

**UPAYA MENERAPKAN KEY PERFORMANCE
INDIKATOR (*KPI BASIC*) BERBASIS SIRSMSA
MELALUI PENDEKATAN MANAJEMEN
PERUBAHAN
PADA RSU FASTABIQ SEHAT PKU
MUHAMMADIYAH PATI**

SKRIPSI

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S1 Manajemen**

Program Studi Manajemen



Disusun Oleh:

Lisa Andriani

Nim: 30401900174

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEMARANG**

2022

HALAMAN PENGESAHAN

HALAMAN PENGESAHAN

SKRIPSI

UPAYA MENERAPKAN KEY PERFORMANCE INDIKATOR
(KPI BASIC) BERBASIS SIRSMA MELALUI
PENDEKATAN MANAJEMEN PERUBAHAN
PADA RSU FASTABIQ SEHAT PKU MUHAMMADIYAH PATI

Disusun Oleh:
Lisa Andriani
Nim : 30401900174

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan
sidang panitia ujian SKRIPSI

Program Studi SI Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 08 Februari 2023

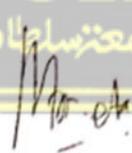
Dosen Pembimbing Lapangan,

Dosen Supervisor I,

Dosen Supervisor II,



Sri Wahyuni Ratnasari, SE., M.Bus
NIK. 210498040



Mareta Puspitasari, S.Psi

Dosen Supervisor



Miftahus Sa'adah, S.KM

Miftahus Sa'adah, S.KM

SKRIPSI

UPAYA MENERAPKAN *KEY PERFORMANCE INDIKATOR* (KPI BASIC) BERBASIS SIRSMA MELALUI PENDEKATAN MANAJEMEN PERUBAHAN PADA RSU FASTABIQ SEHAT PKU MUHAMMADIYAH PATI

Disusun oleh:

Lisa Andriani
NIM : 304019000172

Telah dipertahankan di depan penguji
pada tanggal 22 Februari 2023

Susunan Dewan Penguji

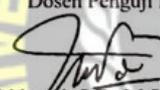
Dosen Pembimbing Lapangan


Sri Wahyuni Ratnasari, SE., M.Bus
NIDN. 0629127101

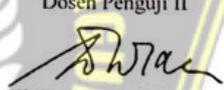
Dosen Supervisor


Miftahus Sa'adah, S.KM

Dosen Penguji I


Nurhidayati, S.E., M.Si., Ph.D
NIDN. 0630057201

Dosen Penguji II


Dra. Hj. Endang Dwi Astuti, M.Si
NIDN. 8946100020

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu
persyaratan untuk memperoleh gelar sarjana manajemen
Semarang, 22 Februari 2023

Ketua Program Studi Manajemen


Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M
NIDN. 0623036901

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Nama : LISA ANDRIANI
Nim : 30401900174
Fakultas : Ekonomi
Prodi : S1 Manajemen
Jurusan : Pemasaran

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Skripsi berjudul “Upaya Menerapkan *Key Performance Indikator (Kpi Basic)* Berbasis SIRSMA Melalui Pendekatan Manajemen Perubahan Pada RSUD Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah Pati” adalah murni hasil karya sendiri, bukan merupakan hasil plagiasi atau duplikasi dari hasil karya orang lain. Pendapat orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa skripsi ini adalah hasil plagiasi dari karya tulis orang lain, maka penulis bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, 08 Februari 2023

Yang menyatakan,



Lisa Andriani
Nim.30401900174

ABSTRAK

Upaya Menerapkan Key Performance Indikator (*Kpi Basic*) Berbasis SIRSMA Melalui Pendekatan Manajemen Perubahan Pada RSUD Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah Pati. RSUD Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah merupakan salah satu rumah sakit swasta yang menerapkan keislaman yang berada di Kota Pati, Jawa Tengah. Dengan berdiri banyaknya rumah sakit khususnya di Kota Pati menjadikan rumah sakit bukan semata penyedia pelayanan saja melainkan sebagai penyumbang profit. Oleh karena itu, persaingan antar rumah sakit sangat ketat. Sebagai penyedia pelayanan rumah sakit, kompetitor berlomba menyediakan pelayanan yang paling terbaik. Pelayanan yang bermutu dapat diciptakan dari melakukan upaya pembaharuan, perbaikan dan perubah sesuai dengan standar akreditasi SIRSMA. Akreditasi yang dilakukan merupakan sebuah upaya pemenuhan standar pelayanan yang baik dan bermutu sesuai dengan syariah islam.

Proses dalam mencapai pemenuhan standar akreditasi kinerja RSUD Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah adalah dengan melakukan perubahan. Perubahan yang terjadi sesuai dengan model dasar manajemen perubahan (*change of management*) menurut Kurt Lewin dalam Wibowo (2012:77) bahwa dinyatakan dalam teori Kurt Lewin terdiri dari 3 tahapan perubahan atau yang dikenal dengan Lewin's Three Step Model. Tiga tahapan model Kurt Lewin yang pertama adalah *unfreezing*, *moving*, dan *refreezing* secara singkatnya ini menjelaskan bagaimana dalam pengambilan inisiatif, mengelola dan menstabilkan proses perubahan

Perubahan yang terjadi untuk memperkuat unsur keislaman terhadap organisasi dan individu yang ada didalamnya. Perubahan dimulai dari masing-masing individu yang tertuang pada pengukuran kinerja KPI yang telah disesuaikan dengan indikator keislaman. Pada penilaian kinerja karyawan menggunakan KPI pada RSUD Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah adalah dengan melakukan perubahan terdiri dari dua kelompok penilaian yaitu KPI Utama dan KPI Basic. Terdapat perbedaan sebelum akreditasi dan setelah akreditasi terkait dengan indikator KPI basic yaitu sebelum akreditasi KPI basic, terdiri dari Kedisiplinan, Kehadiran Doa Pagi, Kerapuhan, Kehadiran Dalam Kegiatan Rumah Sakit, Kehadiran Pengajian, dan Kehadiran Dalam (Sholat Jama'ah, Sholat Fardhu Diawal Waktu, Sholat Dhuha) Puasa Sunah (Ayyamul Bidh, Senin-Kamis Atau Puasa Daud), Membaca Al-Quran, Dan Membaca Buku Positif Minimal 60 Menit. KPI Basic memiliki bobot 50% dari seluruh penilaian KPI. Dan untuk memenuhi standar akreditasi KPI Basic terdiri dari: 1) Sholat Fardhu Diawal Waktu, Berjamaah Dimasjid, Shalat Dhuha, Shalat Tahajud 2) Puasa Sunah 3) Membayar ZIS Minimal 2,5% dari Total Penghasilan 4) Beradap Islami Dalam Setiap Aktifitas 5) Membaca Al-Quran Setiap Hari Dan Minimal Sekali Khatam Dalam Satu Bulan 6) Membaca Buku Positif Minimal 60 Menit 7) Mengikuti Kajian 8) Berjamaah Dan Berorganisasi 9) Berpikir Positif

Kata kunci: Manajemen Perubahan, Key Performance Indicator, Akreditasi

ABSTRACT

Efforts to Implement SIRSMA-Based Key Performance Indicators (*Kpi Basic*) Through a Change Management Approach to RSU Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah Pati. RSU Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah is a private hospital that implements Islam in Pati City, Central Java. With the establishment of many hospitals, especially in Pati City, the hospital is not only a service provider but also a contributor to profit. Therefore, competition between hospitals is very tight. As a hospital service provider, competitors compete to provide the best service. Quality services can be created from making efforts to renew, improve and change in accordance with SIRSMA accreditation standards. Accreditation is an effort to fulfill good and quality service standards in accordance with Islamic sharia.

The process in achieving the fulfillment of the performance accreditation standards of the Healthy Fastabiq RSU PKU Muhammadiyah is to make changes. Changes that occur in accordance with the basic model of change management (change of management) according to Kurt Lewin in Wibowo (2012: 77) that stated in Kurt Lewin's theory consists of 3 stages of change or known as Lewin's Three Step Model. The first three stages of Kurt Lewin's model are unfreezing, moving, and refreezing. This briefly explains how to take initiative, manage and stabilize the change process.

Changes that occur to strengthen the Islamic element of the organization and the individuals in it. Changes start from each individual as stated in the KPI performance measurement that has been adjusted to Islamic indicators. In evaluating employee performance using KPI at RSU Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah is to make changes consisting of two assessment groups, namely the Main KPI and the Basic KPI. There are differences before accreditation and after accreditation related to basic KPI indicators, namely before basic KPI accreditation, consisting of Discipline, Morning Prayer Attendance, Neatness, Attendance in Hospital Activities, Study Attendance, and Attendance in (Jama'ah Prayers, Fardhu Prayers at the Beginning of Time). Prayers Dhuha) Sunnah Fasting (Ayyamul Bidh, Monday-Thursday Or Fasting David), Reading Al-Quran, And Reading Positive Books Minimum 60 Minutes. KPI Basic has a weight of 50% of all KPI assessments. And to meet the KPI Basic accreditation standards, it consists of: 1) Fardhu prayer at the beginning of time, congregation in the mosque, Dhuha prayer, Tahajud prayer 2) Sunnah fasting 3) Paying ZIS at least 2.5% of total income 4) Being Islamic in every activity 5) Reading Al-Quran Every Day And At least Once Khatam in One Month 6) Reading Positive Books Minimum 60 Minutes 7) Following the Study 8) Congregation and Organization 9) Thinking Positively.

Keywords: Change of Management, Key Performance Indicator, Accreditation

PRAKATA

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji dan syukur saya sebagai penulis panjatkan kepada Allah SWT atas berkat, rahmat, dan hidayah-nya sehingga dengan lancar dapat menyelesaikan Laporan Skripsi yang berjudul “Upaya Menerapkan *Key Performance Indikator (Kpi Basic)* Berbasis Sirsma Melalui Pendekatan Manajemen Perubahan Pada RSU Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah Pati”. Laporan Skripsi ini dilaksanakan di RSU Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah selama 5 bulan tepat pada waktunya. Oleh karena itu, pada kesempatan ini tidak lupa saya mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Sri Wahyuni Ratnasari, S.E., M. Bus. selaku Dosen Pembimbing Lapangan (DPL) yang telah meluangkan waktu untuk membantu dalam pelaksanaan Magang MB-KM, pembimbingan Laporan Skripsi, pemberian motivasi, kritik, dan saran penyelesaian laporan Magang MB-KM untuk memenuhi syarat kelulusan Strata 1 (S1).
2. Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Unissula Semarang yang telah memberikan kesempatan studi di Program Strata 1 (S1) Fakultas Ekonomi, Prodi Manajemen, Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M. selaku Ketua Jurusan atau Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberi kesempatan studi di Program Studi Manajemen.

4. Direktur Utama RSUD Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah Bapak dr. Desatya Rossa Amygha, MM; Dosen Supervisor ibu Mareta Puspitasari, S.Psi dan ibu Miftahus Sa'adah, S.KM; Dosen Supervisor Penanggung Jawab Humas PKRS Wakhidatin Nafi'ah, Amd.Keb. Serta seluruh Staff Karyawan yang membantu saya selama berada ditempat.
5. Seluruh Dosen Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Unissula Semarang yang telah memberikan motivasi dan dinamika keilmuan.
6. Orang tua saya Bapak Ahsan dan Ibu Siti Masriah yang senantiasa mendukung, mendoakan, memberi kasih sayang, dan dukungan materil. Dan Kedua kakak saya Luluk Andani dan Luky Handayani yang telah memberikan support nya selama magang.

Meskipun telah berusaha menyelesaikan Laporan Skripsi ini sebaik mungkin, sebagai penulis menyadari bahwa masih terdapat kekurangan.

Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari para pembaca guna menyempurnakan segala kekurangan dalam penyusunan Laporan Skripsi ini. Semoga Laporan Skripsi saya ini memberikan manfaat, serta menambah khasanah ilmu pengetahuan bagi kita semua, Amin.

Semarang, 08 Februari 2023

Penyusun,



(Lisa Andriani)

DAFTAR ISI

COVER.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
PERNYATAAN SKRIPSI BERBASIS MB-KM.....	iv
ABSTRAK.....	v
PRAKATA.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
BAB I.....	11
PENDAHULUAN.....	11
1.1 Latar Belakang.....	11
1.2 Rumusan Masalah.....	17
1.3 Tujuan.....	17
1.4 Sistematika Laporan.....	18
PROFIL ORGANISASI DAN AKTIVITAS MAGANG.....	21
2.1 Profil Organisasi.....	21
4.2.1. Sejarah Pendirian.....	21
4.2.2. Identitas Perusahaan.....	21
4.2.3. Visi, Misi, Falsafah, Motto, Nilai Dan Tujuan.....	22
2.2 Bagian/Unit Magang.....	25
2.2.1. Bagian Humas & PKRS.....	25
2.2.2. SDI (Sumber Daya Insani).....	31
2.3 Struktur Organisasi.....	33
2.4 Manfaat yang Hendak Dicapai.....	35
2.5 Aktivitas Magang MB-KM.....	36
BAB III.....	40
IDENTIFIKASI MASALAH.....	40
3.1 Identifikasi Masalah.....	40
3.2 Permasalahan Utama Yang Dipilih.....	49
BAB IV.....	50
KAJIAN PUSTAKA.....	50
4.1 Manajemen Perubahan (<i>Management Of Change</i>).....	50

4.1.1.	Pengertian Manajemen Perubahan.....	50
4.1.2.	Tujuan Manajemen Perubahan.....	52
4.1.3.	Tahapan proses Manajemen Perubahan	52
4.1.4.	Faktor pendorong terjadinya perubahan	55
4.2	Key Performance Indicator (KPI).....	55
4.2.1.	Pengertian Key Performance Indicator	55
4.2.2.	Tujuan Key Performance Indikator.....	56
4.2.3.	Karakteristik Key Performance Indikator	57
4.3	Akreditasi SIRSMA	58
4.3.1.	Pengertian Akreditasi.....	58
4.3.2.	Tujuan akreditasi.....	59
4.3.3.	Komponen-Komponen Yang Dievaluasi Dalam Akreditasi.....	61
BAB V	64
METODE PENGUMPULAN DAN ANALISIS DATA.....		64
5.1	Metode Pengumpulan Data.....	64
5.2	Teknik Analisis Data.....	66
BAB VI.....		69
ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....		69
6.1	Hasil wawancara	70
6.2	Hasil observasi.....	82
6.3	Upaya yang ditempuh untuk perubahan di RSUD Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah	89
6.4	Faktor pendukung dan penghambat perubahan	91
6.4.1.	Faktor pendukung	91
6.4.2.	Faktor penghambat.....	91
6.5	Analisis data	92
BAB VII		101
KESIMPULAN DAN REKOMENDASI		101
7.1	Kesimpulan.....	101
7.2	Rekomendasi	102
BAB VIII.....		104
REFLEKSI DIRI		104
DAFTAR PUSTAKA.....		105

<i>LAMPIRAN 1</i>	107
<i>LAMPIRAN 2</i>	109
<i>LAMPIRAN 3</i>	119
<i>LAMPIRAN 4</i>	134
<i>LAMPIRAN 5</i>	136
<i>LAMPIRAN 6</i>	138



BAB I

PENDAHULUAN

Bagian ini menjelaskan mengenai latar belakang dilakukannya penelitian, rumusan masalah, tujuan dan manfaat yang akan diperoleh selama melakukan magang yang akan digunakan dalam penelitian ini.

1.1 Latar Belakang

Rumah sakit di Indonesia seiring berjalannya waktu mengalami pertumbuhan yang sangat pesat. Hal tersebut karena terbitnya peraturan perundang-undangan yang mendukung bahwa rumah sakit menjadi penyumbang laba atau profit bukan lagi semata penyedia pelayanan. Persaingan antar rumah sakit semakin ketat dengan berdirinya rumah sakit-rumah sakit baik umum maupun berafiliasi agama termasuk rumah sakit Islam.

Kualitas pelayanan menjadi salah satu faktor persaingan untuk menarik pengguna pelayanan kesehatan. Kualitas pelayanan yang baik dapat diperoleh melalui rancangan manajemen kinerja yang efektif, efisien, dan terstruktur. Manajemen kinerja mempermudah pemimpin dalam memastikan SDM dapat mencapai target-target kinerja yang ditetapkan agar dapat bersaing dengan rumah sakit lainnya. Pelayanan yang baik merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kepuasan terhadap pelanggan. Dalam konteks rumah sakit, pasien dan keluarga pasien yang puas dengan layanan rumah sakit dapat diharapkan akan

setia menggunakan layanan jika memerlukan dan merekomendasikannya kepada yang lain. Hal ini akan membantu meningkatkan jumlah tingkat kunjungan pasien.

Rumah sakit merupakan tempat rujukan pelayanan kesehatan bagi unit dibawahnya seperti puskesmas, klinik, dan layanan kesehatan lainnya. Adanya tuntutan di era sekarang yang padat karya, modal, teknologi, social dan ekonomi serta semakin ketatnya persaingan berdampak pada pelayanan rumah sakit. Hal itu menuntut rumah sakit untuk selalu memperbaiki pelayanannya kepada masyarakat dan selalu melakukan perubahan dan pengembangan untuk merespon dan mengatasi berbagai tantangan tersebut. Upaya perubahan dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan rumah sakit memerlukan pengelolaan perubahan (*management of change*) yang baik mulai dari tahapan perencanaan sampai dengan pasca diterapkannya perubahan tersebut.

Semua anggota organisasi idealnya dilibatkan dalam setiap perubahan. Pimpinan organisasi mengasumsikan posisi sebagai agen perubahan, mendorong dan mengawasi karyawan untuk melakukan perubahan atas inisiatif mereka sendiri (Mulyasa, 2011: 181). Menemukan, mengkomunikasikan, meninjau, menganalisis, mendukung, mencoba, dan menerima perubahan adalah tahapan yang diperlukan untuk mengelola perubahan dalam suatu organisasi.

Salah satu pendekatan yang dapat digunakan dalam melakukan perubahan adalah melalui model dasar manajemen perubahan (*change of management*) dari Kurt Lewin (Wibowo, 2012:77). Model Kurt Lewin terdiri dari 3 tahapan perubahan atau yang dikenal dengan *Lewin's Three Step Model*. Tiga tahapan

model Kurt Lewin yang pertama adalah *unfreezing*, *moving*, dan *refreezing* secara singkatnya tahapan tersebut menjelaskan bagaimana mengambil inisiatif, mengelola dan menstabilkan proses perubahan.

RSU Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah sebagai salah satu Rumah Sakit Islam yang ada di Kota Pati perlu memberikan pelayanan yang mengunggulkan penerapan keislaman terhadap sumber daya insani dan manajemen pelayanan. Sejak tahun 2016 penerapan standar pelayanan kesehatan syariah mulai muncul. Hal ini merupakan perkembangan positif mengingat jumlah masyarakat muslim yang merupakan mayoritas di Indonesia membutuhkan hadirnya pelayanan yang menerapkan prinsip syariah sesuai nilai-nilai ajaran islam.

Setiap muslim harus memastikan bahwa segala yang ada dalam hidupnya sesuai dengan aturan dan tuntutan Allah SWT dan RosulNya. Mereka harus memperhatikan prinsip Halal dan Haram termasuk yang berkaitan dengan benda (obat) yang masuk pada tubuhnya, prosedur yang dilakukan ketika mencari kesembuhan, dan lingkungan yang baik untuk mendapatkan kesembuhan. Untuk membantu umat Islam yang berobat dan menggunakan pelayanan kesehatan untuk menyembuhkan, memelihara kesehatannya, dan menjadi media peningkatan keimanan bagi umat Islam yang melakukan pengobatan dan menggunakan pelayanan kesehatan.

