



KEPUTUSAN MENTERI KESEHATAN REPUBLIK INDONESIA
NOMOR HK.01.07/MENKES/1043/2024
TENTANG
PEDOMAN PERUBAHAN BUDAYA KERJA
DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN KESEHATAN

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

MENTERI KESEHATAN REPUBLIK INDONESIA,

Menimbang : a. bahwa sebagai bagian dari manajemen Aparatur Sipil Negara, dilakukan penguatan budaya kerja dan citra institusi yang dipandu oleh nilai dasar, kode etik, dan kode perilaku Aparatur Sipil Negara yang wajib diupayakan internalisasinya oleh setiap instansi

b. bahwa dalam rangka mewujudkan transformasi kesehatan, diperlukan penguatan budaya kerja melalui perubahan budaya kerja untuk akselerasi transformasi internal, sehingga dapat meningkatkan kinerja dan capaian organisasi Kementerian Kesehatan;

c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Keputusan Menteri Kesehatan tentang Pedoman Perubahan Budaya Kerja di Lingkungan Kementerian Kesehatan;

Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 141, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6897);

2. Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 202, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6718);
3. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025;
4. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 751);
5. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024 (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 441);
6. Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 5 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Kesehatan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 156);

Memperhatikan : Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2021 tentang Implementasi *Core Values* dan *Employer Branding* Aparatur Sipil Negara;

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : KEPUTUSAN MENTERI KESEHATAN TENTANG PEDOMAN PERUBAHAN BUDAYA KERJA DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN KESEHATAN.

KESATU : Menetapkan Pedoman Perubahan Budaya Kerja di Lingkungan Kementerian Kesehatan yang selanjutnya disebut Pedoman, sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Menteri ini.

KEDUA : Pedoman sebagaimana dimaksud dalam Diktum KESATU digunakan sebagai acuan bagi seluruh pimpinan, Aparatur Sipil Negara, dan pegawai Kementerian Kesehatan dalam penyelenggaraan budaya kerja di lingkungan Kementerian Kesehatan.

- KETIGA : Pedoman sebagaimana dimaksud dalam Diktum KESATU bertujuan untuk:
- a. memberikan panduan dalam program perubahan budaya kerja untuk mendukung transformasi kesehatan;
 - b. mewujudkan terciptanya budaya kerja baru Kementerian Kesehatan yang lebih efektif, efisien, inovatif, kolaboratif, dan berorientasi pelayanan; dan
 - c. menginternalisasikan perubahan pola pikir, sikap, dan perilaku seluruh Aparatur Sipil Negara Kementerian Kesehatan yang berorientasi pada hasil (*outcome*) yang diperoleh dari produktivitas kerja dan kinerja yang tinggi untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat.
- KEEMPAT : Keputusan Menteri ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta
Pada tanggal 31 Mei 2024
MENTERI KESEHATAN
REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

BUDI G. SADIKIN

Salinan sesuai dengan aslinya
Kepala Biro Hukum
Sekretariat Jenderal Kementerian Kesehatan,

Indah Febrianti, S.H., M.H.
NIP 197802122003122003

LAMPIRAN

KEPUTUSAN MENTERI KESEHATAN

REPUBLIK INDONESIA

NOMOR HK.01.07/MENKES/1043/2024

TENTANG

PEDOMAN PERUBAHAN BUDAYA KERJA DI
LINGKUNGAN KEMENTERIAN KESEHATAN

PEDOMAN PERUBAHAN BUDAYA KERJA DI LINGKUNGAN
KEMENTERIAN KESEHATAN

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kementerian Kesehatan mengumumkan hasil Survei Status Gizi Indonesia (SSGI) pada rapat kerja Nasional Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional, berdasarkan target nasional penurunan 14% di tahun 2024. Prevalensi stunting di Indonesia turun dari 24,4% di tahun 2021 menjadi 21,6% di 2022.

Indikator kesehatan nasional lainnya yang sering digunakan sebagai ukuran keberhasilan pembangunan kesehatan di sebuah negara adalah indikator Angka Kematian Ibu (AKI) dan Angka Kematian Bayi (AKB). Pada tahun 2022 terdapat perbaikan target untuk dua indikator tersebut, namun sama halnya dengan stunting, indikator Angka Kematian Ibu (AKI) per 100.000 angka kelahiran hidup tahun 2020, yakni 189, hanya lebih baik dari Myanmar (250) dan tertinggal jauh dari Malaysia (29). Sementara itu, indikator Angka Kematian Ibu (AKB) per 1.000 kelahiran hidup pada tahun yang sama, yakni 16,8 hanya lebih baik dari Myanmar (22,3) dan tertinggal jauh dari Malaysia (4,6). Indikator kesehatan nasional tersebut menunjukkan tantangan pengelolaan kesehatan di Indonesia masih sangat besar. Untuk memperbaikinya, membutuhkan upaya yang tidak biasa. Tidak dengan cara yang sama dengan saat ini, tetapi dengan pendekatan baru yang lebih efektif. Untuk itu Kementerian Kesehatan sebagai ujung tombak pengelolaan kesehatan nasional harus berbenah secara serius.

