizational Cultures

- Terdapat perbedaan persepsi terhadap perubahan yang sama

Table 6–1
Same Change, Different Perceptions

Proposed Change	Perception of Advocates	Perception of Resisters
Automate production processes	Improve productivity	Threat to job security
Initiate employee involvement and empowerment	Focus more mental resources on continuous improvement	Loss of authority
Establish a supplier partnership	Mutually beneficial business alliances	Disruption of established purchasing networks
Establish an employee education and training program	More knowledgeable, more highly skilled workforce	Costs too much
Join a manufacturing network	Enhanced competitiveness, shared costs, and shared resources	Competitors will take advantage of what they learn about us

Fig 2. Different Perceptions of Same change



**Fig 3. Steps
in
Facilitating
Change**

■ Bagaimana menghadapi resistensi?

■ **Mulai dengan advokasi**

- Tahap awal adalah diterimanya ide perubahan

■ **Memahami rintangan yang ada**

- Memahami timbulnya rintangan seperti takut, kehilangan kontrol, ketidakpastian, tambah beban kerja, dsb

■ **Menerapkan perubahan**

- Melibatkan Potential Resisters, mencegah kejutan, bergerak perlahan, mulai kecil, fleksibel, ciptakan lingkungan positif, bereaksi positif dan cepat, bekerjasama dengan pimpinan, perlakukan staf dengan hormat dan membangun

6. Mewujudkan Budaya Mutu

- Melibatkan perencanaan detail
- Akan mengalami fase-fase perubahan emosional

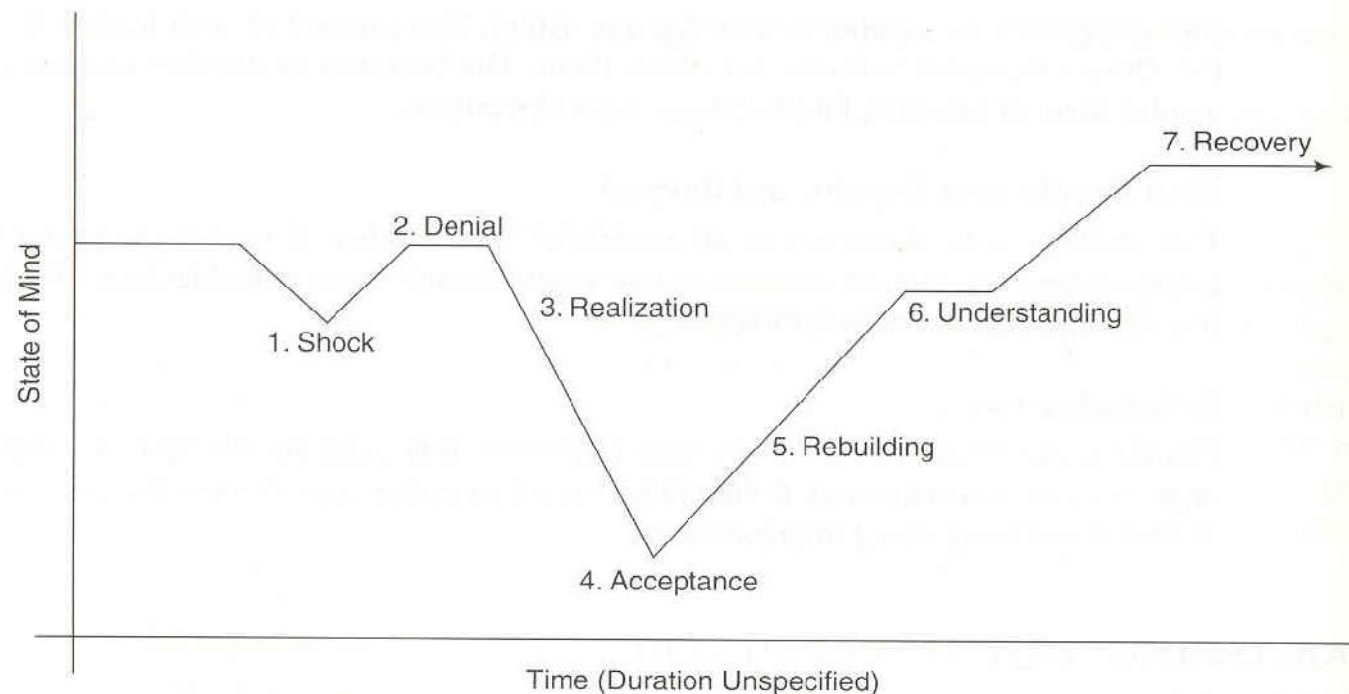


Fig 4. Emotional Transition

■ Tahap-tahap Perubahan Budaya Mutu

- Identifikasi perubahan yang diperlukan
- Tulis rencana perubahan
- Pahami perubahan emosional
- Identifikasi staff-kunci dan libatkan mereka
- Lakukan pendekatan “hati-pikiran”
- Gunakan strategi “perkenalan”

Menjaga Budaya Mutu

- Menjaga kesadaran mutu tetap menjadi isu utama
- Pastikan kepemimpinan mutu berjalan dengan baik
- Berdayakan staf dan dorong mereka untuk berkembang dan berinisiatif
- Mengetahui dan hargai perilaku yang dapat menjaga budaya mutu

Terima Kasih



hanevi.djasri@ugm.ac.id

08161913332