Diharapkan rumah sakit Islam selalu berupaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan, sebagai sarana dakwah dengan memberikan jaminan bahwa operasional RS dilaksanakan sesuai syariah, baik untuk pengelolaan manajemen

maupun pelayanan pasien. Pelayanan dengan prinsip Islam yang ada seperti memberikan pelayanan dengan ramah kepada pasien dan keluarga pasien, memperhatikan kehalalan obat dan prosedur yang diberikan ke pasien, memberikan perawatan sesuai dengan jenis kelamin pasien, memberikan kerohanian kepada pasien dan keluarga pasien yang menjaga, mendampingi pasien yang sakaratul maut, namun dari semua pelayanan yang diberikan masih banyak kekurangan yang ditemui. Demikian juga RSUD Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah berusaha menerapkan prinsip-prinsip syariah Islam dalam memberikan pelayanan kesehatan sebagai kontribusinya kepada umat Islam. Penerapan prinsip syariah di RSUD Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah ini diharapkan dapat menarik minat pengunjung yang mayoritas beragama islam untuk menggunakan pelayanan kesehatan rumah sakit ini

Salah satu upaya yang dilakukan RSUD Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah dalam memperkuat kualitas pelayanannya adalah dengan beralih dari standar akreditasi rumah sakit umum penilaian akreditasi rumah sakit SIRSMA yang lebih sesuai dengan rumah sakit islam. Penerapan Akreditasi SIRSMA yang menjadi tuntutan bagi RS berbasis Islam untuk mendapatkan pengakuan layanan kesehatan berbasis syariah. Sehingga mau tidak mau RS Fastabiq harus mendapatkan akreditasi ini. Dalam menyiapkan perubahan menuju akreditasi rumah sakit Standar Islami Rumah Sakit Muhammadiyah – ‘Aisyiyah (SIRSMA) pimpinan rumah sakit dan tim akreditasi rumah sakit perlu mempelajari, merumuskan kebijakan-kebijakan baru untuk mendorong perubahan berjalan dengan baik dan semestinya. Akreditasi rumah sakit dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap

pelayanan rumah sakit yang baik dan bermutu. Rumah sakit yang terakreditasi berarti telah mencapai tingkat pelayanan yang sesuai dengan standar yang ditetapkan, memberi jaminan kepada petugas bahwa fasilitas, tenaga dan lingkungan yang dibutuhkan tersedia, sehingga untuk penyembuhan pasien dapat dilakukan sebaik mungkin.

Manajemen RSUD Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah perlu bekerja keras untuk mengoptimalkan segala kekurangan yang terjadi, dengan dimulai dari Sumber Daya Insani yaitu melakukan pengukuran kinerja. Aspek pengukuran kinerja karyawan untuk lebih baik kembali dalam melaksanakan kewajiban sebagai penyedia pelayanan. Salah satu aspek pengukuran kinerja yang digunakan RSUD Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah Pati adalah dengan Merumuskan indikator kinerja dan ukuran kinerja. Indikator kinerja mengacu pada pengukuran kinerja secara langsung yang berbentuk *Key Performance Indicator* (KPI). Penilaian KPI merupakan salah satu tools/alat yang digunakan untuk mengukur keberhasilan dari kinerja karyawan selama satu bulan, KPI terdiri dari target dari masing-masing indikator dan capaian yang dicapai dari masing-masing indikator tersebut. KPI di RSUD Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah Pati merupakan sebuah keunggulan dalam penilaian kinerja karyawan dibandingkan rumah sakit lainnya. KPI yang ada terbagi menjadi dua, yaitu KPI utama dan KPI basic. 1) KPI basic, terdiri dari kedisiplinan, kehadiran doa pagi, kerapian, kehadiran dalam kegiatan rumah sakit, kehadiran pengajian, dan kehadiran dalam sholat jama'ah. KPI Basic memiliki bobot 50% dari seluruh penilaian KPI. 2) KPI Utama berisi indikator kinerja utama karyawan yang bersangkutan, sesuai dengan uraian tugas yang telah diberikan.

Masing-masing karyawan memiliki KPI Utama yang berbeda-beda sesuai dengan uraian jabatan yang ditetapkan atas dirinya. KPI Utama memiliki bobot 50% dari seluruh penilaian KPI

Upaya menuju akreditasi SIRSMA yang akan dilaksanakan di RSUD Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah pada bulan Februari 2023 membuat manajemen rumah sakit melakukan persiapan dengan melakukan perubahan, perbaikan sesuai standar islami sesuai yang ditentukan pada pedoman akreditasi SIRSMA. Usaha untuk pemenuhan standar akreditasi SIRSMA RSUD Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah sudah mulai mempersiapkan indikator-indikator baru. Berikut merupakan indikator KPI basic yang ada pada standar SIRSMA: 1) Sholat Fardhu Diawal Waktu, Berjamaah Dimasjid, Shalat Dhuha, Shalat Tahajud 2) Puasa Sunah 3) Membayar ZIS Minimal 2,5% dari Total Penghasilan 4) Beradap Islami Dalam Setiap Aktifitas 5) Membaca Al-Quran Setiap Hari Dan Minimal Sekali Khatam Dalam Satu Bulan 6) Membaca Buku Positif Minimal 60 Menit 7) Mengikuti Kajian 8) Berjamaah Dan Berorganisasi 9) Berpikir Positif

Standar Islami Rumah Sakit Muhammadiyah – ‘Aisyiyah (SIRSMA) disusun sebagai upaya untuk menjadikan Al Islam dan Kemuhammadiyah (AIK) menjadi jiwa bagi rumah sakit dan segenap civitas hospitalia. Instrumen sertifikasi Standar Islami Rumah Sakit Muhammadiyah – ‘Aisyiyah merupakan instrumen untuk menilai implementasi Standar Islami dalam pengelolaan RSMA. Oleh karena itu, terdapat beberapa indikator tambahan untuk menjadi dasar penilaian dan pengukuran KPI menjadi KPI basic, terdiri dari Kedisiplinan, Kehadiran Doa Pagi, Kerapuhan, Kehadiran Dalam Kegiatan Rumah Sakit, Kehadiran Pengajian, Dan

Kehadiran Dalam (Sholat Jama'ah, Sholat Fardu Diawal Waktu, Sholat Dhuha) Puasa Sunah (Ayyamul Bidh, Senin-Kamis Atau Puasa Daud), Membaca Al-Quran, Dan Membaca Buku Positif Minimal 60 Menit. KPI Basic memiliki bobot 50% dari seluruh penilaian KPI. Sedangkan KPI Utama berisi indikator kinerja utama karyawan yang bersangkutan, sesuai dengan uraian tugas yang telah diberikan. KPI Basic dalam standard SIRSMA maka pihak pengelola RSU Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah perlu mempersiapkan dan mengelola perubahan untuk memastikan Sumber Daya Insani termotivasi dan mempunyai kesiapan untuk melakukan perubahan untuk mendukung kesuksesan organisasi.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas peneliti menyusun beberapa rumusan masalah, yaitu:

1. Mengapa RSU Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah Pati harus melakukan perubahan dari akreditasi SNARS yang sekarang ini ke akreditasi SIRSMA?
2. Perubahan apa saja yang diperlukan dalam rangka pemenuhan standar akreditasi SIRSMA di RSU Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah Pati?
3. Bagaimana RSU Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah Pati mempersiapkan perubahan dalam rangka pemenuhan standar akreditasi SIRSMA?

1.3 Tujuan

Berdasarkan latar belakang yang telah diurai diatas, Tujuan dari skripsi berbasis magang MBKM ini yaitu untuk mengetahui bagaimana upaya yang dilakukan RSU Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah Pati untuk mempersiapkan Sumber Daya Insaninya dalam melakukan perubahan untuk memenuhi tuntutan

standar akreditasi SIRSMA (Standar Islami Rumah Sakit Muhammadiyah-Aisyiyah), khususnya indikator-indikator baru dalam KPI basic SIRSMA yang relatif berbeda dengan indikator KPI basic sebelumnya.

1.4 Sistematika Laporan

Sistematik laporan magang MB-KM disusun sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan

Komponen pendahuluan mencakup latar belakang, tujuan magang, merumuskan masalah, dan sistematika laporan.

BAB II Profil Organisasi Dan Aktivitas Magang

Pada bab 2 ini berisi Profil organisasi tempat magang yang berisi uraian profil organisasi secara spesifik yang mencakup karakteristik organisasi yaitu dapat mencakup struktur organisasi, proses bisnis, ketentuan/peraturan terkait, dan sejenisnya. Proses penciptaan nilai untuk pemangku kepentingan yang dilakukan oleh organisasi, menjelaskan praktik manajemen dan akuntansi dalam membantu organisasi tersebut dalam mencapai tujuannya, serta menguraikan seluruh aktivitas yang dilakukan selama magang.

BAB III Identifikasi Masalah

Mengidentifikasi masalah yang muncul di beberapa area bisnis dan memilih beberapa masalah yang paling penting untuk dipecahkan. Masalah yang terjadi di RSU Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah adalah adanya tuntutan standar akreditasi SIRSMA (Standar Islami Rumah Sakit Muhammadiyah- Aisyiyah)

khususnya indikator-indikator baru dalam KPI basic SIRSMA yang relatif berbeda dengan indikator KPI basic sebelumnya.

BAB IV Kajian Pustaka

Menguraikan teori yang dapat digunakan untuk membahas masalah penting yang dipilih dan yang sesuai dengan topik Laporan Magang MB-KM yaitu Manajemen Perubahan (*Management Of Change*), *Key Performance Indicator Basic* (KPI Basic), SIRSMA (Standar Islami Rumah Sakit Muhammadiyah-Aisyiyah).

BAB V Metode Pengumpulan dan Analisis Data

Metoda Pengumpulan dan Analisis Data. Pada laporan magang MB-KM yang ditulis penulis ini metode pengumpulan data diperoleh dari wawancara, observasi/pengamatan, dan dokumentasi. Sedangkan untuk teknik analisis data menggunakan studi DESKRIPTIF komparatif yaitu membandingkan teori yang menjadi perhatian pada penelitian ini yaitu teori manajemen perubahan dari Kurt Lewin dengan praktik manajemen perubahan yang ada di RSU Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah

Bab VI Analisis dan Pembahasan

Menguraikan kembali masalah penting yang menjadi topik pembahasan yang dipilih terkait latar belakang, substansinya, dan dampak yang ditimbulkan (jika ada). Mahasiswa juga harus menganalisis permasalahan dengan menggunakan teori atau metode yang relevan. penguraian mengenai teori atau metode harus disertakan dengan referensi yang valid.

VII Kesimpulan Dan Rekomendasi

Kesimpulan Mahasiswa menyimpulkan pendapatnya mengenai kasus atau masalah yang dipelajari. Juga, saran terkait dengan temuan analisis pada Bab 6 dan cara organisasi harus memperbaiki tempat magang dalam kaitannya dengan magang dan staf/karyawan secara keseluruhan. Saran mengenai hal-hal yang perlu diperbaiki oleh program studi karena dipandang sebagai kekurangan yang menghambat mahasiswa selama magang.

VIII Refleksi Diri

Refleksi diri dengan memberikan penjabaran tentang hal-hal positif yang diterima selama perkuliahan yang bermanfaat atau relevan terhadap pekerjaan selama magang. Dengan menguraikan keuntungan magang terhadap soft skill dan kelemahan soft skill yang sudah dimiliki. Mahasiswa juga menjelaskan keuntungan magang bagi pengembangan kemampuan kognitif dan kekurangan kemampuan kognitif mereka sendiri. Berdasarkan pengalaman magang mereka, para siswa menentukan faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kesuksesan profesional. Siswa menggambarkan strategi mereka untuk peningkatan atau pertumbuhan diri, karir, dan pendidikan lebih lanjut.

BAB II

PROFIL ORGANISASI DAN AKTIVITAS MAGANG

2.1 Profil Organisasi

4.2.1. Sejarah Pendirian

Ikatan Muhammadiyah memiliki Rumah Sakit Umum Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah, semacam badan usaha perawatan kesehatan yang didirikan atas prakarsa Pimpinan Daerah (PDM) Muhammadiyah Pati.

Proses pembangunan rumah sakit dimulai pada tahun 2012 dan pada tanggal 23 Maret 2015, Prof. DR. H. Din Syamsuddin, MA selaku ketua umum PP Muhammadiyah saat itu, secara resmi membuka gedung Rumah Sakit Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah. Pada Senin, 4 Mei 2015, rumah sakit membuka pintunya untuk memenuhi permintaan masyarakat akan pelayanan kesehatan.

RSU Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah didesain menjadi rumah sakit berlandaskan nilai-nilai Islam, dengan semangat berdakwah melalui layanan kesehatan dan peduli kepada kaum Dhuafa menjadikan Rumah Sakit ini adalah Rumah Sakit public/ *Not for Profit*.

4.2.2. Identitas Perusahaan

Secara umum identitas Rumah Sakit Umum Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah adalah sebagai berikut:

Nama Rumah Sakit : RSU Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah

Nomor Ijin Operasional : 445/2724 Tahun 2015

Nomor Ijin Pendirian : 445/029/2013

Alamat Rumah Sakit : Jln. Raya Pati Tayu Km 3 Tambaharjo,

Kabupaten Pati, Provinsi Jawa Tengah

Nomor Telepon/Fax : (0295) 4199008 / (0295) 4101177

Website : www.fastabiqsehat.com

Email : rsfastabiqsehat@gmail.com

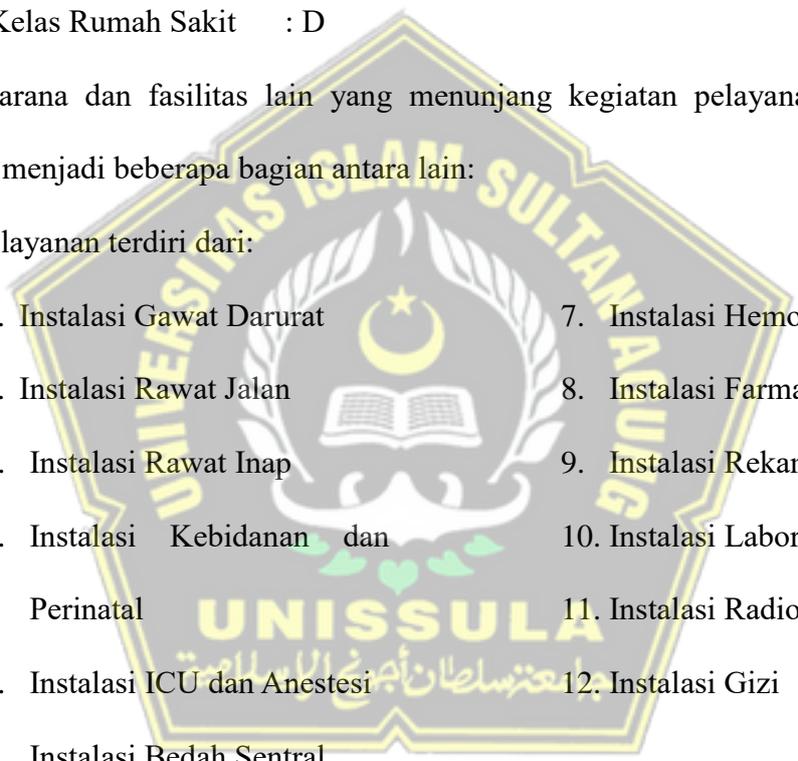
Nama Lembaga Pemilik : Persyarikatan Muhammadiyah

Jenis Lembaga Pemilik : Persyarikatan

Tipe / Kelas Rumah Sakit : D

Sarana dan fasilitas lain yang menunjang kegiatan pelayanan kesehatan terbagi menjadi beberapa bagian antara lain:

Unit pelayanan terdiri dari:

- 
1. Instalasi Gawat Darurat
 2. Instalasi Rawat Jalan
 3. Instalasi Rawat Inap
 4. Instalasi Kebidanan dan Perinatal
 5. Instalasi ICU dan Anestesi
 6. Instalasi Bedah Sentral
 7. Instalasi Hemodialisa
 8. Instalasi Farmasi
 9. Instalasi Rekam Medis
 10. Instalasi Laboratorium
 11. Instalasi Radiologi
 12. Instalasi Gizi

4.2.3. Visi, Misi, Falsafah, Motto, Nilai Dan Tujuan

1. **Visi:** Rumah Sakit adalah terwujudnya Rumah Sakit Islam kebanggaan umat yang memiliki keunggulan kompetitif global.
2. **Misi**
 - 1) Melakukan pengelolaan Rumah Sakit yang profesional berlandaskan nilai-nilai Islami.

- 2) Meningkatkan dan mengembangkan kualitas kepribadian dan profesionalisme sumber daya insani Rumah Sakit.
- 3) Berdakwah melalui pelayanan kesehatan yang berkualitas dengan mengutamakan peningkatan kepuasan pasien serta peduli pada kaum dhuafa.

3. Falsafah

Nilai dasar/ Falsafah Rumah Sakit Umum Fastabiq Sehat PKU

Muhammadiyah adalah:

- 1) فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ
Maka berlomba-lombalah (dalam membuat) kebaikan
 - 2) وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ
Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertakwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya (QS. Al Maidah :2)
 - 3) أَرَأَيْتَ الَّذِي يُكَذِّبُ بِالْإِيمَانِ ﴿١﴾ فَذَلِكَ الَّذِي يَدْعُ الْيَتِيمَ ﴿٢﴾ وَلَا يَحْضُ عَلَىٰ طَعَامِ الْمَسْكِينِ ﴿٣﴾
فَوَيْلٌ لِلْمُصَلِّينَ ﴿٤﴾ الَّذِينَ هُمْ عَنْ صَلَاتِهِمْ سَاهُونَ ﴿٥﴾ الَّذِينَ هُمْ يُرَاءُونَ ﴿٦﴾ وَيَمْنَعُونَ الْمَاعُونَ ﴿٧﴾
1. Tahukah kamu (orang) yang mendustakan agama?
 2. Itulah orang yang menghardik anak yatim
 3. dan tidak menganjurkan memberi makan orang miskin.
 4. Maka kecelakaanlah bagi orang-orang yang shalat,
 5. (yaitu) orang-orang yang lalai dari shalatnya,
 6. orang-orang yang berbuat riya',

7. dan enggan (menolong dengan) barang berguna
(QS. Al Maun: 1-7)

4. **Motto**

Motto Rumah Sakit adalah “*To Be The Great Islamic Hospital*”. Motto diatas berartikan “Menjadi Rumah Sakit Islam yang Hebat”, motto diatas merupakan sebuah semangat untuk menggelorakan seluruh unsur Rumah Sakit menuju Rumah Sakit yang hebat (*Great*).

5. **Nilai**, Nilai Budaya Organisasi Rumah Sakit adalah:

- 1) **Inovatif**, Berusaha menghadirkan pembaruan disetiap bidang sesuai perkembangan zaman
- 2) **Kolaboratif**, membudayakan kerjasama yang sinergis untuk mencapai tujuan bersama
- 3) **Harmonis**, Budaya berfikir positif dan menghargai sesama
- 4) **Solutif**, Berorientasi pada penyelesaian masalah
- 5) **Amanah**, Teguh dalam menjaga kepercayaan
- 6) **Syariah**, Berkomitmen untuk melaksanakan syariat islam

6. **Tujuan**

- 1) Menjadikan Rumah Sakit berkarakter Islami yang memiliki manajemen sistemik dan profesional.
- 2) Mewujudkan pelayanan kesehatan yang prima melalui sumber daya manusia yang profesional dan berdakwah amar ma'ruf nahi munkar dalam rangka cita-cita dan tujuan Persyarikatan.