Kementerian Kesehatan perlu mengadopsi pendekatan baru yang lebih responsif. Kemampuan komunikasi dan koordinasi untuk meningkatkan kerja sama dengan pemerintah daerah menjadi keahlian mutlak yang harus dimiliki komunikasi dan koordinasi menjadi tantangan penting Kementerian Kesehatan, disamping modalitas teknis yang cukup memadai dan peningkatan profesionalisme yang terus menerus diupayakan.

Kementerian Kesehatan telah mencanangkan 6 (enam) pilar transformasi kesehatan yang terdiri atas transformasi layanan primer, transformasi layanan rujukan, transformasi sistem ketahanan kesehatan nasional, transformasi sistem pembiayaan kesehatan, transformasi sumber daya manusia kesehatan, dan transformasi teknologi kesehatan. Transformasi kesehatan perlu didukung dengan kemampuan organisasi yang memadai, kapasitas organisasi yang mumpuni, termasuk sumber daya manusia yang berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif.

Berdasarkan hasil survei *Organizational Health Index* (OHI), Kementerian Kesehatan masih memerlukan upaya yang serius untuk memenuhi standar kesehatan organisasi secara regional ASEAN.

Hasil survei *Organizational Health Index* (OHI) pada tahun 2022 menempatkan Kementerian Kesehatan pada kuartil paling bawah dibandingkan dengan tolok ukur organisasi sejenis secara regional. Dapat disimpulkan bahwa secara organisasi Kementerian Kesehatan perlu berbenah secara serius. Indikator kesehatan yang belum membaik, tantangan desentralisasi, serta kebutuhan organisasi Kementerian Kesehatan untuk berbenah secara serius merupakan sedikit dari beberapa alasan untuk segera memperbaiki diri. Mencari dan menerapkan cara kerja yang lebih efektif, mendorong inovasi, serta membuka pola pikir baru harus menjadi agenda besar Kementerian Kesehatan. Semua itu hanya bisa diwujudkan dengan menerapkan budaya kerja baru, termasuk cara kerja baru dan semangat baru yang diakomodir dalam transformasi internal. Transformasi internal diharapkan membuat indikator kesehatan organisasi menjadi semakin membaik, sehingga Kementerian Kesehatan akan mampu mengimplementasikan 6 (enam) pilar transformasi kesehatan.

Pedoman ini menjadi panduan dalam program perubahan budaya kerja untuk mendorong percepatan transformasi internal Kementerian Kesehatan dalam menjalankan transformasi kesehatan. Perubahan budaya kerja memiliki visi berdasarkan *core values* BerAKHLAK sesuai panduan

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, yaitu berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif. Nilai-nilai berAKHLAK tersebut mengarah pada tujuan untuk memperkuat budaya kerja yang mendorong pembentukan karakter Aparatur Sipil Negara profesional yang sejalan dengan arahan Presiden bahwa setiap Aparatur Sipil Negara harus mempunyai orientasi yang sama yaitu memberikan pelayanan terbaik untuk masyarakat. Aparatur Sipil Negara bukan pejabat yang justru minta dilayani, melainkan Aparatur Sipil Negara harus mempunyai jiwa untuk melayani masyarakat.

B. Tujuan

Pedoman ini bertujuan untuk terciptanya budaya kerja baru di lingkungan Kementerian Kesehatan yang lebih efektif, efisien, inovatif, kolaboratif, dan berorientasi pelayanan melalui perubahan pola pikir, sikap, dan perilaku seluruh insan Aparatur Sipil Negara Kementerian Kesehatan yang berorientasi pada hasil (*outcome*) yang diperoleh dari produktivitas kerja dan kinerja yang tinggi untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat.

C. Sasaran

Sasaran Pedoman ini sebagai berikut:

1. pimpinan Kementerian Kesehatan, yaitu Menteri Kesehatan, Wakil Menteri Kesehatan, dan Pejabat Pimpinan Tinggi Madya dan yang disetarakan;
2. kepala unit kerja di lingkungan kantor pusat Kementerian Kesehatan;
3. kepala unit pelaksana teknis di lingkungan Kementerian Kesehatan;
4. pejabat administrasi dan *champion* di lingkungan Kementerian Kesehatan; dan
5. seluruh Aparatur Sipil Negara di lingkungan Kementerian Kesehatan.

D. Ruang Lingkup Pedoman

Ruang Lingkup Pedoman ini sebagai berikut:

1. pengertian budaya kerja;
2. 7 (tujuh) nilai dasar dan 21 (dua puluh satu) panduan perilaku budaya Berakhlak Aparatur Sipil Negara;
3. 3 (tiga) tema perubahan budaya kerja kementerian Kesehatan;

4. ritual kegiatan pada 3 (tiga) tema perubahan budaya kerja kementerian Kesehatan;
5. pelaku perubahan budaya kerja kementerian Kesehatan;
6. persiapan penyelenggaraan perubahan budaya kerja kementerian Kesehatan;
7. pelaksanaan penyelenggaraan perubahan budaya kerja kementerian Kesehatan; dan
8. monitoring dan evaluasi perubahan budaya kerja kementerian Kesehatan.