- 3) Menjadikan mitra pengembangan ilmu dan wahana pendidikan tenaga kesehatan, penelitian, serta pengabdian masyarakat dan rujukan Rumah Sakit.

2.2 Bagian/Unit Magang

2.2.1. Bagian Humas & PKRS

- a) Jenis Layanan atau Pekerjaan Bagian Humas dan Promosi Kesehatan Rumah Sakit

Humas atau hubungan masyarakat adalah suatu usaha yang sengaja dilakukan, direncanakan secara berkesinambungan untuk menciptakan saling pengertian antara organisasi/perusahaan dengan masyarakat.

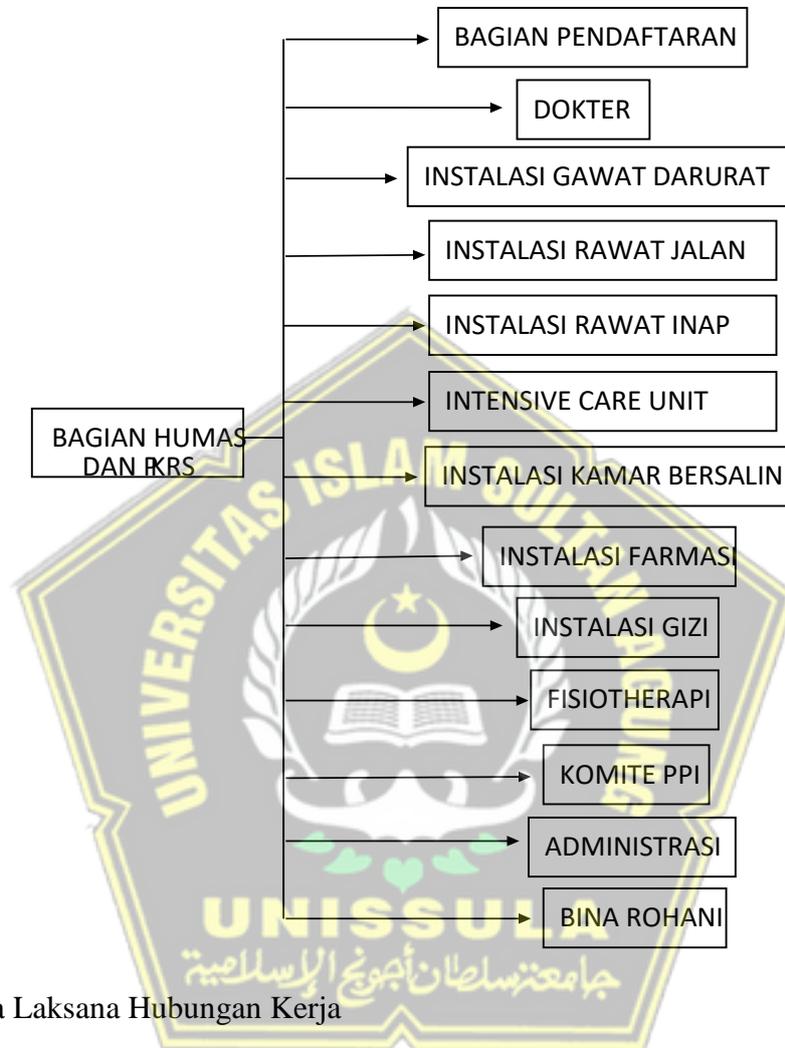
- b) Staff penunjang Humas&PKRS

- | | |
|---|---------------------------------|
| 1. Customer Service | 4. Staf Humas |
| 2. Promosi Kesehatan Rumah Sakit (PKRS) | 5. Kepala Bagian Humas dan PKRS |
| 3. Desain Grafis | |



c)Tata Hubungan Kerja

Tata Hubungan Kerja Bagian Humas & Pkrs Dengan Bagian Dan Instalasi Lainnya



A. Tata Laksana Hubungan Kerja

Dalam tata hubungan kerja ini Bagian Humas & PKRS dengan Bagian terkait adalah melakukan kerjasama dalam hal pelaporan dan keikutsertaan dalam hal kegiatan PKRS.

1. Tata Hubungan Kerja Bagian Pendaftaran dengan Bagian Humas & PKRS

- a. Melaksanakan program edukasi kepada pasien dan keluarga.

- b. Berkoordinasi dengan Bagian Humas & PKRS dalam menyediakan materi edukasi bagi pasien dan keluarga pasien.
- c. Memberikan usulan atau saran dalam mendukung peningkatan mutu pelayanan edukasi kepada pasien dan keluarga kepada Bagian Humas & PKRS.

2. Tata Hubungan Dokter dengan Bagian Humas & PKRS

- a. Melaksanakan program edukasi kepada pasien dan keluarga.
- b. Memberikan usulan atau saran dalam mendukung peningkatan mutu pelayanan edukasi kepada pasien dan keluarga kepada Bagian Humas & PKRS.

3. Tata Hubungan IGD dengan Bagian Humas & PKRS

- a. Melaksanakan program edukasi kepada pasien dan keluarga di lingkungan IGD.
- b. Berkoordinasi dengan Bagian Humas & PKRS dalam menyediakan materi edukasi bagi pasien dan keluarga pasien.
- c. Memberikan usulan atau saran dalam mendukung peningkatan mutu pelayanan edukasi kepada pasien dan keluarga kepada Bagian Humas & PKRS.

4. Tata Hubungan Instalasi Rawat Inap dengan Bagian Humas & PKRS

- a. Melaksanakan program edukasi kepada pasien dan keluarga yang berada di ruang rawat inap.
- b. Berkoordinasi dengan Bagian Humas & PKRS dalam menyediakan materi edukasi bagi pasien dan keluarga pasien.

- c. Memberikan usulan atau saran dalam mendukung peningkatan mutu pelayanan edukasi kepada pasien dan keluarga kepada Bagian Humas & PKRS.

5. Tata Hubungan Instalasi Rawat Jalan dengan Bagian Humas & PKRS

- a. Melaksanakan program edukasi kepada pasien dan keluarga yang berada di ruang poliklinik rawat jalan.
- b. Berkoordinasi dengan Bagian Humas & PKRS dalam menyediakan materi edukasi bagi pasien dan keluarga pasien.
- c. Memberikan usulan atau saran dalam mendukung peningkatan mutu pelayanan edukasi kepada pasien dan keluarga kepada Bagian Humas & PKRS.

6. Tata Hubungan Instalasi ICU dengan Bagian Humas & PKRS

- a. Melaksanakan program edukasi kepada pasien dan keluarga yang berada di ruang perawatan intensif/ ICU.
- b. Berkoordinasi dengan Bagian Humas & PKRS dalam menyediakan materi edukasi bagi pasien dan keluarga pasien.
- c. Memberikan usulan atau saran dalam mendukung peningkatan mutu pelayanan edukasi kepada pasien dan keluarga kepada Bagian Humas & PKRS.

7. Tata Hubungan IKB dengan Bagian Humas & PKRS

- a. Melaksanakan program edukasi kepada pasien dan keluarga yang berada di ruang perawatan IKB.

- b. Berkoordinasi dengan Bagian Humas & PKRS dalam menyediakan materi edukasi bagi pasien dan keluarga pasien.
- c. Memberikan usulan atau saran dalam mendukung peningkatan mutu pelayanan edukasi kepada pasien dan keluarga kepada Bagian Humas & PKRS.

8. Tata Hubungan Instalasi Farmasi dengan Bagian Humas & PKRS

- a. Koordinasi pemantauan pelaksanaan Promosi Kesehatan tentang informasi pelayanan Farmasi dan edukasi pengobatan.
- b. Berkoordinasi dengan Bagian Humas & PKRS dalam menyediakan materi edukasi bagi pasien dan keluarga pasien.
- c. Berkoordinasi dalam pelaporan evaluasi mengenai hasil atau kendala dalam Promosi Kesehatan Rumah Sakit.
- d. Memberikan usulan atau saran dalam mendukung peningkatan mutu pelayanan edukasi kepada pasien dan keluarga kepada Bagian Humas & PKRS.

9. Tata Hubungan Instalasi Gizi dengan Bagian Humas & PKRS

- a. Koordinasi pemantauan pelaksanaan Promosi Kesehatan tentang informasi pelayanan gizi dan edukasi diet kepada pasien atau keluarga.
- b. Berkoordinasi dengan Bagian Humas & PKRS dalam menyediakan materi edukasi bagi pasien dan keluarga pasien.
- c. Berkoordinasi dalam pelaporan evaluasi mengenai hasil atau kendala dalam Promosi Kesehatan Rumah Sakit.

- d. Memberikan usulan atau saran dalam mendukung peningkatan mutu pelayanan edukasi kepada pasien dan keluarga kepada Bagian Humas & PKRS.

10. Tata Hubungan Komite PPI dengan Bagian Humas & PKRS

- a. Koordinasi pemantauan pelaksanaan Promosi Kesehatan tentang Pencegahan dan Pengendalian Infeksi kepada pasien atau keluarga.
- b. Berkoordinasi dengan Bagian Humas & PKRS dalam menyediakan materi edukasi bagi pasien dan keluarga pasien.
- c. Berkoordinasi dalam pelaporan evaluasi mengenai hasil atau kendala dalam Promosi Kesehatan Rumah Sakit.
- d. Memberikan usulan atau saran dalam mendukung peningkatan mutu pelayanan edukasi kepada pasien dan keluarga kepada Bagian Humas & PKRS.

11. Tata Hubungan Fisioterapi dengan Bagian Humas & PKRS

- a. Melaksanakan program edukasi kepada pasien fisioterapi dan keluarga yang berada di ruang rawat inap.
- b. Berkoordinasi dengan Bagian Humas & PKRS dalam menyediakan materi edukasi bagi pasien dan keluarga pasien.
- c. Memberikan usulan atau saran dalam mendukung peningkatan mutu pelayanan edukasi kepada pasien dan keluarga kepada Bagian Humas & PKRS.

12. Tata Hubungan Administrasi dengan Bagian Humas & PKRS

- a. Koordinasi pemantauan pelaksanaan Promosi Kesehatan di layanan Administrasi kepada pasien dan keluarga.
- b. Berkoordinasi dengan Bagian Humas & PKRS dalam menyediakan materi edukasi bagi pasien dan keluarga pasien.
- c. Berkoordinasi dalam pelaporan evaluasi mengenai hasil atau kendala dalam Promosi Kesehatan Rumah Sakit.
- d. Memberikan usulan atau saran dalam mendukung peningkatan mutu pelayanan edukasi kepada pasien dan keluarga kepada Bagian Humas & PKRS.

13. Tata Hubungan Bina Rohani dengan Bagian Humas & PKRS

- a. Koordinasi pemantauan pelaksanaan Promosi Kesehatan tentang pelayanan kerohanian kepada pasien dan keluarga.
- b. Berkoordinasi dengan Bagian Humas & PKRS dalam menyediakan materi edukasi bagi pasien dan keluarga pasien.
- c. Berkoordinasi dalam pelaporan evaluasi mengenai hasil atau kendala dalam Promosi Kesehatan Rumah Sakit.
- d. Memberikan usulan atau saran dalam mendukung peningkatan mutu pelayanan edukasi kepada pasien dan keluarga kepada Bagian Humas & PKRS.

2.2.2. SDI (Sumber Daya Insani)

Sumber Daya Insani merupakan faktor yang sangat penting disebuah perusahaan. Selain itu SDI menjadi penentu dalam jalannya organisasi. Suatu

organisasi agar bisa maju harus meningkatkan kuliatas SDI nya. di RSU Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah Pati, melakukan peningkatan kualitas SDI melalui HRD dan Staff yang membantu dan sudah memiliki tugas masing-masing untuk melakukan kewajibannya sebagai unit SDI. Dalam unit SDI terdiri dari:

1. Kepala Bagian Sumber Daya Insani (SDI),
2. Staf Rekrutmen Dan Kesejahteraan,
3. Staf Diklat Dan Binabang,
4. Staf Pelaksana Rekrutmen Dan Kesejahteraan.



Struktur Organisasi Humas



Struktur Organisasi SDI

2.4 Manfaat yang Hendak Dicapai

Manfaat yang didapatkan dari mengikuti program Magang MB-KM adalah:

a. Manfaat bagi mahasiswa

1. Melatih mahasiswa menjadi sumber daya manusia yang memiliki wawasan dan pengetahuan yang luas, dan memiliki pengalaman yang akan dibutuhkan pada dunia kerja.
2. Menumbuhkan dan melatih mahasiswa memiliki rasa tanggung jawab dan disiplin kerja.
3. Mengenalkan budaya kerja dan etika kerja kepada mahasiswa, agar dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan baik secara berkelompok atau secara individu dengan tanggung jawab.
4. Mahasiswa mendapatkan pengalaman yang baru dan wawasan yang luas diperoleh dari pekerjaan yang ditugaskan.
5. Mahasiswa dapat menganalisis masalah untuk kemudian mencari solusi dari permasalahan dan diselesaikan secara teori yang telah dipelajari.

b. Bagi Perusahaan/Organisasi

1. Dapat membantu dan menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang telah ditentukan dan pekerjaan karyawan menjadi lebih ringan.
2. Memungkinkan terjadinya hubungan kerjasama yang baik antara Universitas dengan perusahaan yang menjadi tempat magang.
3. Menjalankan perannya sebagai Lembaga sosial dan memberikan kesempatan pada mahasiswa untuk mengembangkan ilmunya disana dan menggunakan ilmu yang didapatkan di universitas.

4. Mendapatkan masukan dari mahasiswa magang terkait penyelesaian kendala yang terjadi dengan teori yang sesuai, guna mengembangkan dan meningkatkan kualitas dan citra instansi

c. Bagi Fakultas Ekonomi

1. Memperkenalkan Jurusan Ekonomi dan Prodi Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang kepada instansi/perusahaan tempat Praktikan melakukan kegiatan Magang MB-KM.
2. Menjalin kerjasama dan mendapatkan umpan balik untuk menyempurnakan kurikulum sesuai dengan kebutuhan di lingkungan instansi/perusahaan.
3. Mendapatkan umpan balik (feedback) berupa saran dan kritik untuk menyempurnakan dan memperbarui kurikulum yang sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan perusahaan dan tuntutan dunia kerja pada umumnya.

2.5 Aktivitas Magang MB-KM

Kegiatan magang dilaksanakan selama 5 bulan mulai dari tanggal 14 Februari sampai dengan 18 Juni 2022. Magang dilakukan di dua bagian/unit yaitu 1 bulan bagian Humas dan 4 bulan di bagian SDI yang dilakukan selama 5 hari kerja mulai dari jam 07.00-15.30 WIB, dengan jam istirahat mulai jam 11.00- 13.00 WIB.

Bagian Humas rumah sakit memiliki peran sangat penting dalam menyebarkan informasi kepada masyarakat. Selain sebagai media utama dalam suatu program dan kegiatan rumah sakit, baik institusional maupun social kemasyarakatan, Humas juga dituntut menjembatani hubungan baik antara rumah

sakit dengan masyarakat luas atau mitra lain yang akan bekerjasama dengan rumah sakit. Adapun tugas yang dilakukan oleh mahasiswa ketika melaksanakan magang dibagian Humas & PKRS selama satu bulan, yaitu:

- Belajar marketing media social dengan cara membuat caption suatu program kesehatan atau memperingati hari-hari terkait kesehatan dan hari besar yang akan diluncurkan.
- Berpartisipasi dalam acara Bincang Sehat dalam rangka melakukan penyuluhan kepada pengunjung rumah sakit, keluarga pasien, dan pengguna pelayanan rumah sakit mengenai suatu penyakit, tips kesehatan, dan memperingati hari besar.
- Belajar input data (data KTP) untuk keperluan pelayanan pasien PCR dan Rapid Antigen di Microsoft Excel.
- Belajar mendesain leaflet menggunakan tools yang dimiliki rumah sakit.
- Belajar mengenai cara memenuhi target kunjungan pasien Rajal (Rawat Jalan) dan Ranap (Rawat Inap) sebagai media evaluasi untuk target promosi nantinya.
- Belajar mengenai tools-tools yang digunakan untuk menunjang pekerjaan Humas & PKRS.
- Mempelajari, melengkapi Buletin Advertorial untuk keperluan dokumen
- Mempelajari Tugas Humas dan PKRS secara umum sesuai Direktorat Jendral Bina Upaya Kesehatan
- Membantu pemasangan Leaflet poster internal untuk keperluan promosi (Swab PCR & Rapid Antigen dengan tarif yang baru)

- Mengetahui Contoh Kuisioner Pasien dan Keluarga Pasien yang diberikan oleh RS
- Belajar cara merespon pertanyaan- pertanyaan Pasien dan Keluarga pasien melalui google bisnis dan Instagram.
- Pengisian Formulir Pengaduan Komplain Pasien/Keluarga Pasien.

Banyak hal yang didapatkan saat magang di bagian Humas & PKRS ini. Setelah selama 1 bulan magang dibagian Humas & PKRS selanjutnya berpindah ke bagian SDI (Sumber Daya Insani).

Fondasi perusahaan dan faktor kunci dalam pengoperasiannya adalah sumber daya insaninya (SDI). Suatu perusahaan atau organisasi harus selalu menaikkan kualitas SDI jika ingin maju. Tahapan rekrutmen jaminan hari tua dalam proses pengelolaan SDI merupakan awal dari peningkatan kualitas SDI. Orientasi karyawan, yang akan memberikan kesan pertama kepada karyawan baru tentang orientasi baru yang akan mereka masuki, merupakan fase penting pasca perekrutan yang memengaruhi kualitas SDI. Menggunakan karyawan yang berkualitas akan meningkatkan efisiensi energi dan keuangan selain kualitas kerja.

Upaya mempersiapkan SDI yang kompeten maka setiap pegawai harus mengenal peran dan kedudukannya dalam organisasi maupun mengenal pegawai-pegawai yang lain, untuk itu diperlukan kegiatan orientasi bagi pegawai baru tentang rumah sakit dengan berbagai aspeknya. Selama 4 bulan magang di bagian SDI, adapun tugas yang dilakukan, yaitu:

- Belajar mengenai Perdir tentang Panduan Orientasi Karyawan, Perdir tentang Panduan Penyusunan Pola Ketenagaan & Perencanaan Staf, Perdir tentang Pedoman Pelaksanaan Rekrutmen sampai dengan Penugasan Awal, Perdir tentang Panduan Penyusunan Pola Ketenagaan & Perencanaan Staf.
- Belajar tentang penilaian kinerja karyawan, khususnya mengenai KPI (Key Performance Indicator)
- Merekap identitas karyawan untuk memenuhi tata kepegawaian.
- Mengikuti kajian dan doa pagi yang menjadi rutinitas karyawan rumah sakit.
- Mengikuti kajian bulanan warga Muhammadiyah Pati.
- Membantu input nama untuk keperluan sertifikat.
- Berpartisipasi dalam lomba memperingati bulan suci Ramadhan.
- Belajar melakukan input absensi karyawan dan melakukan input absen dengan menggunakan Microsoft Excel
- Mempelajari cara menilai kepribadian orang dan Melakukan test kepribadian dan kejiwaan
- Input lamaran pekerjaan
- Melakukan pengecekan kevalidasian absen karyawan

Selain tugas pokok dari Humas&PKRS dan SDI, adapun tugas lain yang dilakukan yaitu melakukan wawancara unit-unit untuk mengidentifikasi masalah-masalah yang ada di RSUD Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah Pati.