KEMENTERIAN KESEHATAN

GAMBARAN PERUBAHAN BUDAYA KERJA

A. Pengertian

Budaya kerja dapat dipahami sebagai sebuah keterkaitan unsur-unsur penting dalam organisasi yang dijalankan oleh para pegawai. Budaya kerja bukanlah sebuah unsur yang berdiri sendiri, namun integrasi dari unsur-unsur budaya yang berkaitan antara lain nilai-nilai dasar organisasi, perilaku dalam bekerja, ritual-ritual perubahan untuk mendorong perubahan perilaku serta permasalahan dan harapan yang menjadi target perubahan untuk mencapai keberhasilan tujuan organisasi. Dalam pedoman ini budaya kerja yang menjadi target perubahan adalah mewujudkan sistem nilai-nilai organisasi menjadi acuan bagaimana para pegawai melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan atau cita-cita organisasi.

B. Nilai Dasar Aparatur Sipil Negara

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi menghimpun dan menyarikan nilai-nilai dasar instansi pemerintah menjadi 7 (tujuh) nilai dasar yang meliputi berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif, yang dihimpun dalam akronim BerAKHLAK. Penggunaan akronim BerAKHLAK bertujuan untuk lebih mudah diingat. Kementerian Kesehatan dituntut untuk menginternalisasikan dan mengimplementasikan *core values* Aparatur Sipil Negara “BerAKHLAK” dengan *employer branding* Aparatur Sipil Negara “Bangga Melayani Bangsa” secara utuh tanpa menambah atau mengurangi definisi dan panduan perilaku sebagai kode etik.

Berdasarkan Surat Edaran Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2021 tentang Implementasi *Core Values dan Employer Branding* Aparatur Sipil Negara, Kementerian Kesehatan telah menerapkan *core values* Aparatur Sipil Negara “BerAKHLAK” dan *employer branding* Aparatur Sipil Negara “Bangga Melayani Bangsa”. Penerapan dilakukan dengan publikasi, sosialisasi, *internalisasi Core Values* “BerAKHLAK kepada seluruh Aparatur Sipil Negara di lingkungan kerja Kementerian Kesehatan sebagai upaya penguatan daya kerja di instansi pemerintah untuk mendukung

pencapaian kinerja Aparatur Sipil Negara dan tujuan organisasi pemerintah. Kementerian Kesehatan mengikuti panduan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dengan menerapkan 7 (tujuh) nilai dasar Aparatur Sipil Negara BerAKHLAK dan 21 (dua puluh satu) panduan perilaku nya.

Pengertian dari 7 (Tujuh) nilai-nilai dasar BerAKHLAK Aparatur Sipil Negara adalah sebagai berikut:

1. Berorientasi Pelayanan

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

2. Akuntabel

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

3. Kompeten

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

4. Harmonis

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

5. Loyal

Memegang teguh ideologi Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Setia kepada Negara Kesatuan Republik Indonesia, serta pemerintahan yang sah. Menjaga nama baik sesama Aparatur Sipil Negara, pimpinan, instansi dan negara, serta menjaga rahasia jabatan dan negara.

6. Adaptif

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

7. Kolaboratif

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

Rincian 21 (dua puluh satu) Panduan Perilaku dari *Core Values* Aparatur Sipil Negara BerAKHLAK adalah sebagai berikut:

1. Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat.
2. Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan.
3. Melakukan perbaikan tiada henti.
4. Melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat, serta disiplin dan berintegritas tinggi.
5. Menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif, dan efisien.
6. Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan.
7. Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah.
8. Membantu orang lain belajar.
9. Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik.
10. Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya.
11. Suka menolong orang lain.
12. Membangun lingkungan kerja yang kondusif.
13. Memegang teguh ideologi Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.
14. Setia kepada Negara Kesatuan Republik Indonesia serta pemerintahan yang sah.
15. Menjaga nama baik sesama Aparatur Sipil Negara, pimpinan, instansi dan negara, serta menjaga rahasia jabatan dan negara.
16. Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan.
17. Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas.
18. Bertindak proaktif.
19. Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi.
20. Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah.
21. Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama.

C. Tema Perubahan Budaya Kerja

Kementerian Kesehatan telah Menyusun 3 (tiga) contoh perilaku sebagai turunan dari 7 (tujuh) nilai dasar Aparatur Sipil Negara BerAKHLAK dan 21 (dua puluh satu) panduan perilaku, yang menjadi tema perubahan budaya kerja.

Alasan utama program perubahan budaya kerja dengan fokus pada 3 (tiga) tema perubahan budaya kerja adalah:

- a. Kebutuhan Kementerian Kesehatan untuk mempercepat tercapainya tujuan transformasi kesehatan sesuai dengan pilar transformasi.
- b. Kementerian Kesehatan perlu mengadopsi metode kerja baru dengan pendekatan yang lebih efisien, inovatif, dan kolaboratif untuk meningkatkan efektivitas serta mempermudah adaptasi terhadap tantangan pembangunan kesehatan.
- c. Unit-unit kerja Kementerian Kesehatan yang berhadapan langsung dengan pelayanan masyarakat membutuhkan paradigma pelayanan unggul.