BAB III

IDENTIFIKASI MASALAH

3.1 Identifikasi Masalah

Organisasi pastinya memiliki tujuan utama untuk mencapai kesuksesan perusahaannya, dalam mencapai usaha tersebut organisasi perlu melakukan perbaikan, pembaharuan dan perubahan pada keseluruhan komponen yang ada di organisasi. Banyaknya tuntutan-tuntutan dari internal dan eksternal organisasi perlu segera ditindak lanjuti untuk mencegah turunya performa sebuah organisasi yang akan berakibat pada organisasi tersebut dan individu didalamnya.

Munculnya tuntutan dan tantangan yang dihadapi sebuah organisasi jika tidak segera di respon untuk ditangani permasalahan tersebut maka akan menjadi penghambat berjalannya kinerja organisasi. Oleh sebab itu, organisasi harus tanggap dengan masalah-masalah yang ada. Permasalahan yang terjadi bisa timbul dari setiap bagian atau departemen di sebuah organisasi, seperti di bagian Pemasaran, SDM, Keuangan&Administrasi, Operasional, IT, Kerohanian, Keuangan. Pada bab ini penulis sekaligus menjadi praktikan akan mengidentifikasi masalah-masalah yang ditemukan selama melakukan magang MB-KM dan penulis memilih permasalahan yang akan diutamakan dan dapat dicari penyelesaian masalahnya.

Ketika Magang MB-KM penulis melakukan wawancara terhadap semua bidang yang ada di RSUD Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah untuk mengidentifikasi permasalahan yang ada, yaitu sebagai berikut:

1) Pemasaran (Humas)

Konteks kegiatan	Area bisnis
	PEMASARAN
Identifikasi masalah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kendala waktu dan jarak dalam menjalin kemitraan dengan puskesmas 2. Naik turunnya pasien Rajal 3. Tidak tercapainya target pasien Rajal 4. Kegiatan promosi saat ini dirasa belum efektif

Di bidang pemasaran, permasalahan yang dihadapi adalah: Kegiatan promosi yang dirasa belum efektif. Promosi yang dilakukan RSUD Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah Pati melalui media sosial (Instagram, whatsapp, facebook, dan youtube); penyebaran leaflet, brosur dan sejenisnya; serta dengan melakukan kunjungan ke puskesmas atau mitra kesehatan lainnya untuk mencapai kerjasama yang saling menguntungkan; serta promosi yang dilakukan melalui acara-acara seperti bincang sehat, melakukan kerjasama ke sekolah” ketika memperingati hari-hari kesehatan. Namun dari hasil identifikasi yang penulis lakukan promosi yang dilakukan RSUD Fastabiq Sehat masih dinilai kurang efektif karena masih ditemukan permasalahan antara lain: kegiatan promosi masih bermasalah terkait waktu, waktu untuk edit konten karena SDM desain grafis yang masih dinilai kurang memenuhi untuk melakukan dan membuat konten setiap harinya, waktu yang salah ketika

melakukan kunjungan ke mitra-mitra dikarenakan kendala perjalanan (kendala jauhnya tempat mitra dan lamanya perjalanan yang akan ditempuh, karena jika sesuai jam kerja yaitu 07.00-15.30 terkadang waktu untuk kunjungan tidak cukup sehingga akan berdampak pada SDM nya. Selain itu permasalahan yang ada yaitu mengenai kunjungan yang ada di rumah sakit yang masih menjadi masalah karena belum mendapatkan trik untuk menstabilkan kunjungan rumah sakit baik Ranap atau Rajal.

2) Sumber Daya Insani (SDI)

Konteks kegiatan	Area bisnis
	SDI
Identifikasi masalah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kedisiplinan waktu karyawan masih kurang 2. Upah/gaji masih relative rendah 3. Tuntutan perubahan akreditasi dari SNARS ke sirsma 4. Perbedaan indikator KPI basic yang saat ini dan indikator sesuai standard SIRSMA 5. Belum ada level karir dan kompetensi perawat klinis (PMK NO. 40 tahun 2017) 6. Kurang optimalnya penggunaan KPI Basic dalam mengukur kinerja karyawan 7. SDI design grafis terbatas sehingga beban kerjanya tinggi 8. SDI di bidang operasional masih kurang mahir dalam menggunakan teknologi canggih 9. Tenaga kebersihan jumlahnya kurang memadai sehingga tidak bekerja maksimal 10. SDI dibidang kerohanian masih kurang (Bina Rohani untuk pendampingan pasien)

Permasalahan yang terjadi di bidang SDI paling banyak mengenai perilaku karyawan dalam melakukan tanggungjawabnya dalam melaksanakan tugasnya. Disiplin waktu juga masih menjadi masalah, seperti dokter yang telat datang sehingga membuat pasien menunggu terlalu lama. Kurangnya disiplin waktu juga terjadi pada karyawan pelayanan dan non pelayanan. Selain itu masalah yang ada di bagian SDI adalah mengenai keluhan upah/gaji yang dianggap masih relative kecil dibandingkan rumah sakit lain, dan upah yang kecil ini dianggap tidak sebanding dengan pekerjaan yang dilakukan.

Perbedaan indikator KPI basic yang saat ini dan indikator sesuai standard SIRSMA juga menjadi permasalahan yang baru yang harus dihadapi oleh RSU Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah. Adanya perubahan indikator KPI Basic yang akan datang harus dipersiapkan rumah sakit sebaik mungkin agar standar SIRSMA terpenuhi dan menjadikan rumah sakit yang unggul. SDI harus diberikan pemahaman dengan pentingnya melakukan perubahan yang akan datang agar SDI dapat memahami dan dapat mengurangi konflik yang akan terjadi ketika perubahan terlaksana.

Ada empat peran utama perawat di Indonesia: Perawat Klinis (PK), Manajer Perawat (PM), Pendidik Perawat (PP), dan Penelitian/ Penelitian Perawat. Namun, belum ada jenjang karir dan kompetensi perawat klinik (PMK NO. 40 Tahun 2017) terkait pengembangan jalur karir profesional perawat di Indonesia (PR). Jalur profesional menunjukkan tingkat kompetensi yang diperlukan untuk memberikan asuhan keperawatan yang etis dan bertanggung jawab dalam batas-batas otoritas.

Tersedianya jenjang karir keperawatan dapat meningkatkan pelayanan profesional perawat.

Kurang optimalnya penggunaan KPI Basic dalam mengukur kinerja karyawan. KPI basic, terdiri dari kedisiplinan, kehadiran doa pagi, kerapihan, kehadiran dalam kegiatan rumah sakit, kehadiran pengajian, dan kehadiran dalam sholat jama'ah. KPI Basic memiliki bobot 50% dari seluruh penilaian KPI.

SDI desain grafis terbatas sehingga beban kerjanya tinggi. Desain grafis digunakan sebagai media promosi yang memerlukan waktu untuk membuat desain, mengedit dan membuat inspirasi desain yang menarik. Oleh karena itu SDI desain grafis memerlukan orang lebih dari satu untuk memenuhi permintaan pembuatan desain di setiap kegiatan dan promosi. Selain kekurangan SDI dibagian desain grafis masih banyak departemen yang kekurangan karyawan, seperti dibagian operasional terkait tenaga kebersihan dan dibagian kerohanian yang terkait Bina Rohani untuk keperluan pembinaan pasien dan keluarga pasien sesuai dengan syariaah islam untuk memberikan ketenangan jiwa sehingga mendapatkan kesembuhan atas izin Allah SWT.

Permasalahan lain yaitu terkait kurangnya SDI operasional dalam menggunakan teknologi canggih yang ada. Jika permasalahan yang terjadi tidak diperhatikan dan diatasi akan berakibat pada pelayanan rumah sakit baik internal kepada karyawan maupun eksternal kepada pasien dan keluarga pasien akan mengakibatkan terhambat segala keperluannya.

3) Keuangan

Konteks kegiatan	Area bisnis
	Keuangan
Identifikasi masalah	<ol style="list-style-type: none">1. Rasio Hutang tidak normal2. Laporan Anggaran selalu masih ada kesalahan3. Implementasi kas masuk belum maksimal4. Input penganggaran di SIM RS masih semi manual Tidak real time5. Tingkat Keterlambatan pembayaran Pasien BPJS tinggi (sebanyak 70%)6. Pendapatan tahun 2021 menurun, karena klaim covid yang menurun

Bidang keuangan berperan mengatur segala jenis asset yang dimiliki untuk memberikan nilai keuntungan. Dengan itu kelangsungan perusahaan bisa lebih terjaga dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Permasalahan yang terjadi dibagian keuangan RSU Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah adalah mengenai rasio hutang yang dianggap tidak normal, input penganggaran di SIM RS masih dilakukan semi manual dan tidak real time, Laporan Anggaran selalu masih ada kesalahan, Tingkat Keterlambatan pembayaran Pasien BPJS tinggi (sebanyak 70%) Pendapatan tahun 2021 menurun, karena klaim covid yang menurun.

4) Operasional

Konteks kegiatan	Area bisnis
	Operasional
Identifikasi masalah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tempat Parkir kurang luas 2. Ruang kerja di beberapa departemen kurang luas (seperti dibagian It, Sdi, Keuangan, Humas, Binroh, Operasional, Teknisi) 3. Belum ada petunjuk arah untuk pengunjung 4. Tingkat kebersihan masih kurang 5. Gudang penyimpanan IT untuk perangkat yang rusak dan perlu penanganan belum ada

Bidang operasional berfungsi sebagai perencanaan, pengorganisasian, penggerak, pengendalian. Permasalahan yang muncul di bagian Operasional RSUD Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah adalah kurangnya lahan parkir dikarenakan tempat parkir kurang luas hal ini banyak dikeluhkan oleh pasien dan keluarga pasien, ruang kerja di beberapa departemen kurang luas (seperti dibagian It, Sdi, Keuangan, Humas, Binroh, Operasional, Teknisi), belum ada petunjuk arah untuk pengunjung, dan permasalahan lain yaitu gudang penyimpanan IT untuk perangkat yang rusak dan perlu penanganan belum ada. Kebersihan di lingkungan rumah sakit harus lebih diperhatikan karena sesuai dengan syariah islam kebersihan merupakan tuntutan untuk umat islam selalu memperhatikan lingkungan agar selalu bersih. Karena kebersihan sebagian dari iman.

5) Akutansi

Konteks kegiatan	Area bisnis
	Akutansi
Identifikasi masalah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistem pelaporan semi manual. 2. Jurnal keuangan kurang sistematis

Permasalahan yang terjadi di bagian akutansi mengenai sistem pelaporan masih semi manual dan jurnal keuangan kurang sistematis yaitu terkait pelaporan akutansi dilakukan dengan mencatat secara manual. Pembukuan yang dilakukan secara manual akan berakibat pada hasil jika tidak sesuai akan menghambat pekerjaan dan membuat bekerja dua kali. Sistem pelaporan yang masih semi manual juga menghambat pekerjaan antar karyawan.

6) IT (Teknologi Informasi)

Konteks kegiatan	Area bisnis
	IT
Identifikasi masalah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fitur website rumah sakit masih belum lengkap 2. Aplikasi pendaftaran online belum maksimal dan hanya berbasis Android (belum ada untuk IOS) 3. Back up data belum otomatis 4. Fasilitas Internet masih kurang dibeberapa unit rumah sakit 5. Rekam Medis tidak update karena kelalaian karyawan sehingga pasien daftar online terkendala untuk pendaftaran selanjutnya 6. Aplikasi System pelaporan alat yang rusak belum digunakan semaksimal mungkin

	<p>7. Pihak It kurang dalam melakukan sosialisasi penggunaan aplikasi pelaporan jika saat ada ada alat it yang rusak di suatu unit</p> <p>8. System untuk pelaporan masih proses pengembangan</p>
--	---

IT memiliki banyak kegunaan di sebuah organisasi/perusahaan, kegunaan dari IT adalah berfungsi menangkap, mengolah, menghasilkan, menyimpan dan mencari kembali data. Sebagian besar pekerjaan di rumah sakit menggunakan bantuan IT dari mulai pendaftaran pengunjung, pekerjaan kepala dan staf dan masih banyak lagi pekerjaan yang menggunakan IT. Namun pada RSUD Fastabiq Sehat masih ada permasalahan yang terjadi yaitu fitur website rumah sakit belum lengkap, aplikasi pendaftaran online belum berguna maksimal karena masih banyak trouble yang dikeluhkan pengunjung ketika akan daftar online, internet yang ada di rumah sakit bagian kantor masih mengalami kendala lemot sehingga menghambat kerja staff, back up data yang dimiliki rumah sakit belum otomatis, terjadinya kelalaian SDM RM (Rekam Medis) dalam hal mengupdate RM pasien sehingga pasien pendaftaran online terkendala untuk pendaftaran selanjutnya. Masih banyak permasalahan yang terdapat di bagian IT dan perlu untuk penanganan segera dikarenakan IT merupakan salah satu media untuk melakukan kegiatan kerja di rumah sakit jaman sekarang. Jika permasalahan tidak diperhatikan/segera diatasi akan berakibat pelayanan baik internal kepada karyawan maupun eksternal kepada pasien dan keluarga pasien akan terhamat.

7) Kerohanian

Konteks kegiatan	Area bisnis
	Kerohanian
Identifikasi masalah	<ol style="list-style-type: none">1. Poster yang menonjolkan nilai-nilai islam masih kurang2. Program kerja kerohanian masih kurang baik jumlah maupun jenisnya

Bidang kerohanian ini menjadi dasar di RSUD Fastabiq Sehat, karena rumah sakit berbasis keislaman dengan berfokus untuk membantu umat. Permasalahan yang ada dibidang kerohanian lainnya adalah terkait informasi mengenai poster-poster Islam yang mencerminkan rumah sakit islam, poster mengenai informasi syariah islam yang membantu pasien dalam penyembuhan. Program kerja kerohanian masih kurang baik jumlah dan jenisnya. Hal ini sangat disayangkan karena seharusnya kerohanian dapat mencerminkan RSUD Fastabiq Sehat Muhammadiyah sebagai rumah sakit islam.

3.2 Permasalahan Utama Yang Dipilih

Dari hasil identifikasi masalah di atas penulis akan memfokuskan pada permasalahan di bidang SDI yaitu adanya tuntutan terhadap RSUD Fastabiq Sehat Muhammadiyah untuk memenuhi standar akreditasi SIRSM (Standar Islami Rumah Sakit Muhammadiyah- Aisyiyah). Pemenuhan standar salah satunya terkait perbedaan dalam penilaian KPI BASIC antara yang diterapkan saat ini dengan indikator indikator yang ada dalam standar akreditasi SIRSM. Hal ini akan memerlukan Manajemen perubahan yang dipersiapkan dengan baik untuk memastikan perubahan berjalan dengan lancar.

BAB IV

KAJIAN PUSTAKA

4.1 Manajemen Perubahan (*Management Of Change*)

4.1.1. Pengertian Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan (*change of management*) merupakan proses perencanaan, pengendalian, koordinasi, pelaksanaan, dan pemantauan serta perubahan yang mempengaruhi lingkungan. Perubahan adalah aspek penting dari setiap bisnis. Perubahan membantu sebuah perusahaan melakukan pembaruan sesuai dengan era dan membantu agar bisnis tetap berjalan mengikuti perubahan yang secara efektif.

Management of Change pada suatu perusahaan atau organisasi umumnya dilakukan dengan merubah kebijakan-kebijakan yang sederhana ke kebijakan yang lebih kompleks sehingga ada pembaharuan didalam organisasi. Manajemen perubahan untuk memperbaharui organisasi untuk menyiapkan diri dalam menghadapi perubahan pasar, melayani pelanggan, dan karyawannya.

Sumber Daya Manusia atau MSDM, merupakan komponen yang memiliki dampak signifikan terhadap perubahan perusahaan di masa depan. Manusia adalah organisme yang dinamis, dan mereka tidak bisa hanya diam dalam menghadapi perubahan lingkungan. Jadi, untuk mencapai tujuan organisasi, diperlukan perubahan untuk menyalurkan gerakan manusia ke arah yang tepat.

Untuk memenuhi tujuan keberhasilan perusahaan, manajemen perubahan dapat dipahami sebagai proses mengubah sesuatu dengan bergerak ke arah yang

lebih baik. Menurut Karen Coffman dan Katie Lutes (2007), manajemen perubahan adalah strategi yang memungkinkan organisasi dan orang-orang untuk secara progresif beralih dari keadaan saat ini ke keadaan yang diinginkan.

Model *Force-Field*, yang dikategorikan sebagai model *Power-Based* karena menekankan kekuatan penekanan, dikembangkan oleh Kurt Lewin (1951), yang dianggap sebagai bapak manajemen perubahan. Pendekatan ini menguraikan fase penerapan perubahan yang terencana, dan perbaikan manajemen yang berkelanjutan mempromosikan kelangsungan hidup jangka panjang.

Diketahui dengan baik bahwa teori Lewin membuat klaim eksplisit bahwa perubahan terjadi. Modifikasi ini tidak hanya seketika; itu juga perlu dipelajari dengan hati-hati untuk memastikan bahwa itu menyelesaikan masalah daripada memperburuknya. Hal ini sejalan dengan teori manajemen perubahan Kurt Lewin, yang menyatakan bahwa organisasi harus berubah di bawah tekanan sampai perubahan tersebut mulai memberikan hasil yang diinginkan.

Kurt Lewin menyimpulkan bahwa kekuatan tekanan (*driving forces*) akan menemui perlawanan (*resistances*) terhadap perubahan; namun, perubahan itu sendiri dapat diinduksi dengan meningkatkan kekuatan pendorong atau mengurangi oposisi. Kurt Lewin kemudian mengembangkan tiga langkah yaitu *unfreezing*, *moving*, dan *refreezing* yang dapat digunakan untuk memproses perubahan.

Teori perubahan atau *force field analysis* dapat digunakan untuk menganalisis dan memahami kekuatan inisiatif perubahan. Metode untuk melihat gambaran besar yang mencakup semua perubahan (*driving forces*) perubahan dan gaya yang mencegah perubahan (*resistensi*).

4.1.2. Tujuan Manajemen Perubahan

Tujuan manajemen perubahan sebagai dasar perubahan didalam organisasi sebagai berikut:

1. Terus mendukung eksistensi organisasi baik jangka pendek maupun jangka panjang.
2. Beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal, seperti tuntutan pelanggan akan pelayanan yang prima, inovasi produk, perubahan mesin dan teknologi mutakhir, regulasi baru, dan faktor lainnya.
3. Agar dapat bersaing secara global, organisasi harus meningkatkan efektivitasnya. Meningkatkan kinerja staf, meningkatkan proses dan struktur organisasi, dan mempraktikkan strategi organisasi adalah beberapa dari upaya ini.

4.1.3. Tahapan proses Manajemen Perubahan

Proses manajemen perubahan menurut Kurt Lewin terbagi menjadi 3 fase/tahapan:

1. *Unfreezing* (pencairan)

Tahapan yang pertama ini adalah upaya menyiapkan individu sebelum dilakukannya perubahan, yang artinya situasi dimana orang-orang menginginkan perubahan. Individu yang merasakan diperlukannya sebuah perubahan maka akan termotivasi untuk segera melakukan perubahan.