Berikut diuraikan 3 (tiga) tema perubahan budaya kerja di lingkungan Kementerian Kesehatan:

1. Eksekusi Efektif (*Effective Execution*)

Eksekusi efektif adalah proses menyelesaikan sesuatu secara efektif dan efisien. Hal ini bukan hanya tentang menyelesaikan tugas apalagi sebatas mengugurkan kewajiban, tetapi melakukannya dengan cara yang cepat dan tepat untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Inti dari budaya eksekusi efektif adalah:

- a. Seluruh insan Kementerian Kesehatan mampu memenuhi sasaran kinerja yang telah ditetapkan dalam mencapai 6 (enam) pilar transformasi kesehatan nasional.
- b. Seluruh insan Kementerian Kesehatan mampu beradaptasi terhadap tantangan dan perubahan terkait tuntutan dan kebutuhan pencapaian keberhasilan 6 (enam) pilar transformasi kesehatan.

Untuk mendorong hal ini diperlukan ritual budaya eksekusi efektif yang harus dijalankan oleh seluruh insan Kementerian Kesehatan, yaitu:

1) Wajib berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*),

Melaksanakan pertemuan insan Kementerian Kesehatan pada tingkatan mikro minimal 4 (empat) kali dalam 1 (satu) tahun, dengan kegiatan-kegiatan ritual antara lain:

- a) Memastikan bahwa semua pihak terlibat secara aktif berbagi dan mendapatkan informasi terkini terkait transformasi.
- b) Memastikan setiap insan Kementerian Kesehatan harus mampu bekerja cerdas (efektif dan efisien), dengan

memanfaatkan sumber daya secara optimal untuk memberikan hasil terbaik.

- c) Memastikan setiap insan Kementerian Kesehatan mengedepankan integritas, kompeten, senantiasa meningkatkan kemampuan diri, gesit dan cepat dalam beradaptasi terhadap perubahan.
- 2) Wajib melaksanakan Kementerian Kesehatan *Execution Model* dalam setiap program kerja.

Kementerian Kesehatan *Execution Model* memberikan kerangka kerja yang terstruktur untuk menjalankan aktivitas kerja. Setiap langkah dari perencanaan hingga evaluasi dijalankan dengan baik, meminimalkan risiko dan meningkatkan efisiensi transformasi yang dilakukan melalui 6 (enam) langkah, antara lain:

- a) Meninjau pilar transformasi kesehatan nasional sebagai sasaran strategis.

Dalam tahap ini, Kepala unit kerja harus bertanggungjawab untuk memastikan bahwa setiap program yang akan dijalankan memiliki “hubungan” yang kuat dengan pilar transformasi kesehatan nasional. Jika tidak maka program tersebut perlu diperbaiki arahnya agar sejalan dengan transformasi kesehatan nasional

- b) Meninjau target indikator kesehatan sebagai output utama.

Pada tahap ini, fokus pada indikator kesehatan sebagai ukuran utama hasil dari program atau kegiatan tersebut. Kepala unit kerja harus memastikan bahwa indikator kesehatan yang dipilih benar-benar mencerminkan progres menuju tujuan transformasi kesehatan nasional

- c) Menentukan tindakan yang mendesak untuk mendorong output utama

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

- d) Menentukan ukuran dari kegiatan yang paling berdampak untuk mencapai sasaran (*lead measures*) dan akuntabilitas terhadap tindakan

Tahap ini mencakup identifikasi dan penetapan matrik atau ukuran yang disebut "*lead measures*", yang dapat memberikan indikasi terhadap pencapaian tindakan utama.

Selain itu, perlu ditetapkan akuntabilitas terhadap tindakan yang telah ditentukan dengan membuat daftar pembagian tugas yang jelas serta target waktu penyelesaian. Tahap ini terdiri dari 3 (tiga) aktivitas yang berjalan beriringan, yaitu:

- (1) Implementasi langkah-langkah utama berdasarkan akuntabilitas dengan menerapkan langkah-langkah utama sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, berdasarkan pembagian tugas oleh masing-masing penanggungjawab, sesuai dengan target waktu yang telah ditetapkan
 - (2) Menyiapkan dan memperbaharui papan skor yang menarik berdasarkan kemajuan *lead measures*
 - (3) Menyusun dan memperbaharui terus papan skor yang mencerminkan kemajuan dalam mencapai *lead measures*. Papan skor ini harus memberikan gambaran yang jelas dan mudah dimengerti terkait dengan progres
- e) Mengatur rapat pemantauan rutin untuk memeriksa kemajuan *Lead Measures*.

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

- f) Merayakan secara berkala setiap pencapaian *lead measures*.

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

- 3) Wajib melakukan pengembangan kompetensi minimal 20 (dua puluh) Jam Pembelajaran (JPL) dan berkelanjutan dalam 1 (satu) tahun.

Hal ini dilaksanakan dengan kegiatan-kegiatan ritual antara lain:

- a) memastikan bahwa personel Kementerian Kesehatan terus meningkatkan kemampuannya sesuai dengan tuntutan perubahan dan inovasi dalam bidang kesehatan;
- b) memastikan setiap pegawai memerlukan adaptasi individu terhadap perubahan yang terkait tuntutan transformasi kesehatan;
- c) memastikan bahwa semua anggota tim memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk mendukung transformasi; dan
- d) meningkatkan kemampuan dan upaya untuk mengimplementasikan perubahan yang dibutuhkan dengan cara yang efisien, terencana, dan berfokus pada pencapaian tujuan transformasi pilar kesehatan.

2. Cara Kerja Baru (*New Ways of Working*);

Cara kerja baru adalah menciptakan situasi dan kondisi kerja yang mendorong inovasi dan kolaborasi tim yang memastikan setiap individu pegawai tanpa terkecuali memiliki kesempatan yang sama untuk sukses memberi kontribusi terbaik pada keberhasilan tujuan organisasi.

Inti dari budaya cara kerja baru adalah:

- a. seluruh insan Kementerian Kesehatan mampu berpikir inovatif dan menjadi organisasi dan insan pembelajar;
- b. seluruh insan Kementerian Kesehatan mampu berkolaborasi dengan mitra kerja internal maupun eksternal, dan senantiasa berorientasi solusi dan perbaikan berkelanjutan agar mampu menjalankan 6 (enam) pilar transformasi kesehatan;
- c. seluruh insan Kementerian Kesehatan menciptakan lingkungan di mana inovasi didorong, kolaborasi diperkuat, dan fleksibilitas diakui sebagai aspek penting dalam meningkatkan kinerja dan pelayanan Kementerian Kesehatan;

- d. seluruh insan Kementerian Kesehatan menghasilkan perubahan positif dalam peningkatan pelayanan kesehatan; dan
- e. seluruh insan Kementerian Kesehatan responsif terhadap dinamika yang terus berubah dalam bidang kesehatan.

Untuk mendorong hal ini diperlukan ritual budaya cara kerja baru di lingkungan Kementerian Kesehatan dengan menerapkan inovasi dan kolaborasi, pemanfaatan teknologi, serta memanfaatkan fleksibilitas dalam lingkungan kerja yang harus dijalankan oleh seluruh insan Kementerian Kesehatan, yaitu:

- a. Wajib menerapkan inovasi dan kolaborasi

Penerapan inovasi di unit kerja antara lain:

- 1) Setiap unit kerja mengusulkan dan melaksanakan minimal satu ide inovasi setidaknya empat kali dalam 1 (satu) tahun.
- 2) Mendorong insan Kementerian Kesehatan untuk berpikir kreatif, menciptakan solusi baru, dan meningkatkan efisiensi serta efektivitas dalam pelayanan kesehatan.

Penerapan Kolaborasi di unit kerja antara lain:

- 1) Melibatkan kerjasama antar unit kerja atau bahkan kolaborasi eksternal.
- 2) Meningkatkan komunikasi dan kolaborasi antar berbagai bagian dalam kementerian untuk menghasilkan solusi inovatif yang lebih baik.

- b. Menerapkan *Flexible working*

Penerapan *Flexible working* di unit kerja antara lain:

- 1) Menerapkan pendekatan kerja fleksibel dengan memastikan bahwa setidaknya 1/3 (satu per tiga) pegawai dapat melakukan pengaturan kerja fleksibel baik dari segi waktu maupun tempat. Fleksibilitas ini memungkinkan pegawai untuk bekerja dari luar kantor, seperti melakukan kunjungan kerja di daerah atau melaksanakan tugas lainnya; dan
- 2) Meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja pegawai. Selain itu, hal ini juga memungkinkan kementerian untuk merespon dengan cepat terhadap kebutuhan mendesak atau situasi darurat di berbagai daerah.

3. Pelayanan unggul (*Service excellence*).

Pelayanan unggul adalah kemampuan penyedia layanan untuk secara konsisten memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan atau *customer* baik internal maupun eksternal, bahkan memenuhi melebihi harapan kebutuhan dan keinginan pelanggannya.

Inti dari budaya pelayanan unggul adalah :

- a. seluruh insan Kementerian Kesehatan menyadari bahwa pembangunan kesehatan harus berorientasi pada pelayanan unggul;
- b. seluruh insan Kementerian Kesehatan mendasarkan diri pada sikap empati pada yang dilayani;
- c. seluruh insan Kementerian Kesehatan menempatkan kepentingan pelayanan masyarakat sebagai prioritas utama;
- d. seluruh insan Kementerian Kesehatan mampu proaktif dan responsif dengan usaha terbaik (*best effort*) dalam memberikan solusi dan layanan terbaik; dan
- e. seluruh insan Kementerian Kesehatan mempunyai komitmen dan upaya untuk memberikan layanan yang berkualitas tinggi kepada masyarakat.

Untuk mendorong hal ini diperlukan ritual budaya pelayanan unggul dengan cara yaitu:

- a. Wajib meningkatkan kualitas cara melayani masyarakat atas berbagai layanan.