Teori perilaku manusia dan perilaku bisnis, yang dipecah menjadi tiga sub-proses yang relevan terhadap kesiapan perubahan, yaitu sebagai berikut:

1. Perlunya kondisi perubahan karena adanya gap yang besar antara tujuan dan kenyataan.
2. Adanya kekuatan bertahan hidup (*survival anxiety*)
3. Mempelajari defensiveness dan resistance dalam organisasi.

Secara umum, ketiga tindakan ini adalah bagian dari fase ini:

- a. Kenali status quo atau kondisi bisnis saat ini untuk mengukur kesenjangan antara situasi aktual dan apa yang diantisipasi.
- b. Meningkatkan dan menyoroti aspek-aspek yang paling kuat untuk membawa transformasi.
- c. Mengurangi elemen yang membuat penyesuaian tersebut sulit diterapkan.

2. Movement (Merubah)

Tahap yang kedua adalah mengurangi kekuatan negative dapat menghalangi pergerakan dari keadaan keseimbangan. individu yang tidak yakin atau takut berubah. Karena itu, diperlukan bantuan dari seorang pemimpin. Pelatihan, pembinaan, dan proses belajar dari kesalahan semuanya dapat digunakan sebagai bentuk bantuan. Berikut ini adalah tindakan yang disarankan:

- a. Sering melakukan komunikasi dalam melakukan perencanaan dan persiapan dalam pelaksanaan perubahan, memberitahu pentingnya melakukan perubahan dan Menjelaskan secara tepat bagaimana perubahan yang akan berlaku pada semuanya.

- b. Segera melakukan penanganan terhadap permasalahan yang ada
- c. Memberikan banyak pilihan untuk keterlibatan karyawan
- d. Pemimpin memberikan pengarahan kepada karyawannya
- e. Melibatkan masyarakat dalam proses inovasi yang akan dilakukan dengan pemberian kritik dan saran.
- f. Sangat penting untuk memiliki gaya kepemimpinan yang kuat dan memperhatikan teknik manajemen perubahan yang tepat untuk menawarkan jawaban terbaik dan mengurangi resistensi terhadap perubahan. Setiap orang yang tersisa dalam kondisi keterbukaan terhadap perubahan adalah tujuan akhir dari tahap ini.

3. Refreezing (Pembekuan)

Pada tahap terakhir, perubahan yang terjadi distabilkan dengan mendukung individu yang menderita dan mengasimilasi perilaku dan sikap yang dimodifikasi ke dalam norma. Memberi anak-anak kesempatan untuk menunjukkan perilaku dan sikap baru melakukan ini. Organisasi harus kembali ke keseimbangan baru dengan membekukan sikap dan perilaku yang telah ditetapkan kembali agar mereka menjadi standar baru yang diterima.

Tahap ini adalah ketika keadaan yang diinginkan sudah dapat dicapai, yang membutuhkan penguatan transformasi yang berkelanjutan. Dengan mengembangkan sistem penghargaan untuk perbaikan ini, undang-undang dan kebijakan baru, budaya baru, dan langkah-langkah lain dapat diambil untuk memperkuat perubahan ini. Transformasi mencapai titik stabil sebagai hasil dari tindakan ini.

4.1.4. Faktor pendorong terjadinya perubahan

Soerjogoeritno (2004) mengidentifikasi tiga unsur yang mendorong perubahan organisasi, yaitu:

1. Keinginan untuk melakukan perubahan akan meningkat dengan tingkat ketidakbahagiaan dengan situasi saat ini.
2. Semakin banyak opsi yang dianggap lebih mungkin untuk memperbaiki situasi saat ini, semakin menguntungkan untuk melakukan penyesuaian.
3. Dengan strategi untuk menerapkan opsi yang disukai, dan jika perencanaan menyeluruh meningkatkan kemungkinan bahwa perubahan dapat dilakukan.

4.2 Key Performance Indicator (KPI)

4.2.1. Pengertian Key Performance Indicator

Kinerja atau *performance* didefinisikan oleh (Soemohadiwidjojo, 2015: 28) sebagai tingkat pencapaian pekerjaan seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi selama periode waktu tertentu, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing individu dalam upaya mencapai tujuan organisasi, dan dilakukan secara hukum, tanpa melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika.

Key Performance Indicators (KPI) adalah alat bantu manajemen metrik finansial ataupun non-finansial yang digunakan untuk membantu organisasi menentukan, mengukur, dan menendalikan kegiatan atau proses manajemen. Salah satu cara agar bias mencapai indicator yang baik dalam penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan metode KPI. KPI akan membandingkan apa yang sudah

dibuat dengan apa yang sudah ditetapkan. Implementasi yang berhasil akan tergantung pada pelaksanaan strategi penilaian yang baik sesuai dengan apa yang ditetapkan (Ramadhan, 2012).

Indikator kinerja utama (KPI) berfungsi sebagai ukuran yang dapat diukur tentang seberapa sukses bisnis telah mencapai tujuan strategisnya. Untuk menciptakan KPI yang efektif, seorang pemimpin harus mempertimbangkan dengan cermat strategi perusahaan, kriteria keberhasilan utama, dan indikator kerja yang signifikan bagi organisasi.

4.2.2. Tujuan Key Performance Indikator

Tujuan utama pendekatan indikator kinerja utama adalah untuk:

- Berfungsi sebagai penghubung antara kegiatan organisasi dengan visi, misi, nilai, strategi, dan tujuan kinerja dalam rangka mencapai tujuan kinerja yang dimaksud.
- Lacak tren dalam kinerja organisasi dan/atau organisasi untuk menentukan apakah telah terjadi kenaikan atau penurunan yang nyata.
- Membandingkan kinerja organisasi terbaru dengan sejarah organisasi atau kinerja organisasi lain untuk membantu organisasi memahami kekuatan dan kelemahannya dalam kaitannya dengan lingkungan pesaingnya dan mengidentifikasi peluang untuk memberikan nilai.
- KPI juga dapat digunakan untuk menilai kinerja organisasi secara keseluruhan serta kinerja berbagai departemen dan karyawannya.

4.2.3. Karakteristik Key Performance Indikator

KPI memiliki tujuh karakteristik sebagai berikut:

1. Pengukuran nonmonetary (tidak dinyatakan dengan nilai mata uang)
2. Sering diukur (misalnya, harian atau sepanjang waktu)
3. Dieksekusi oleh grup manajemen senior dan CEO
4. Semua anggota staf harus menyadari pengukuran dan peningkatan.
5. Melibatkan akuntabilitas pribadi atau kelompok.
6. Akan menunjukkan hasil yang signifikan (lebih tinggi dari *Balance Score Card*)
7. Akan menunjukkan hasil positif;

4.2.4. Penentuan Key Performance Indikator

Untuk mewakili indikator kinerja utama yang sejalan dengan tujuan strategis organisasi dan Faktor Kunci Keberhasilan, pertimbangan signifikan harus diberikan pada pemilihan KPI. Tindakan operasional organisasi, divisi, dan individu semuanya harus menggabungkan metrik kinerja yang dipilih. Persyaratan SMART-C berikut harus dipenuhi oleh indikator kinerja untuk menentukan apakah indikator tersebut mudah, mudah dipahami, dipantau, dan dikelola dengan cukup baik untuk digunakan sebagai KPI:

1. *Specific* (spesifik): indikator kinerja harus didefinisikan secara spesifik.
2. *Measureable* (terukur): indikator kinerja harus dapat diukur secara objektif, baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif.
3. *Attainable* (realistis/dapat dicapai): target yang ditetapkan untuk indikator kinerja harus mungkin untuk dicapai.

4. *Relevan* (relevan): indikator kinerja yang dipilih sesuai dengan lingkup bisnis dan aktivitas bisnis
5. *Time-Bund* (batasan waktu): pencapaian target indikator kinerja memiliki batasan waktu yang jelas.
6. *Challenging* (menantang): target indikator kinerja yang ditetapkan yaitu peningkatan dari pencapaian periode sebelumnya dan menjadi sebuah tantangan manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi (Soemohadiwidjojo, 2015:36)

Dalam menentukan indikator kinerja yang akan dijadikan KPI, harus memenuhi beberapa syarat berikut:

1. Spesifik dan jelas sehingga mudah dipahami dan mengurangi kesalahan penafsiran.
2. Dapat diukur secara objektif, baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif.
3. Relevan dengan sasaran yang ingin dicapai.
4. Dapat dicapai, penting, dan berguna untuk menunjukkan keberhasilan masukan, keluaran, hasil, manfaat, dampak, serta efektivitas proses.
5. Fleksibel dan sensitif terhadap perubahan akibat penyesuaian pelaksanaan dan hasil yang dicapai.

4.3 Akreditasi SIRSMA

4.3.1. Pengertian Akreditasi

Akreditasi merupakan proses penilaian dengan indikator tertentu berbasis fakta yang ada. Akreditasi SIRSMA sebagai upaya mewujudkan tempat kerja islam yang unggul. Proses penilaian ini dilakukan oleh seseorang yang dinamakan asesor.

Asesor sebagai penilai melakukan penilaian tanpa dipengaruhi adanya manipulasi. Menurut Mastuhu akreditasi adalah penilaian yang dilakukan oleh pihak luar untuk memberikan pengakuan pada mutu organisasi yang diselenggarakan.

Rumah sakit harus mencapai tingkat keberhasilan tertentu untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan keselamatan pasien, sesuai dengan standar akreditasi. Menurut Permenkes Nomor 012 Tahun 2012, akreditasi rumah sakit merupakan pengakuan terhadap rumah sakit yang diberikan oleh organisasi akreditasi mandiri yang dibentuk oleh Menteri Kesehatan, setelah ditetapkan bahwa rumah sakit tersebut memenuhi Standar Pelayanan Rumah Sakit yang relevan untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan rumah sakit.

Akreditasi dalam rumah sakit islam dibawah naungan muhammadiyah memiliki standar akreditas rumah sakit islam yang dinamakan SIRSMA (Standar Islami Rumah Sakit Muhammadiyah – ‘Aisyiyah (SIRSMA)). SIRSMA disusun sebagai upaya untuk menjadikan Al Islam dan Kemuhammadiyah (AIK) menjadi jiwa bagi rumah sakit dan segenap civitas hospitalia. Instrumen sertifikasi Standar Islami Rumah Sakit Muhammadiyah – ‘Aisyiyah merupakan instrumen untuk menilai implementasi Standar Islami dalam pengelolaan RSMA.

4.3.2. Tujuan akreditasi

Secara umum tujuan dilakukannya akreditasi disuatu lembaga salah satunya rumah sakit adalah:

- a. Meningkatkan kepercayaan terhadap pengguna layanan yaitu masyarakat bahwa rumah sakit sangat menitikberatkan kepada keselamatan pasien dan mutu pelayanan yang baik.
- b. Menyediakan lingkungan kerja yang aman dan efisien sehingga seluruh yang bekerja didalamnya merasa puas.
- c. Mendengarkan pasien dan keluarga mereka, menghormati hak-hak mereka, dan melibatkan mereka sebagai mitra dalam proses pelayanan.
- d. Menciptakan budaya mau belajar dari laporan insiden keselamatan pasien.
- e. Membangun kepemimpinan yang mengutamakan kerja sama. Kepemimpinan ini menetapkan prioritas untuk dan demi terciptanya kepemimpinan yang berkelanjutan untuk meraih kualitas dan keselamatan pasien pada semua tingkatan.

Tujuan secara khusus yang diatur dalam pedoman akreditasi SIRSMa sebagai berikut:

A. Tujuan Umum

Sebagai acuan dalam menerapkan nilai-nilai Al-Islam dan Ke-Muhammadiyah-an (AIK) di Rumah Sakit Muhammadiyah – ‘Aisyiyah (RSMA). Penerapan nilai-nilai islam pada Manajemen RSMA berkewajiban mengelola rumah sakit secara islam. Untuk memastikan pengelolanya islami, dibentuk komitmen yang islami yang terdiri dari orang-orang yang berkompeten dalam pemahaman dan pengalaman ajaran islam.

B. Tujuan Khusus

- 1) Bagi RSMA (Rumah Sakit Muhammadiyah – ‘Aisyiyah):

- a. Sebagai acuan dalam menyusun regulasi rumah sakit
- b. Sebagai acuan dalam perencanaan pembangunan dan pengembangan RS
- c. Sebagai acuan dalam pelayanan, dakwah, dan kegiatan lain RS dan dokumentasinya
- d. Sebagai acuan dalam pembinaan/kaderisasi SDI

2) Bagi penguin (Asesor):

- a. Sebagai panduan saat mengkaji peraturan rumah sakit a
- b. Sebagai panduan saat meninjau dokumen yang memberikan bukti pelaksanaan kegiatan
- c. Sebagai pemandu saat melakukan observasi, simulasi, dan wawancara dengan staf rumah sakit.
- d. Sebagai pedoman saat menetapkan nilai dan nilai.

4.3.3. Komponen-Komponen Yang Dievaluasi Dalam Akreditasi

Komponen-komponen yang harus dievaluasi (dinilai) dalam akreditasi meliputi:

1. Bagian pertama:

- a. Standar organisasi
- b. Standar kepemimpinan dan kaderisasi
- c. Standar kontrak kerja dan pengadaan barang
- d. Standar tata kelola keuangan
- e. Standar etika islam dan pemasaran islam

2. Bagian kedua:

- a. Standar pelaksanaan rekrutmen dan terminasi

- b. Standar performance pegawai islami
 - c. Standar pembinaan, pelatihan dan pengembangan SDI AIK (Al Islam dan Kemuhammadiyah)
 - d. Standar pengupahan, kesejahteraan dan jaminan kesehatan
3. Bagian ketiga:
- a. Standar pelayanan dan penunangan
 - b. Standar Fasilitas ibadah
 - c. Standar Eco efficiency
4. Bagian keempat:
- a. Standar akses dan hak pelayanan
 - b. Standar asesmen dan asuhan pasien
 - c. Standar penggunaan obat
 - d. Standar promosi kesehatan
 - e. Standar pelayanan jenazah

Pada laporan ini fokus penulis dalam melakukan penyusunan laporan adalah pada standar penilaian sumber daya insani dalam mewujudkan nilai nilai islam dalam hidup dan dunia kerja islam yang unggul sesuai dengan indikator standar performance pegawai islami.



BAB V

METODE PENGUMPULAN DAN ANALISIS DATA

Bab ini berisikan metode-metode yang digunakan dalam mengumpulkan data dan teknik analisis data yang digunakan. Pengumpulan data dilakukan untuk mendapatkan informasi yang relevan dengan permasalahan utama yang teridentifikasi. Dalam hal ini permasalahan utama yang akan dicarikan solusinya adalah tuntutan perubahan menuju akreditasi SIRSMA khususnya dalam penerapan indikator-indikator KPI basic sesuai standar akreditasi SIRSMA. Metode untuk mengumpulkan data berupa wawancara, observasi/pengamatan dan dokumentasi. Sementara itu, analisis data menggunakan metode deskriptif komparatif dengan pendekatan kualitatif yaitu membandingkan praktek perubahan yang diterapkan RSU Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah dengan teori Manajemen Perubahan dari Kurt Lewin.

5.1 Metode Pengumpulan Data

1. Metode Wawancara

Wawancara merupakan metode pengambilan data dengan memberikan pertanyaan kepada responden (Prabowo, 1996). Wawancara dilakukan dengan melakukan tanya jawab secara langsung maupun tidak langsung dengan responden. Wawancara secara langsung yaitu dengan saling bertatap muka sedangkan wawancara secara tidak langsung yaitu wawancara dengan melalui bantuan alat komunikasi.

Metode wawancara dilakukan dengan mengajukan pertanyaan kepada responden yaitu: kepala bagian SDM, kepala bagian kerohanian dan 2 karyawan/staf bagian. Wawancara dapat dibedakan menjadi beberapa macam:

- a. Wawancara terstruktur, yaitu yang dilakukan pengumpul data setelah menentukan data apa yang diperlukan.
- a. Wawancara semi terstruktur, yang dilakukan lebih bebas daripada wawancara terstruktur.
- b. Wawancara tak terstruktur, percakapan bentuk bebas tanpa mempertimbangkan standar wawancara yang disusun secara menyeluruh dan sistematis.

Metode wawancara semi terstruktur secara langsung merupakan sebagai metode yang penulis gunakan sebagai media pengumpulan data yaitu mengumpulkan informasi terkait upaya-upaya yang telah dan akan diterapkan oleh RSUD Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah sehubungan dengan tuntutan perubahan indikator-indikator KPI basic sesuai standar SIRSMA. Tujuan melakukan wawancara yaitu untuk menggali informasi lebih mendalam tentang perbedaan KPI basic yang diterapkan sebelumnya dan indikator-indikator KPI basic sesuai standard SIRSMA. Selanjutnya wawancara juga dilakukan untuk mengetahui upaya-upaya persiapan apa saja yang telah dan akan dilakukan oleh RSUD Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah dalam mempersiapkan SDI dan infrastrukturnya dalam upaya melakukan perubahan tersebut. Selain itu informasi tentang bagaimana mekanisme penerapan perubahan akan dijalankan dan dievaluasi. Terakhir, melalui wawancara juga akan digali informasi terkait bagaimana memastikan SDI dapat istiqomah/konsisten dalam menerapkan indikator-indikator KPI basic yang baru

dalam aktivitas bekerja sehari-hari. Selain melakukan wawancara terhadap kepala bagian penulis juga melakukan wawancara kepada staff dan karyawan lain.

2. Metode observasi

Metode observasi merupakan suatu cara pengambilan data melalui pengamatan langsung terhadap peristiwa yang ada dilapangan, dengan melakukan pencatatan dan pengamatan secara sistematis terhadap permasalahan atau fenomena yang menonjol dalam suatu bagian di perusahaan secara langsung maupun tidak langsung

Metode observasi dilakukan dengan melakukan pengamatan langsung di RSUD Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah bagaimana penerapan indikator-indikator KPI basic dalam pelayanan sehari-hari, seperti perilaku karyawan ketika melayani pasien dan keluarga pasien, bagaimana karyawan saling menghormati antar sesama karyawan, bagaimana seluruh karyawan menerapkan kerohanian di pekerjaannya.

3. Metode Dokumentasi

Menurut Hamidi (2004:72), Dokumentasi merupakan sebagai media pengumpul data sekunder dari berbagai sumber baik dari lembaga, perorangan atau organisasi. Metode dokumentasi dilakukan dengan melakukan pengumpulan data dan gambar sesuai dengan permasalahan yang akan dialami. Selain dengan pengumpulan data dan gambar metode dokumentasi juga dapat dicari dari sumber lain juga, yaitu: leaflet, koran, company profile, dan perdir (Peraturan direktur).

5.2 Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan suatu proses mencari dan menyusun data secara sistematis yang didapat dari melakukan wawancara, observasi dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan studi komparatif yaitu membandingkan teori yang menjadi perhatian pada penelitian ini yaitu teori manajemen perubahan dari Kurt Lewin dengan praktik manajemen perubahan yang ada di RSUD Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah. Sebelum dianalisis lebih lanjut, data yang dikumpulkan akan diolah terlebih dahulu melalui 3 tahapan, yaitu:

1. Reduksi Data (Data Reduction)

Reduksi data merupakan kegiatan merangkum, memilih hal-hal pokok, memilih hal-hal yang penting. Mereduksi data mempermudah untuk memberikan gambaran yang jelas dan mempermudah dalam hal mengumpulkan data. Reduksi data yang dilakukan dalam Laporan Magang MB-KM ini dengan melakukan wawancara, observasi dan dokumentasi akan dipilih beberapa hal yang berkaitan laporan yaitu Manajemen Kinerja, KPI Basic, dan SDI

2. Penyajian Data (Display Data)

Data yang direduksi kemudian berlanjut ke tahap berikutnya, yaitu tahap penyajian data. Akan lebih mudah untuk memahami apa yang terjadi jika data diberikan dengan prosa naratif, yang sering digunakan dalam pendekatan kualitatif. Pekerjaan kemudian dapat dilanjutkan tergantung pada apa yang telah dipelajari.