Seluruh insan Kementerian Kesehatan sesuai tugasnya wajib mengubah cara melayani dengan cara yang unik, personal, serta memberikan kesan pelanggan (*customer experiences*) yang luar biasa melalui peningkatan kualitas “*Head, Heart, and Hands Model*”, antara lain:

- 1) melakukan peningkatan kualitas *head* atau kepala, atau perubahan *mind-set*;
- 2) pemberi layanan harus memahami apa yang diinginkan dari penerima layanan dan memenuhi kebutuhannya. Perlu ditanamkan bahwa mengedepankan peningkatan *customer experience* adalah hal pertama yang harus ada dalam pikiran kita;
- 3) melakukan peningkatan kualitas *heart* atau bekerja dengan hati;

- 4) pemberi layanan dilatih agar layanan diberikan dengan hati, secara tulus, dengan *passion* yang tinggi, serta dilakukan konsisten dan berkesinambungan. Budaya kerja pelayanan unggul harus tertanam di hati masing-masing pemberi layanan; dan
 - 5) melakukan peningkatan kualitas *hands*, tangan, atau alat. Perubahan mindset, melayani dengan hati, tidak cukup tanpa ada ketrampilan yang dibutuhkan, pemberian layanan unggul tidak akan terjadi. Ketrampilan berkomunikasi, bernegosiasi, serta memanfaatkan teknologi informasi perlu dimiliki para pemberi layanan garis depan agar pelayanan unggul dapat diberikan.
- b. Wajib mendorong setiap insan Kementerian Kesehatan menyediakan layanan unggul.

Proses ini dilaksanakan melalui kegiatan-kegiatan ritual antara lain:

- 1) mengisi komitmen perbaikan pelayanan setiap 3 (tiga) bulan sekali untuk menunjukkan adanya siklus evaluasi dan perbaikan berkelanjutan;
 - 2) mengirimkan komitmen perbaikan pelayanan kepada pelanggan;
 - 3) mendapatkan umpan balik langsung dari pelanggan mereka; dan
 - 4) melakukan perbaikan berbasis pengalaman pengguna.
- c. Wajib mendorong setiap unit kerja menyediakan sarana penilaian dalam bentuk digital.

Proses ini dilaksanakan melalui antara lain:

- 1) mendorong tersedianya umpan balik (*feedback*) dari pelanggan secara waktu nyata (*real-time*);
- 2) menunjukkan keinginan untuk merespons dengan cepat terhadap kebutuhan dan harapan pelanggan;
- 3) menggunakan sarana digital untuk mempercepat proses evaluasi;
- 4) memudahkan analisis data untuk perbaikan lebih lanjut;
- 5) mencari umpan balik (*feedback*) masyarakat dengan aktif menyediakan sarana *feedback* elektronik;

- 6) melakukan *outreach* kepada masyarakat setiap 3 (tiga) bulan;
- 7) menunjukkan upaya proaktif untuk mendengar dan merespons kebutuhan serta pandangan masyarakat;
- 8) meningkatkan layanan secara terus-menerus berdasarkan masukan yang diterima dari siklus *outreach*;
- 9) mengintegrasikan komitmen individu, komitmen unit kerja, dan *service outreach*;
- 10) melibatkan keterlibatan aktif dari seluruh personel, penerapan teknologi digital untuk penilaian dan umpan balik, serta siklus evaluasi yang teratur; dan
- 11) memastikan perbaikan berkesinambungan dalam pelayanan kesehatan kepada masyarakat.

D. Pelaku perubahan

Kunci sukses transformasi internal adalah transformasi sumber daya manusia. Karena itu pelaku utama transformasi internal adalah seluruh insan Kementerian Kesehatan. Meskipun seluruh insan Kementerian Kesehatan merupakan pelaku transformasi, tetapi terdapat pembagian peran dalam pelaksanaan proses perubahan budaya kerja di lingkungan Kementerian Kesehatan, yaitu: *Leader of Change* (LoC), Humas Internal, *Champion* dan Seluruh Insan Kementerian Kesehatan.

1. *Leader of Change* (LoC)

Seluruh pemimpin dalam setiap lini adalah *Leader of Change* (LoC). Mulai dari Menteri dan Wakil Menteri, Pejabat Eselon I dan II, Pimpinan UPT, Ketua Tim Kerja, atau Koordinator dalam gugus kerja tertentu adalah *Leader of Change* (LoC). Karakteristik *Leader of Change* (LoC).

Leader of Change (LoC) memimpin organisasi, menyupervisi orang dan memiliki kewenangan terhadap anggaran maupun sumber daya dalam unit yang dipimpinannya.

Tugas *Leader of Change* (LoC) dalam perubahan budaya kerja adalah:

- a. menjadi panutan (*role model*) dalam transformasi internal dengan menjalankan setiap tuntutan perilaku dalam program perubahan budaya;

- b. menggunakan kewenangannya untuk mendorong perubahan dalam organisasi;
 - c. memimpin dan mengoordinasikan para *champion* di lingkungan unit kerjanya;
 - d. memastikan terlaksananya program perubahan budaya secara efektif di unit kerjanya; dan
 - e. memberikan penghargaan kepada setiap insan dalam unit kerjanya yang berkontribusi terhadap perubahan budaya.
2. Hubungan masyarakat internal (diseminasi informasi komunikasi internal)

Hubungan masyarakat internal (diseminasi informasi komunikasi internal) di setiap unit kerja Kementerian Kesehatan yang dikoordinir Kepala Subbagian Administrasi Umum atau Kepala Subbagian Tata Usaha di unit kerja yang memegang peran sentral dalam memfasilitasi proses transformasi internal. Tugas utama hubungan masyarakat internal (diseminasi informasi komunikasi internal) adalah memastikan bahwa pesan-pesan terkait perubahan disampaikan dengan baik, dukungan diperoleh, dan perubahan dapat dijalankan dengan efektif sesuai dengan visi dan misi transformasi internal.