3. Penarikan Kesimpulan (Concluding Drawing Verification)

Proses menarik kesimpulan atau memverifikasi temuan merupakan langkah terakhir dalam analisis data. Kesimpulan mungkin dapat mengatasi masalah seperti yang awalnya didefinisikan, tetapi mereka juga dapat berkembang ketika masalah

dan formulasi masalah berubah dari waktu ke waktu. Meskipun demikian, karena masalah ini awalnya dirumuskan dengan cara yang sah, kemungkinan hasilnya konsisten.

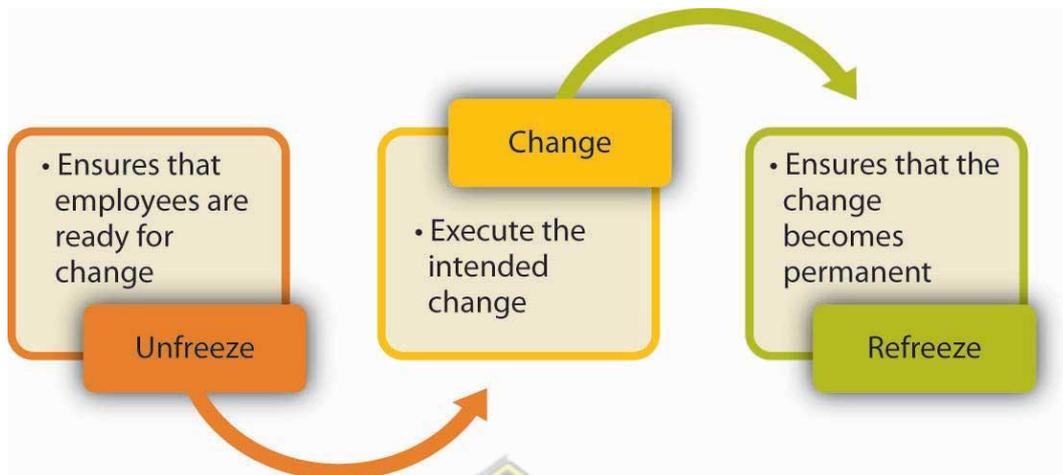


BAB VI

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

RSU Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah mulai dari berdirinya telah memberikan pelayanan kesehatan sesuai dengan standar-standar islami yang mencerminkan nilai-nilai islam sesuai dengan misi menolong dan dakwah. Dengan mengubah kriteria akreditasi SIRSMA, RSU Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Tujuan akreditasi rumah sakit adalah untuk mengetahui sejauh mana rumah sakit telah memenuhi persyaratan tertentu sehingga kaliber pelayanan rumah sakit dapat dipertanggungjawabkan.

Untuk mengetahui sejauh mana proses perubahan di RSU Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah dijalankan akan digunakan pendekatan melalui model dasar manajemen perubahan yang dikembangkan Kurt Lewin yang dikenal dengan *Lewin's Three Step Model* yang terdiri dari 3 tahapan yaitu *unfreezing*, *moving* dan *refreezing*. Ketiga step tersebut menjelaskan bagaimana cara pengambilan gagasan, melakukan pengelolaan, dan memantapkan proses perubahan.



Gambar 6.1 Lewin's Three-Stage Process of Change

Model ini mengasumsikan bahwa perubahan akan menemui hambatan. Oleh karena itu, penerapan perubahan tanpa melakukan persiapan yang matang kemungkinan akan menyebabkan kegagalan. Organisasi harus mulai dengan tahap mencairkan (*unfreezing*), yaitu memastikan bahwa anggota organisasi siap dan menerima perubahan. Tahap ini kemudian diikuti oleh perubahan (*change*), atau penerapan perubahan yang direncanakan. Tahap berikutnya adalah pembekuan kembali (*re-freezing*) untuk memastikan bahwa perubahan menjadi permanen dan kebiasaan, aturan, atau prosedur baru menjadi norma. Tiga tahap model manajemen perubahan menurut Kurt Lewin tersebut dijadikan alat untuk mengevaluasi proses perubahan pada RSUD Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah khususnya dalam penerapan indikator-indikator KPI basic sesuai standar SIRSMA.

6.1 Hasil wawancara

Informasi terkait KPI Basic diperoleh penulis dari melakukan wawancara dan pengamatan ditempat. Berikut ini untuk mendapatkan informasi terkait Key

Performance Indicator di RSUD Fastabiq PKU Muhammadiyah dengan melakukan wawancara dengan pertanyaan sebagai berikut:

Tabel 6.1

Pertanyaan wawancara “Kepala SDI”	
1	Apa saja yang menjadi indikator penilaian KPI di RSUD Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah?
2	Bagaimana prosedur penilaian KPI di RSUD Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah?
3	Apa yang dilakukan oleh pimpinan untuk memastikan SDI RSUD Fastabiq sehat PKU Muhammadiyah dapat mencapai KPI yang ditetapkan
4	Dengan adanya tuntutan standar akreditasi SIRSM, perubahan apa saja yang akan berdampak pada SDI RSUD Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah?
5	Khususnya untuk indikator-indikator KPI Basic apa perbedaan utama dengan indikator-indikator KPI basic sebelumnya
6	Upaya-upaya persiapan apa saja yang telah dan akan dilakukan oleh pengelola RSUD Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah dalam mempersiapkan SDI dan infrastrukturnya melakukan perubahan yaitu menjalankan indikator-indikator KPI basic yang baru?
7	Bagaimana mekanisme penerapan perubahan akan dijalankan dan dievaluasi oleh pengelola RSUD Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah ?
8	Bagaimana memastikan SDI dapat istiqomah/konsisten dalam menerapkan indikator-indikator KPI basic yang baru dalam aktivitas bekerja mereka sehari-hari?

Hasil: wawancara kepala SDI, 2023

Tabel 6.1 terkait pertanyaan seputar KPI Basic diperoleh informasi dari wawancara dengan Kepala SDI bahwa RSUD Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah

menggunakan KPI sebagai penilaian kinerja karyawan yang terbagi menjadi dua, yaitu KPI Utama dan KPI Basic sesuai yang telah dijelaskan pada latar belakang. Masing-masing dari KPI memiliki bobot 50%. Untuk indikator KPI Basic adalah sebagai berikut:

a. KPI Utama

KPI Utama berisi indikator kinerja utama karyawan yang bersangkutan, sesuai dengan uraian tugas yang telah diberikan. Masing-masing karyawan memiliki KPI Utama yang berbeda-beda sesuai dengan uraian jabatan yang ditetapkan atas dirinya.

b. KPI Basic

KPI basic, terdiri dari kedisiplinan, kehadiran doa pagi, kerapihan, kehadiran dalam kegiatan rumah sakit, kehadiran pengajian, dan kehadiran dalam sholat jama'ah.

Sementara itu untuk memenuhi tuntutan akreditasi SIRSMA ada beberapa tuntutan yang harus dipenuhi untuk mendapatkan standar SIRSMA yaitu salah satunya standar penilaian KPI Basic yang sesuai dengan standar SIRSMA. KPI Basic yang akan datang (to be) sesuai SIRSMA, sebagai berikut:

1. Sholat Fardhu di awal waktu, berjamaah dimasjid, sholat dhuha, shalat tahajud
2. Mengikuti pengajian/ kajian rohani
3. Berjamaah dan berorganisasi
4. Puasa sunnah
5. Membayar ZIS minimal 2,5% dari total penghasilan

6. Beradap islam dalam setiap aktifitas
7. Membaca al quran setiap hari dan minimal sekali khatam dalam satu bulan
8. Membaca Buku Positif minimal 60 menit
9. Berfikir positif

Penilaian kinerja karyawan melewati beberapa prosedur penilaian. Instrument penilaian kinerja masing-masing karyawan berbeda sesuai dengan profesi masing-masing, namun secara keseluruhan prosedur penilaian sebagai berikut:

1. Penilaian KPI Basic sesuai dengan indikator kedisiplinan, kehadiran doa pagi, kerapihan, kehadiran dalam kegiatan rumah sakit, kehadiran pengajian, dan kehadiran dalam sholat jama'ah dan KPI Utama sesuai dengan uraian tugas yang telah diberikan pada masing-masing karyawan. Penilaian dibuat oleh bagian sdi secara keseluruhan.
2. KPI Basic yang sudah lengkap berupa excel, selanjutnya diberikan kepada masing-masing kepala unit untuk mengisikan KPI Utama yang berbeda indikatornya sesuai dengan uraian tugasnya
3. Kepala unit yang telah melengkapi sesuai dengan instruksi unit SDI, selanjutnya mengirimkan kembali excel kepada pimpinan unit SDI.
4. KPI yang sudah lengkap kembali melalui pengecekan, dan selanjutnya akan dikirimkan ke unit keuangan untuk guna pemberian gaji karyawan. KPI karyawan berpengaruh terhadap gaji dari karyawan yang bersangkutan, dan penyampaian hasil KPI disampaikan melalui slip gaji.

Pimpinan RSUD Fastabiq PKU Muhammadiyah melakukan berbagai macam hal untuk memastikan bahwa Sumber Daya Insani dapat mencapai KPI yang ditetapkan. Ini termasuk melakukan evaluasi kinerja; binaan kedisiplinan yang dilakukan per bulan; memberikan pelatihan dan pengembangan kepada pegawai; pemberian SP 1: Observasi 3 Bulan (tidak ada konsekuensi di gaji), SP 2: (konsekuensi di gaji potongan gaji sesuai tingkatan jabatan) selama 3 bulan, SP 3: (surat pengunduran diri), serta mendorong inovasi dan kolaborasi antara anggota tim. Pimpinan juga harus menganalisis KPI secara berkala untuk memastikan bahwa target sudah tercapai atau akan tercapai.

Dengan adanya tuntutan standar akreditasi SIRSMA yang akan dilaksanakan RSUD Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah secara langsung akan berdampak pada SDI. Akreditasi SIRSMA yang akan datang membuat semua SDI yang ada di rumah sakit mempersiapkan akan merubah secara signifikan pada proses, tatanan dan struktur sumber daya insani. Karena ketika sebuah organisasi melakukan upaya pemenuhan tuntutan standar akreditasi akan memerlukan kualifikasi tinggi bagi petugas, kesederhanaan dan penggunaan teknologi canggih dalam prosedur, pelatihan rutin untuk pegawai, serta standar kompetensi dan penghargaan yang lebih tinggi. Ini juga dapat mempengaruhi proses rekrutmen, kegiatan pengembangan karir, dan akuntabilitas. Pada RSUD Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah perubahan yang signifikan pada perubahan indikator-indikator KPI Basic. Berikut ini indikator-indikator KPI Basic saat ini dan KPI Basic sesuai tuntutan akreditasi SIRSMA.

Indikator KPI Basic RSU Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah Pati	
KPI Basic saat ini	KPI Basic SIRSMA
1. Kedisiplinan 2. Kehadiran Doa Pagi 3. Kerapihan 4. Kehadiran Dalam Kegiatan Rumah Sakit 5. Kehadiran Pengajian 6. Kehadiran Dalam Sholat Jama'ah	1. Sholat Fardhu Diawal Waktu, Berjamaah Dimasjid, Shalat Dhuha, Shalat Tahajud 2. Puasa Sunah 3. Membayar ZIS Minimal 2,5% dari Total Penghasilan 4. Beradap Islami Dalam Setiap Aktifitas 5. Membaca Al-Quran Setiap Hari Dan Minimal Sekali Khatam Dalam Satu Bulan 6. Membaca Buku Positif Minimal 60 Menit 7. Mengikuti Kajian 8. Berjamaah Dan Berorganisasi 9. Berpikir Positif

Tabel. indikator KPI Basic

Definisi indikator KPI Basic saat ini dan KPI Basic SIRSMA:

KPI Basic saat ini	Keterangan
1. Kedisiplinan	Yaitu kehadiran karyawan sesuai jadwal dan jam kerja yang berlaku
2. Kehadiran Doa Pagi	Yaitu kesesuaian antara pelayanan yang dilakukan dengan standar pelayanan yang berlaku rumah sakit, baik dalam pelayanan langsung maupun dalam menerima telepon.
3. Kerapihan	Yaitu kerapihan berpakaian sesuai ketentuan yang ditetapkan serta kerapihan dan kebersihan area kerja masing-masing.

4. Kehadiran Dalam Kegiatan Rumah Sakit	Yaitu keaktifan karyawan dalam menghadiri kegiatan yang diselenggarakan seperti silaturahmi akbar; PIRS; Rapat rutin; dll.
5. Kehadiran Pengajian	Yaitu keaktifan karyawan dalam mengikuti pengajian rutin yang diselenggarakan oleh PDM/ PCM/ PRM di wilayah masing-masing (1 kali dalam 1 bulan)
6. Kehadiran Dalam Sholat Jama'ah	Yaitu keaktifan karyawan dalam satu unit tertentu mengikuti shalat berjama'ah di masjid RS. Untuk unit yang memberikan pelayanan langsung kepada pasien bisa diwakilkan/ salah satu.
7. Puasa Sunah	-
8. Membayar ZIS Minimal 2,5% dari Total Penghasilan	Yaitu karyawan membayar ZIS (zakat, infaq dan sadaqah) sebesar 2,5% dari total penghasilan yang akan disalurkan ke Lazis.
9. Beradab Islami Dalam Setiap Aktifitas	-
10. Membaca Al-Quran Setiap Hari Dan Minimal Sekali Khatam Dalam Satu Bulan	Yaitu keaktifan karyawan dalam membaca al quran disela-sela pekerjaannya. Minimal Sekali Khatam Dalam Satu Bulan
11. Membaca Buku Positif Minimal 60 Menit	-
12. Berpikir Positif	-

Sumber: Peraturan Direktur RSU Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah Pati

Berdasarkan data yang diperoleh terkait indikator-indikator KPI Basic saat ini dan KPI Basic SIRSMA, Agar pembaca lebih mudah memahami mengenai perubahan yang terjadi, maka penulis paparkan tabel indikator KPI Basic saat ini dan KPI Basic SIRSMA untuk mempermudah melihat perbedaannya. Berikut ini tabel yang digunakan:

Indikator KPI Basic	
RSU Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah Pati	
KPI Basic saat ini	KPI Basic SIRSMA
Kehadiran Dalam Sholat Jama'ah	Sholat Fardhu Diawal Waktu, Berjamaah Dimasjid, Shalat Dhuha, Shalat Tahajud
Kerapihan	Beradap Islami Dalam Setiap Aktifitas (adab dalam berpakaian)
Kehadiran Dalam Kegiatan Rumah Sakit	Berjamaah Dan Berorganisasi
Kehadiran pengajian	Mengikuti kajian
Kehadiran Dalam Sholat Jama'ah	Sholat Fardhu Diawal Waktu, Berjamaah Dimasjid, Shalat Dhuha, Shalat Tahajud
Kehadiran doa pagi	Mengikuti kajian
-	Puasa Sunah
-	Membayar ZIS Minimal 2,5% dari Total Penghasilan
-	Membaca Buku Positif Minimal 60 Menit
Kedisiplinan	-
	Membaca Al-Quran Setiap Hari Dan Minimal Sekali Khatam Dalam Satu Bulan

Berdasarkan tabel di atas, maka disimpulkan terdapat perbedaan indikator yaitu terdapat indikator baru sesuai SIRSMA yang akan ditambahkan menjadi indikator baru pada penilaian KPI Basic yaitu puasa sunah, membaca al quran setiap hari dan minimal sekali khatam dalam satu bulan, membaca buku positif minimal

60 menit, dan berfikir positif menjadi indikator baru yang harus diupayakan lebih untuk mencapai tujuan.

Informasi lain terkait akreditasi SIRSMA juga diperoleh penulis dari melakukan wawancara dengan bagian kerohanian untuk memperoleh informasi kerohanian di RSU Fastabiq PKU Muhammadiyah dengan menanyakan beberapa pertanyaan sebagai berikut:

Pertanyaan wawancara pada kepala BINROH (Bina Rohani)	
1	Apa saja tugas BINROH (Bina Rohani) RSU Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah Pati?
2	Kegiatan rutin yang dilakukan oleh Binroh RSU Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah Pati?
3	Apa saja manfaat kegiatan rohani bagi SDI RSU Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah Pati?
4	Upaya apa saja yang telah dilakukan unit kerohanian dalam mempersiapkan akreditasi SIRSMA yang akan datang?
5	Kendala apa saja yang dialami Binroh dalam mempersiapkan akreditasi SIRSMA?
Jawaban responden	
	<p>1. Binroh melakukan bimbingan kerohanian terhadap karyawan, pasien dan keluarga pasien. Bimbingan rohani pada karyawan yaitu dengan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - kegiatan kajian, doa pagi - pembinaan karyawan yang belum lancar membaca al quran, - memberikan pelatihan doa, talqin, dll. <p>Bimbingan rohani pada pasien rawat inap dan keluarga pasien RSU Fastabiq dilakukan secara rutin setiap hari (pagi-siang-sore) bimbingan dilakukan secara langsung dengan mengunjungi pasien ke</p>

	<p>ruangan dan bimbingan yang dilakukan dengan menggunakan media audio.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qiyamullail, tugas binroh membuat perencanaan tanggal pelaksanaan, kemudian membuat edaran (dilakukan 1 bulan sekali) - Tilawah Rutin, tugas binroh membuat format tabel laporan baca tilawah, edaran tentang tilawah rutin dan share ke seluruh unit. Tilawah terlaksana setiap pergantian shift/awal kerja/akhir kerja, dilakukan oleh seluruh karyawan - Shalat jamaah, tugas binroh menyusun tugas dan tanggung jawab (termasuk menentukan petugas adzan, Iqomah dan badal Imam pada hari Ahad) <p>2. Kegiatan yang dilakukan setiap hari oleh binroh adalah melakukan bimbingan rohani kepada pasien ranap, memberikan kajian melalui audio, membina karyawan (membaca al quran, hafalan surah, hafalan bacaan sholat sesuai muhammadiyah), melakukan pengecekan masjid (kebersihan masjid, mukena, sajadah, kerapian alquran).</p> <p>3. Diharapkan bahwa karyawan yang mendapatkan arahan spiritual akan dapat melakukan tugas mereka dengan lebih efektif, melayani pasien dengan kesabaran yang lebih besar, bekerja dengan perasaan bertanggung jawab, menyelesaikan pekerjaan dengan terampil dan menyeluruh, dan bertindak dengan kejujuran yang lebih besar.</p> <p>4. Dalam bentuk memenuhi standar akreditasi SIRSMa unit kerohanian dan unit SDI bekerjasama untuk mewujudkan dan menerapkan kegiatan keislaman menjadi budaya di RSUD Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah. Beberapa upaya telah dilakukan kerohanian adalah upaya dalam menyiapkan alat sholat dan al quran di masjid dan mushola di setiap lantai rumah sakit dan melakukan pemantauan setiap harinya. Upaya lain yang dilakukan unit kerohanian adalah memberikan kajian dengan memberi materi baru setiap harinya dan menggunakan pemateri dari luar rumah sakit. Selain itu kerohanian memberikan informasi melalui leaflet tentang kerohanian. Ornamen</p>
--	--

	<p>Islam (Kaligrafi) dan Muhammadiyah (Logo) terpasang di seluruh area Rumah Sakit. Kaligrafi di area umum (tiap lantai ditambah aula), Logo Muhammadiyah di seluruh ruangan.</p> <p>5. Kendala yang dialami unit kerohanian adalah kurangnya waktu dikarenakan dengan staff kerohanian yang hanya 3 orang sangat kurang dalam menyiapkan beberapa hal terkait kerohanian. Dengan hanya staff yang terbatas karyawan melakukan pekerjaan secara rangkap.</p>
--	--

Hasil wawancara (2023)

Pertanyaan wawancara pada karyawan 1	
1	Apakah anda mengetahui jika akan dilaksanakan akreditasi SIRSM di RSU Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah?
2	Apakah anda bersedia melakukan perubahan kedepannya?
3	Bagaimana jika akan dilaksanakan perubahan berupa akreditasi SIRSM dengan beberapa tuntutan yang harus dipenuhi?
4	Apakah anda siap dengan perubahan yang akan dilakukan RSU Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah
Jawaban Responden 1	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya mengetahui jika akan dilakukan akreditasi, namun saya hanya tahu akreditasi SNARS. Untuk akreditasi SIRSM belum tau secara detail dan tidak tahu persis kapan dilaksanakannya akreditasi SIRSMnya. 2. Insyaallah bersedia, jika tidak mengurangi peforma kerja saya 3. Saya mengikuti aturan dan regulasi yang ada, namun bukan hanya pelaksana saja yang harus memenuhi peraturan baru, staf direksi pun harus memberikan contoh terlebih dahulu agar pelaksana bisa mengikuti dari direksi.