Tugas tersebut dilakukan dengan cara:

- a. menyiapkan dan melaksanakan rencana komunikasi internal untuk mendukung transformasi internal melalui program perubahan budaya;
- b. menyusun dan menyampaikan pesan-pesan transformasi kepada semua pihak di lingkungan unit kerja;
- c. menyiapkan dan mengelola saluran komunikasi untuk menyampaikan pesan-pesan transformasi dan mendorong partisipasi semua pihak di lingkungan Kementerian Kesehatan dan UPT;
- d. mengumpulkan masukan dari pegawai terkait transformasi dan program perubahan budaya, memberikan informasi kepada pimpinan tentang perasaan dan persepsi pegawai, serta membantu menilai efektivitas pelaksanaan transformasi internal yang diterapkan; dan
- e. aktif terlibat dalam pelaksanaan program perubahan budaya di unit kerjanya.

3. *Champion*

Champion adalah pegawai yang terpilih sebagai agen penggerak perubahan (*agent of change*). *Champion* tersebar dari kantor pusat sampai pada unit-unit kerja UPT Kementerian Kesehatan di seluruh Indonesia, di mana di antaranya telah mengikuti program peningkatan kapasitas dan telah terlibat dalam proses transformasi internal dengan setiap *champion* menjalankan dua inisiatif individu untuk mendukung transformasi internal.

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

- a. menjadi *role model* dalam transformasi internal dengan menjalankan setiap ritual perilaku dalam program perubahan budaya;
- b. merumuskan dan melaksanakan tindakan individu yang berkontribusi pada proses transformasi internal dan program perubahan budaya. Proses perumusan tindakan individu dilakukan menggunakan perangkat refleksi diri (*self-reflection tools*) yang sudah disediakan;
- c. membantu mendokumentasikan praktik baik dan inovasi untuk disebarkan dan direplikasikan unit kerja lain, serta mengidentifikasi masalah dan potensi solusi di unit kerja masing-masing;
- d. bersama-sama dengan humas internal menjalankan fungsi komunikasi internal di unit kerja masing-masing; dan
- e. aktif terlibat dalam pelaksanaan program perubahan budaya di unit kerjanya masing-masing.

4. Seluruh Insan Kementerian Kesehatan

Peran para *Leader of Change*, *Humas Internal*, dan *Champion* tidak akan efektif jika seluruh insan Kementerian Kesehatan tidak terlibat. Ujung dari upaya transformasi internal melalui program perubahan budaya kerja adalah jika seluruh insan Kementerian Kesehatan telah mengadopsi budaya kerja efektif eksekusi, cara kerja baru dan pelayanan unggul.

Dalam mendukung proses transformasi internal seluruh insan Kementerian Kesehatan diharapkan dapat terlibat secara aktif dalam setiap kegiatan program perubahan budaya, memahami dan

melaksanakan ritual sesuai dengan tema perubahan perilaku, serta bersedia untuk menerima konsekuensi dari pelaksanaan program perubahan budaya kerja baik dalam bentuk penghargaan, maupun konsekuensi lain. Karena itu, seluruh insan Kementerian Kesehatan diharapkan dapat:

- a. terlibat secara aktif dalam setiap kegiatan program perubahan budaya;
- b. memahami dan melaksanakan ritual sesuai dengan tema perubahan perilaku; dan
- c. bersedia untuk menerima konsekuensi dari pelaksanaan program perubahan budaya kerja di lingkungan Kementerian Kesehatan baik dalam bentuk penghargaan, maupun konsekuensi lain.

PENYELENGGARAAN PERUBAHAN BUDAYA KERJA

A. Tahap Persiapan

Program perubahan budaya kerja di lingkungan Kementerian Kesehatan dilakukan dengan persiapan sebagai berikut:

1. Kepala Unit kerja Pusat dan UPT mengikuti kegiatan TOT peningkatan kepemimpinan perubahan budaya kerja di lingkungan Kementerian Kesehatan yang diselenggarakan oleh Pusat Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Kementerian Kesehatan.
2. Seluruh *Champion* unit kerja Pusat dan UPT mengikuti kegiatan TOT peningkatan penggerak perubahan budaya kerja di lingkungan Kementerian Kesehatan yang diselenggarakan oleh Pusat Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Kementerian Kesehatan.
3. Kepala Unit kerja Pusat dan UPT bersama *Champion* di unit kerjanya melaksanakan konsolidasi kepada seluruh pegawai untuk merumuskan rencana aksi perubahan budaya kerja di lingkungan Kementerian Kesehatan.
4. Kepala Unit kerja Pusat dan UPT menginput rencana aksi setiap ritual pada tiga tema perubahan budaya kerja pada Aplikasi *Dashborad* pemantauan budaya kerja di lingkungan Kementerian Kesehatan yang dikelola Pusat Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Kementerian Kesehatan.
5. *Champion* Pusat dan UPT mengajukan dukungan persetujuan kepala unit kerja tentang inisiatif-inisiatif yang akan dilakukan untuk mencapai rencana aksi perubahan budaya kerja di lingkungan Kementerian Kesehatan.
6. *Champion* Pusat dan UPT menginput inisiatif-inisiatif yang akan dilakukan untuk mencapai rencana aksi perubahan budaya kerja di lingkungan Kementerian Kesehatan pada plikasi *Dashborad* pemantauan budaya kerja yang dikelola Pusat Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Kementerian Kesehatan.
7. Kepala Unit kerja Pusat dan UPT memonitor rencana pelaksanaan inisiatif-inisiatif yang akan dilakukan para *Champion* untuk mencapai rencana aksi perubahan budaya kerja pada Aplikasi *Dashborad*