	4. Insyallah siap.
--	--------------------

Hasil wawancara (2023)

Pertanyaan wawancara pada karyawan 2	
1	Apakah anda mengetahui jika akan dilaksanakan akreditasi SIRSMA di RSU Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah?
2	Apakah anda bersedia melakukan perubahan kedepannya?
3	Bagaimana jika akan dilaksanakan perubahan berupa akreditasi SIRSMA dengan beberapa tuntutan yang harus dipenuhi?
4	Apakah anda siap dengan perubahan yang akan dilakukan RSU Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah
Jawaban Responden 2	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya tidak mengetahui secara detail dari akreditasi SIRSMA 2. Sebelum akreditasi SIRSMA dilaksanakan, pihak rumah sakit sudah menerapkan beberapa hal poin penting untuk tercapainya terkreditasinya SIRSMA seperti menggunakan seragam baru yang mana menutup aurat, dan menggunakan peci bagi pria, dan membaca alquran di setiap harinya beserta absesni sholat jama'ah di masjid rumahsakit tersebut, namun sampai sekarang pencapain tersebut belum maksimal seperti masih banyak yang belum membaca alquran per harinya, dan yang pria blm seenuhnya menggunakan peci. Dan masih banyak hal2 kecil lain yang banyak belum terrealisasi seperti mengucapkan salam kepada sesama karyawan maupun pengunjung pasien.

Hasil wawancara (2023)

Dari hasil wawancara yang telah penulis lakukan kepada kepala SDI, kepala Binroh, dan 2 staff karyawan menunjukkan bahwa beberapa indikator KPI Basic

sebenarnya sudah diterapkan sebelum akreditasi SIRSMa yang akan datang. Namun indikator-indikator KPI Basic belum menjadi indikator penilaian yang bermuara pada gaji para karyawan. Indikator yang sudah menjadi indikator penilaian kerja karyawan seperti membaca al quran; mengikuti kajian; Sholat Fardhu Diawal Waktu, Berjamaah Dimasjid, Shalat Dhuha, Shalat Tahajud; beradap islam dalam setiap kegiatan (beradap dalam berpakaian, berbicara, berperilaku); berjamaah dan berorganisasi. Dan indikator yang baru adalah puasa sunah, membaca buku positif, berfikir positif, Membayar ZIS Minimal 2,5% dari Total Penghasilan. Dari beberapa indikator yang baru itu masih belum ada upaya yang pasti untuk kedepannya, karena masih dalam proses pengupayaan.

6.2 Hasil observasi

Dari hasil pengamatan penulis RSUD Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah Pati sebelumnya telah melakukan beberapa indikator sesuai dengan standar SIRSMa, seperti:

1. Sholat Fardhu Diawal Waktu, Berjamaah Dimasjid, Shalat Dhuha, Shalat Tahajud. Rumah sakit memberikan warning teks melalui audio selama 5 kali per harinya sebagai pengingat sholat yang dapat mempermudah semua orang muslim yang berada di rumah sakit termasuk pasien dan keluarga pasien dalam melakukan ibadah sholat segera mungkin diawal waktu. Untuk

karyawan harus melakukan sholat berjamaah dan melakukan absensi sebagai bukti kehadirannya dalam sholat berjamaah.



Gambar 6.2.1 sholat berjamaah diawal waktu dan absensi sholat berjamaah

2. Membaca al quran setiap hari dan minimal sekali khatam dalam satu bulan



Gambar 6.2.2 membaca al-quran dan pembagian membaca al quran

RSU Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah dalam melakukan rekrutmen, membaca alquran telah dijadikan syarat diterimanya karyawan di rumah sakit. Namun, bagi karyawan yang belum lancar dalam membaca al quran dapat dibina oleh kerohanian dan dibiasakan dnegan membaca al quran setiap harinya. Metode yang diterapkan dengan membagi juz pada setiap karyawan di satu unit dan telah ditetapkan minimal 4 halaman/harinya.

3. Mengikuti kajian



Gambar 6.2.3 kajian bulanan dan kajian mar'ah shalihah

Mengikuti kajian diwajibkan bagi seluruh karyawan RSU Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah. Karyawan wajib minimal sekai mengikuti kajian bulanan diluar rumah sakit. Selain itu kajian juga dilaksanakan di rumah sakit dalam bentuk kajian doa pagi, kajian mar'ah sholihah khusus wanita yang dilaksanakan ketika berbarengan dengan sholat jumat. Kajian ini wajib dilaksanakan bagi muslimah di rumah sakit setiap minggunya.

4. Berjamaah Dan Berorganisasi



*Gambar 6.2.4 Mablit RSUD Fastabiq dalam rangka Malam keakraban meriah
berkah Ramadhan.*



Gambar 6.2.4 Family gathering dan sosialisasi



Gambar 6.2.4 lomba karyawan

Dari gambar diatas RSU Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah Pati melatih dan membimbing karyawan untuk kompak dalam berorganisasi dengan mengikuti kegiatan-kegiatan yang ada di rumah sakit dan diluar rumah sakit.

5. Beradap islam dalam setiap aktifitas

Berdasarkan pengamatan penulis pada saat melaksanakan magang dudi RSU Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah Pati melihat karyawan telah beraktifitas dengan beberapa adab yang sesuai dengan ajaran islam. Agar lebih mudah memahami yang penulis maksud, bahwa dalam ajaran islam adab dibedakan menjadi beberapa yaitu sebagai berikut yang tertuang pada tabel:

Adab	
1. Adab Bicara	<ul style="list-style-type: none"> - Tidak berbohong - Tidak menggunjing - Tidak berkata kotor atau mencaci atau melaknat - Tidak bermuka masam atau cemberut. - Tidak bertele-tele atau mengobrolkan yang tidak perlu.
2. Adab makan	<ul style="list-style-type: none"> - Tidak lupa membaca Basmalah ketika mulai dan berdoa setelah selesai - Tidak pernah dengan tangan kiri - Tidak pernah mencacat/mencela makanan - Tidak pernah menyisakan makanan - Tidak pernah sampaikan kekenyangan
3. Adab berpakaian	<ul style="list-style-type: none"> - Menutup aurat ketika keluar rumah atau bertemu dengan bukan muhrim - Mengenakan pakaian yang tidak menyerupai pakaian lawan jenis - Mengenakan pakaian mulai bagian kanan dan melepas dari bagian kiri - Selalu tampil rapi ketika ke luar rumah atau bertemu orang lain - Kenakan pakaian tanpa aroma tak sedap
4. Adab bersin/menguap	<ul style="list-style-type: none"> - Tidak pernah lupa mengucapkan “<i>Alhamdulillah</i>”

	<ul style="list-style-type: none"> - Tidak pernah lupa mendoakan orang yang bersin yang mengucapkan <i>Alhamdulillah</i>, dengan mengucap “<i>yarhamukallah</i>” - Menutup mulut dengan tangan ketika menguap - Setiap ada dorongan menguap saya selalu berusaha menahannya - Saat terpaksa menguap saya menutupi mulut saya dengan tangan
5. Adab buang hajat (buang air besar atau kecil)	<ul style="list-style-type: none"> - Buang hajat pada tempatnya - Tidak menghadap kiblat ketika buang hajat - Berdo’a ketika masuk dan keluar WC. - Selalu melangkahkan kaki kiri ketika masuk WC dan melangkahkan kaki kanan ketika keluar - Beristinja dengan tangan tangan kiri
6. Adab terhadap masjid	<ul style="list-style-type: none"> - Segera ke masjid ketika waktu shalat tiba. - Berdoa dan melangkahkan kaki kanan ketika masuk masjid, dan setelah urusan selesai saya keluar dengan berdoa dan melangkahkan kaki kiri dahulu - Tidak lupa melaksanakan shalat taiyatul masjid - Memakai pakaian yang rapi dan bersih - Menempati shaf sesuai aturan
7. Adab bertemu	<ul style="list-style-type: none"> - Memberikan salam setiap bertemu - Menjawab atas salam yang diberikan - Tersenyum jika bertemu - Berjabat tangan kepada sesama jenis atau muhrim - Menyapa dengan sapaan hangat dan penghormatan kepada orang yang di jumpai
8. Adab dalam majelis	<ul style="list-style-type: none"> - Mengucapkan salam ketika datang ke majlis - Menempati tempat duduk yang sesuai/disediakan - Menyimak pembicaraan dalam majelis dengan seksama - Berbicara dalam majelis dengan seizin pimpinan - Tidak melakukan sesuatu yang mengganggu kekhidmatan majlis

Tabel diatas merupakan adab-adab yang harus dibiasakan kepada sumber daya insani di RSU Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah dan harus tetap diterapkan ketika diluar rumah sakit. Karyawan telah melaksanakan adab-adab diatas seperti

memberikan salam kepada keluarga dan pasien ketika berkunjung ke rumah sakit. Satpam juga memberikan bantuan dan mengarahkan setiap orang yang berkunjung dan menanyakan sesuatu. Sesama karyawan saling menyapa dengan baik dan sopan ketika berpapasan, dalam lift, dan bertemu. Karyawan mengucapkan assalamualaikum ketika memasuki ruangan dan menunggu untuk diijinkan masuk ruangan. Selain itu dalam memenuhi tuntutan akreditasi SIRSMA adab berpakaian karyawan RSU Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah terjadi perubahan seperti yang ada pada gambar dibawah ini



Gambar 6.2.5 seragam baru dan lama

Seragam lama untuk wanita hanya menutupi pantat dan untuk Seragam yang baru untuk wanita bermodelkan tunik sekarang ini. Jika dulu setiap unit dibedakan untuk warna dan modelnya sekarang ini seragam memiliki warna yang sama dan

model yang sama. Karyawan wanita menggunakan hijab yang wajib menutup dada dan untuk laki-laki wajib menggunakan peci dalam setiap kegiatan.

Meskipun beberapa Indikator KPI Basic berbasis SIRSMA telah dilaksanakan dan diupayakan RSUD Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah, tetapi masih ada tugas yang harus dilengkapi untuk mencapai standar SIRSMA. Indikator yang masih harus diupayakan adalah puasa sunah dan membaca buku positif minimal 60 menit.

6.3 Upaya yang ditempuh untuk perubahan di RSUD Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah

Dalam mencapai perubahan tersebut Direktur Utama dibantu kepala SDI, Kepala kerohanian, dan tim akreditasi melakukan beberapa hal sebagai berikut:

- 1) Hal pertama yang dilakukan adalah melakukan pembedahan buku instrument SIRSMA dan melakukan study banding di RSUD Fastabiq PKU Muhammadiyah Gamping Jogja yang diikuti oleh pimpinan dan seluruh staf unit SDI, Pemasaran, Manajemen, Keuangan&Akutansi, Kerohanian, dan IT.
- 2) Menyusun regulasi secara bertahap
- 3) Seluruh pimpinan dan staff membuat komitmen untuk mengembangkan dan mendukung perubahan yang ada pada RSUD Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah.

- 4) Melibatkan narasumber, ustad dan ustadzah, pimpinan Muhammadiyah dalam perubahan, melibatkan dalam hal pengambilan keputusan perubahan, saran dan masukan.
- 5) Kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan dapat secara fleksibel di infokan dan disosialisasikan melalui grup (WhatsApp) dan Telegram yang sudah menjad media untuk penyebaran informasi dan penyampaian kendala dalam perubahan. Seperti Jika waktu dalam menyampaikan rencana-rencana kegiatan mendadak maka bisa disampaikan ke grup tersebut dan bisa berdiskusi.
- 6) Untuk meningkatkan kualitas pimpinan dan staff direktur utama perlu memfasilitasi seluruh bawahannya untuk melakukan pelatihan-pelatihan seperti workshop dan seminar. Selain itu juga rutin setiap hari jumat kita mendatangkan ustadzah yang lebih berpengalaman untuk meningkatkan kualitas diri dari karyawan dan kajian bulanan yang rutin harus dilaksanakan para karyawan.
- 7) Melakukan berorganisasi dan berjamaah seperti family gathering untuk menghilangkan kepenatan dalam bekerja yang dilakukan secara bertahap pada seluruh karyawan. Pada bulan ini family gathering dilaksanakan di Malang.
- 8) Selalu menjaga komunikasi antar pimpinan dan karyawan terkait perubahan-perubahan agar terhindar dari Miskomunikasi.

6.4 Faktor pendukung dan penghambat perubahan

6.4.1. Faktor pendukung

- a. Dukungan dari masyarakat sekitar, komite, direktur utama, pimpinan unit, staff, dan karyawan. Mereka sangat mendukung kemajuan yang ada pada RSU Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah dengan selalu mendukung meyokong kegiatan-kegiatan yang sudah ada, yaitu memberikan masukan dan bekerjasama.
- b. Adanya semangat dari karyawan untuk melakukan perubahan dengan memahami tujuan dan manfaat yang dapat diperoleh dari akreditasi, berbagi informasi dan wawasan tentang proses akreditasi dengan rekan kerja, dan mencari cara untuk mempermudah dan mempersingkat waktu yang dihabiskan untuk proses akreditasi.
- c. Adanya masukan terkait dengan perubahan yang lebih terhadap RSU Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah. Sehingga seluruh yang berpartisipasi dalam akreditasi SIRSMA menjadi termotivasi untuk melakukan perubahan.

6.4.2. Faktor penghambat

- a. Masih terdapat Sumber Daya Insani (SDI) yang masih kurang dalam satu unit yaitu unit kerohanian yang mungkin akan berdampak pada cepat dan lambatnya dalam melaksanakan tugasnya.
- b. Penggunaan absensi-absensi yang manual disetiap kegiatan akan menghambat waktu

- c. Terdapat sumber daya insani yang belum mengetahui jika akan dilakukan akreditasi, sehingga mereka mengikuti tahapan tanpa tahu untuk apa yang dilakukan
- d. Kemampuan sumber daya insani yang berbeda-beda, jadi membutuhkan pembinaan yang lebih extra
- e. Masih ada karyawan yang belum bisa fasih dalam membaca alquran.
- f. Masih ada karyawan dan pimpinan yang merangkap pekerjaan. Seperti staff SDI juga membantu dalam persiapan seminar dan pelatihan, SDI kerohanian merangkap banyak tugas.

6.5 Analisis data

Manajemen Perubahan yang ada di RSUD Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah Pati. RSUD Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah Pati merupakan satu-satunya rumah sakit islam di Kota Pati. Adanya persaingan antar rumah sakit menjadi tuntutan rumah sakit untuk berkembang dan memberikan pelayanan yang prima dengan menekankan ke islam dalam rumah sakit, yang dimulai dari direktur rumah sakit, karyawan, dan sarana prasarana sesuai ajaran islam. Setiap organisasi tentunya ingin berubah ke arah yang lebih baik, tak terkecuali perubahan yang ada di RSUD Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah ini. Perubahan dalam rumah sakit tentunya tidak terlepas dari stakeholder yang terlibat terutama seluruh karyawan. Perubahan pada RSUD Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah dimulai ketika ada tuntutan terhadap pelayanan rumah sakit sehingga direktur melihat perlu adanya perubahan, sehingga direktur ingin melakukan perubahan yaitu dengan cara meningkatkan dan menstabilkan kunjungan rumah sakit, meningkatkan SDI yang

memiliki islam, menerapkan adab islam dalam setiap kegiatan yang dilakukan SDI sehingga akan mencerminkan rumah sakit islam yang sesungguhnya dengan kenyamanan dan kesejukan didalamnya. Uraian diatas sesuai yang diungkapkan oleh kepala SDI dalam wawancara:

“adanya tuntutan dari pihak luar (masyarakat), dan complain beberapa masyarakat terhadap pelayanan yang masih kurang prima. Mengharuskan rumah sakit harus memberikan pelayanan yang baik. Selain itu masih ada beberapa karyawan yang masih kurang dalam memahami dan menerapkan ajaran islam dikehidupannya. Dengan melakukan perubahan diharapkan semua kekurangan itu dapat di minimalisir dengan baik” (kepala SDI, 25/03/2022)

Hal di atas mengenai bahwa RSUD Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah mewujudkan standar SIRSMA dan mengambil keputusan untuk merencanakan perubahan sesuai dengan teori pada Bab IV dengan menggunakan model dasar manajemen perubahan yang dikembangkan oleh Kurt Lewin yang dikenal dengan *Lewin's Three Step Model* yang terdiri dari 3 tahapan yaitu *unfreezing*, *moving* dan *refreezing*:

1. UNFREEZING

Tahap pertama pada manajemen perubahan adalah upaya menyiapkan individu sebelum dilakukannya perubahan. Fase ini Terbagi dalam tiga sub proses yang mempunyai relevansi terhadap kesiapan perubahan yaitu:

- Perlunya kondisi perubahan karena adanya gap yang besar antara tujuan dan kenyataan. Pihak RSUD Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah harus mengkomunikasikan kepada seluruh SDI (karyawan) bahwa perlunya melakukan perubahan menuju akreditasi SIRSMA. Hal ini dilakukan bagi

rumah sakit yg berbasis islam menjadi suatu kewajiban yang harus dipenuhi. Kemudian dalam tahap ini juga pihak rs perlu memahami untuk perubahan

- Adanya survival anxiety, Kecemasan bertahan hidup, di sisi lain adalah kesadaran bahwa untuk bertahan hidup harus melakukan perubahan.
- Mempelajari defensiveness dan resistance dalam organisasi.

Fokusnya adalah indikator basic yang ada perubahan dari indikator sebelumnya ke indikator SIRSMA

Ketiga fase ini melibatkan tiga aktivitas berikut yaitu

1. Memahami status quo atau keadaan perusahaan saat ini untuk melihat jarak yang ada antara keadaan yang diharapkan dengan keadaan sekarang.
2. Meningkatkan dan menekankan faktor-faktor yang menguatkan untuk melakukan perubahan,
3. Mengurangi faktor-faktor yang bersifat resisten terhadap perubahan tersebut.

Dalam langkah pertama ini lebih difokuskan pada kegiatan-kegiatan yang dapat membantu seluruh individu yang ada di rumah sakit untuk memahami diperlukan adanya suatu perubahan, mengingat bahwa adanya tuntutan pada rumah sakit untuk memenuhi tuntutan akreditasi SIRSMA. Perlu diubah sikap dan perilaku yang berlaku, selama fase ini hingga diminimasi. Direktur dibantu oleh kepala SDI dan orang-orang yang berperan untuk memimpin dan mengarahkan proses perubahan, perlu melaksanakan tindakan-tindakan guna mempersiapkan karyawannya untuk mengikuti perubahan tersebut. Perubahan yang ingin dilakukan adalah dengan meningkatkan Sumber Daya Insani yang ada di RSUD Fastabiq Sehat

PKU Muhammadiyah sesuai dengan tuntutan akreditasi SIRSMA. Untuk mencapai hal tersebut maka RSUD Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah memfokuskan pada pengembangan indikator KPI Basic. Dengan adanya pengembangan sesuai indikator-indikator KPI Basic tersebut diharapkan Sumbaer Daya Insani yang ada di rumah sakit lebih baik dalam memberikan pelayanan sehingga akan meningkatkan minat masyarakat untuk berobat, melakukan cek kesehatan, mempercayai pelayanan di RSUD Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah Pati lebih baik.

Untuk mewujudkan perubahan tersebut RSUD Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah melakukan studi banding ke RSUD PKU Muhammadiyah Gamping yang berada di Sleman sebagai rumah sakit yang telah melaksanakan akreditasi SIRSMA. Dengan melakukan studi banding didapatkan pengalaman dan informasi terkait akreditasi yang telah dilakukan. Didapatkan informasi terkait pelaksanaan dan kebijakan yang dilakukan untuk melaksanakan akreditasi, upaya RSUD Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah melakukan pembedahan buku instrument SIRSMA sebagai referensi pembaruan kebijakan dan implementasi terkait apa saja yang dilakukan oleh RSUD Gamping dalam mencapai rumah sakit yang paripurna. Dilakukannya pembedahan instrument SIRSMA ini oleh direktur rumah sakit, serta seluruh pimpinan unit dan tim akreditasi yang bertujuan untuk menyusun regulasi dan mensosialisasikan kepada karyawan rumah sakit.

Namun dalam sebuah pelaksanaan perubahan pada organisasi pasti akan ada resistensi berupa suatu tindakan penolakan, menyanggah, menghalangi, menentang, dari para anggota organisasi untuk berpartisipasi atau bekerja sama

dengan organisasi seiring dengan upaya untuk melakukan perubahan. Pada RSU Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah resistensi masih terjadi pada indikator puasa sunah dan membaca buku positif minimal 60 menit. Agar lebih mudah memahami penulis memberikan tabel resistensi sebagai berikut:

	Resistensi
Puasa sunah	Penolakan terjadi karena sebagai unit SDI tidak bisa memaksakan untuk selalu berpuasa karena niat puasa hanya bisa dilakukan individu. SDI hanya dapat mengingatkan, memberikan pemahaman fadhilah berpuasa Sunnah
Membaca buku positif minimal 60 menit	Penolakan terjadi karena tidak semua SDI RSU Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah mempunyai minat baca yang tinggi. Disamping itu pihak RSU FAstabiq Sehat belum menyediakan fasilitas buku positif untuk SDI-nya, sehingga masing-masing SDI harus mencari atau membeli buku positif sendiri

Resistensi yang muncul selama proses transformasi di RSUD Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah ditunjukkan pada tabel di atas. Direktur RSUD Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah memotivasi bawahannya untuk merespon tugas dan tanggung jawab yang diberikan demi mengurangi perlawanan tersebut. Caranya dengan memberikan pendampingan berkelanjutan untuk memantau tingkat kesiapan pegawai, melengkapi fasilitas sebagai sarana pemberian pelayanan yang lengkap, dan meningkatkan intensitas pengawasan.

2. MOVING

Pembentukan kemitraan baru dan membantu orang melepaskan kebiasaan kerja mereka sebelumnya merupakan langkah kedua. Mengingat kecemasan yang datang dengan melepaskan perilaku lama yang terkenal demi mengadopsi yang baru dengan orang yang tidak dikenal dan melakukan tugas-tugas potensial dengan teknologi yang lebih canggih, ini cukup menantang.

Organisasi sekarang menerapkan penyesuaian berbasis perencanaan. Proses perubahan berfokus pada desain untuk mentransisikan organisasi dari keadaan saat ini ke apa yang diantisipasi menjadi keadaan masa depannya. Ini melibatkan menempatkan kerangka kerja yang diperlukan untuk mengelola proses perubahan, mengumpulkan dukungan untuk tindakan yang diambil, dan menilai kegiatan implementasi dan memberi umpan balik pada hasil untuk memungkinkan penyesuaian dan peningkatan yang diperlukan.

Mempersiapkan perubahan organisasi perlu memberikan pelatihan-pelatihan, mentoring dan melakukan identifikasi secara bersama untuk karyawan sebagai

bekal untuk mempersiapkan individu yang siap melakukan perubahan dan berkembang. Pelatihan diberikan RSU Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah kepada seluruh karyawan tanpa terkecuali. Pelatihan ini sebagai bekal dan pemenuhan syarat untuk akreditasi SIRSMA. Pelatihan tersebut dibuat untuk meningkatkan pemahaman konsep pelayanan yang prima. Selain diberikannya pelatihan RSU Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah melalui direktur juga melakukan diskusi serta pertemuan-pertemuan untuk “*sharing session*” yang bertujuan untuk berbagi pengetahuan mengenai pembagian tugas dan kinerja terutama pada tim akreditasi.

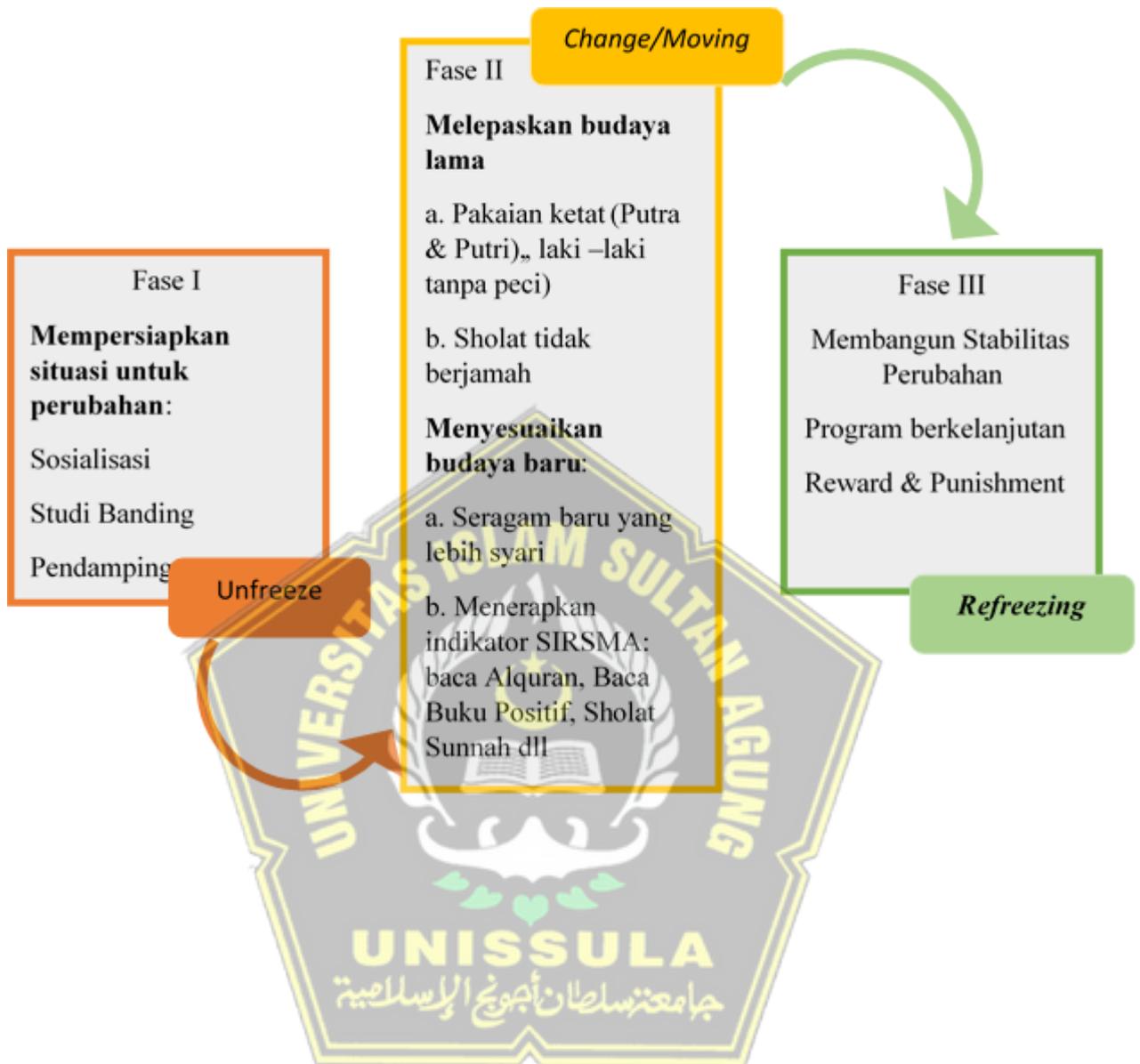
Dengan adanya upaya pemenuhan tuntutan pelaksanaan indikator-indikator sesuai standar akreditasi SIRSMA indikator seperti membaca al quran; mengikuti kajian; Sholat Fardhu Diawal Waktu, Berjamaah Dimasjid, Shalat Dhuha, Shalat Tahajud; beradap islam dalam setiap kegiatan; berjamaah dan berorganisasi yang telah dijadwalkan tersebut, maka karyawan dibiasakan untuk melakukan kebaikan-kebaikan sesuai ajaran islam dan berkembang sesuai dengan bakat dan keahliannya. Untuk memperkuat perubahan dan mempertahankan perubahan yang telah terjadi maka pihak RSU Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah Pati perlu secara rutin dan disiplin untuk melakukan evaluasi, selalu menjaga komunikasi, serta berkegiatan diluar rumah sakit untuk menjaga semangat dan kekompakan terhadap perubahan-perubahan yang telah dilakukan.

3. REFREEZING

Tahapan ini mencakup organisasi memperkuat perubahan-perubahan yang dilaksanakan. Pada tahapan ini membangun stabilitas perubahan telah ditanamkan pada masing-masing individu. Perubahan yang terjadi telah diterima secara sepenuhnya dan menjadi norma serta status quo yang baru untuk dijadikan standar kerja. Individu-individu pada kondisi ini membentuk hubungan baru dan sudah merasa nyaman dengan rutinitas baru yang dilakukan.

Memastikan bahwa modifikasi ini diterapkan, tidak hilang, dan dipelihara membutuhkan banyak pekerjaan. Salah satu hal yang perlu dilakukan adalah memperkuat dan menanamkan perubahan budaya organisasi, yang kemudian dapat diterapkan pada pemikiran dan perilaku masyarakat dan organisasi. Penguatan dan pengakuan positif digunakan untuk meningkatkan status quo baru untuk memastikan keberlanjutan karena diharapkan penguatan perilaku akan terulang. Sesuai dengan indikator SIRSMA, manajer harus membuat sejumlah program untuk memastikan keberlanjutan perubahan perilaku baru. Beberapa dari program ini dapat dilaksanakan dengan memberi penghargaan kepada pekerja yang patuh dengan hadiah atau bentuk ungkapan terima kasih lainnya, sementara yang lain dapat dilaksanakan dengan menghukum pekerja yang tidak patuh dengan punishment atau bentuk disiplin lainnya. Pemberian punishment berupa SP 1, SP 2, dan SP 3.

Ketiga macam fase proses perubahan dari *Kurt Lewin* yang terjadi di RSU Fastabiq Sehat PKU Muhamadiyah tersebut dapat penulis sajikan dalam bentuk sebuah model sebagai berikut:



BAB VII

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

7.1 Kesimpulan

Berdasarkan uraian-uraian diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen perubahan (*Management of Change*) di suatu organisasi adalah satu hal yang pasti akan terjadi dan akan dihadapi oleh organisasi manapun. RSUD Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah Pati merupakan satu-satunya rumah sakit islam di Kota Pati yang harus melakukan perubahan karena adanya tuntutan untuk memenuhi standar akreditasi SIRSMSA (Standar Islami Rumah Sakit Muhammadiyah-Aisyiyah) sehingga rumah sakit perlu mempersiapkan Sumber Daya Insani untuk mewujudkan tuntutan tersebut dengan menerapkan indikator-indikator akreditasi SIRSMSA dikehidupan mereka sehari-hari, yaitu: 1) Sholat Fardhu Diawal Waktu, Berjamaah Dimasjid, Shalat Dhuha, Shalat Tahajud 2) Puasa Sunah 3) Membayar ZIS Minimal 2,5% dari Total Penghasilan 4) Beradap Islami Dalam Setiap Aktifitas 5) Membaca Al-Quran Setiap Hari Dan Minimal Sekali Khatam Dalam Satu Bulan 6) Membaca Buku Positif Minimal 60 Menit 7) Mengikuti Kajian 8) Berjamaah Dan Berorganisasi 9) Berpikir Positif.

Upaya-upaya harus dilakukan direktur, pimpinan dan pihak yang berpengaruh pada perubahan rumah sakit sesuai dengan standar akreditasi SIRSMSA. Untuk mengetahui dan mempermudah mengidentifikasi sejauh mana upaya yang telah dilakukan RSUD Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah Pati dalam

hal memenuhi standar akreditasi, maka alat yang digunakan dengan metode *Management of Change* oleh Kurt Lewin. Metode *Lewin's Three Step* terdiri dari 3 tahapan yaitu *unfreezing*, *moving* dan *refreezing*. Pada tahap *Unfreezing*, Direktur harus membuat rencana untuk membuat anggota staf mereka siap untuk mengikuti perubahan, dengan bantuan kepala SDI dan orang lain yang bertanggung jawab untuk memimpin dan mengoordinasikan proses perubahan. Kemudian, selama tahap *moving*, ini juga memerlukan tindakan menginstruksikan karyawan untuk melepaskan metode fungsi mereka sebelumnya. Tahap ketiga *refreezing*, yang diterapkan pada individu dan organisasi, melibatkan penguatan dan pembentukan perubahan dalam budaya organisasi.

RSU Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah sekarang ini sudah mengupayakan dan menjalankan beberapa indikator seperti: membaca Al Qur'an; mengikuti kajian; Sholat Fardhu Diawal Waktu, Berjamaah Dimasjid, Shalat Dhuha, Shalat Tahajud; beradap islam dalam setiap kegiatan; berjamaah dan berorganisasi; dan berfikir positif. Dan yang belum diupayakan adalah indikator Puasa sunah, Membayar ZIS Minimal 2,5% dari Total Penghasilan, dan Membaca Buku Positif Minimal 60 Menit.

7.2 Rekomendasi

Berdasarkan kesimpulan penelitian diatas maka rekomendasi yang dapat diberikan adalah berikut

- Mempromosikan RSU Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah Pati dengan media social untuk memperkenalkan budaya rumah sakit yang baru dengan membuat vlog yang dibantu oleh SDI rumah sakit
- Menambahkan informasi keislaman berupa leaflet disetiap ruangan, leaflet yang dapat memberikan informasi terkait rumah sakit
- Membuat aplikasi untuk monew karyawan terkait pelaksanaan 9 indikaror KPI Basic, agar memudahkan karyawan dan pegawai SDI mengkontrol karyawan



BAB VIII

REFLEKSI DIRI

Program magang MBKM ini memberikan banyak pengalaman terhadap penulis selaku mahasiswa aktif Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang akan masuk pada dunia kerja setelah menyelesaikan studi. Terdapat hal-hal positif yang sangat bermanfaat selama perkuliahan dan relevan terhadap pekerjaan ditempat magang RSUD Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah Pati. Mahasiswa dapat mengaplikasikan materi yang didapat pada saat perkuliahan ke dunia kerja meskipun tidak sepenuhnya dan masih terdapat beberapa kekurangan.

Program magang MBKM ini juga memberikan pengalaman tentang pengembangan softskill yang dimiliki oleh penulis. Yang sebelumnya kemampuan softskill tersebut belum banyak di asah pada saat dunia perkuliahan. Program magang ini bisa menjadi wadah untuk para mahasiswa untuk mengapresiasi kemampuan mereka pada dunia kerja. Selain itu, kemampuan dalam berkomunikasi dan menjalin relasi dengan baik dengan rekan kerja maupun atasan, karena komunikasi merupakan salah satu *soft skill* yang harus diasah dengan baik.

Dalam magang yang dilakukan oleh penulis, penulis memiliki banyak sekali pengalaman yang didapatkan selama proses magang bagi kemampuan kognitif seperti penulis dapat meningkatkan ketelitian dan kemampuan dalam hal mengamati, menganalisis, dan menyelesaikan tugas.

DAFTAR PUSTAKA

- S. Suaidah and I. Sidni, "Perancangan Monitoring Prestasi Akademik dan Aktivitas Siswa Menggunakan Pendekatan *Key Performance Indicator* (Studi Kasus SMA N 1 Kalirejo)," **J. Tekno Kompak**, vol. 12, no. 2, pp. 62–67, 2018.
- Adsit, D., London, M., Crom, S. and Jones, D. (1996), "*Relationships between employee attitudes, customer satisfaction and departmental performance*", **Journal of Management Development**, Vol. 15 No. 1, pp. 62-75.
- Meier, Horst, et al. "*Key performance indicators for assessing the planning and delivery of industrial services.*" **Procedia Cirp 11 (2013): 99-104.**
- Parmenter, David. *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs.* John Wiley & Sons, 2010
- Tomić, Bojan, and Tanja Milić. "*Automated interpretation of key performance indicator values and its application in education.*" **Knowledge-Based Systems 37 (2013): 250-260**
- Fahrudin, Wakhit Ahmad. "Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Balance Scorecard Untuk Menentukan *Key Performance Indicator*." **JITMI (Jurnal Ilmiah Teknik dan Manajemen Industri) 3.1 (2020): 15-23.**
- Branch, K.M., *Change Management, Management Benchmark Study*, 2002.
- Nilakant, V. & Ramnarayan, S. 2006. *Change Management: Altering Mindsets in a Global Environment.* Sage. New Delhi.

Recklies, Oliver. 2001. *Managing Change - Definition and Phases in Change Processes*. **Recklies Management Project GmbH**

Dewi, Rosma Rosmala, and Teguh Kurniawan. 2019. “Manajemen Perubahan Organisasi Publik: Mengatasi Resistensi Perubahan.” **Natapraja7(1): 53–72** Gunawan,

Rahmat Dedi, Ryan Randy Suryono, and Iwan Purwanto 2010. “Analisa Perubahan Manajemen Dalam Implementasi Si/Ti Pada Perguruan Tinggi Abc.” **Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi 2010 (Snati): 1907–5022.**

SI-IMUT-FASTMU. 2020. **komite PMKP** RSUD Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah

E-book SIRSMA 2019. **Majelis Pembina Kesehatan Umum Pimpinan Pusat Muhammadiyah**

Winardi, J. 2005. *Manajemen Perubahan (Management Of Change)*. Jakarta: Kencana

Hussain Talib Syed, et al. 2016. *Kurt Lewin’s Process Model For Organizational Change: The Role Of Leadership and Employess Involvement: A Critical. Review*. **Journal Innovation Knowledge. Vol 26 page 3**