pemantauan budaya kerja yang dikelola pusat pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara Kementerian Kesehatan.

B. Tahap Pelaksanaan

Proses perubahan budaya kerja dilaksanakan dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Program perubahan budaya kerja dilaksanakan oleh seluruh kepala unit kerja Pusat dan UPT bersama para *Champion* dengan melibatkan seluruh insan pegawai melalui penyelenggaraan seluruh rencana aksi kegiatan ritual dalam mencapai indikator pada 3 (tiga) tema perubahan budaya kerja yang sudah diinput di aplikasi *Dashboard* pemantauan budaya kerja.
2. Pelaksanaan kegiatan inisiatif dilakukan oleh *Champion* Pusat dan UPT bersama seluruh pegawai berdasarkan rencana aksi yang telah disepakati dengan kepala unit kerja. *Champion* menginput inisiatif-inisiatif yang dilakukan pada aplikasi *Dashboard* pemantauan budaya kerja dalam mencapai rencana aksi perubahan budaya kerja pada periode setiap mingguan, dwi mingguan dan bulanan.
3. Pelaksanaan kegiatan inisiatif *Champion* ditindaklanjuti oleh kepala unit kerja Pusat dan UPT dengan memonitor progres pelaksanaan inisiatif-inisiatif yang dilakukan para *Champion* pada Aplikasi Dashborad Pemantauan Budaya Kerja untuk memantau capaian rencana aksi Perubahan Budaya Kerja setiap triwulan pada masing-masing kegiatan ritual budaya kerja eksekusi efektif, cara kerja baru, dan pelayanan unggul.

Perubahan budaya kerja di lingkungan Kementerian Kesehatan melalui pelaksanaan pada 3 (tiga) tema budaya meliputi antara lain :

1. Pelaksanaan Budaya Eksekusi Efektif

Pelaksanaan ritual dan indikator dalam tema budaya Eksekusi efektif dijelaskan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 1. Ritual dan Indikator Eksekusi Efektif Dalam Program Perubahan Budaya Kerja

No	Ritual	Indikator
1.	<i>Mandatory Knowledge Sharing</i> Unit kerja wajib melakukan <i>Knowledge Sharing</i> dalam Pertemuan insan kemenkes pada tingkatan mikro minimal 4 (empat) kali dalam 1 (satu) tahun.	Setiap insan Kementerian Kesehatan melakukan <i>knowledge sharing</i> 4 (empat) kali dalam 1 (satu) tahun
2.	Pemanfaatan Kemenkes <i>6-Step Execution Model</i> Unit kerja wajib menjalankan setiap aktivitas kerja menggunakan <i>Kemenkes 6-Step Execution Model</i> untuk setiap program kerja	Setiap pelaksanaan program di Kemenkes, selalu menggunakan Kementerian Kesehatan <i>6-Step Execution Model</i>
3.	Pengembangan Kompetensi Wajib Unit kerja melakukan pengembangan kompetensi individu minimal 20 (dua puluh) jam pembelajaran dan berkelanjutan dalam 1 (satu) tahun.	Setiap insan kemenkes menyelesaikan pembelajaran 20 (dua puluh) jam pembelajaran dan berkelanjutan dalam 1 (satu) tahun.

2. Pelaksanaan Budaya Cara Kerja Baru

Pelaksanaan ritual dan indikator dalam tema budaya Cara Kerja Baru dijelaskan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 2. Ritual dan Indikator Cara Kerja Baru Dalam Program Perubahan Budaya Kerja.

No	Ritual	Indikator
1.	Inovasi dan Kolaborasi Unit kerja wajib mengusulkan dan melaksanakan minimal 1 ide inovasi minimal 4 kali dalam 1 tahun.	Terlaksananya minimal 4 (empat) inovasi dalam satuan kerja terkecil dalam setiap unit kerja di Kementerian Kesehatan
2.	<i>Flexible Working</i> Unit kerja menerapkan pendekatan kerja fleksibel dengan memastikan 1/3 (satu per tiga) dari jumlah pegawai dapat melakukan <i>flexible working arrangement</i> (Waktu dan Tempat) dalam 1 (satu) waktu tertentu.	1/3 (satu per tiga) dari insan Kementerian Kesehatan dalam satuan kerja terkecil bekerja dengan <i>flexible Working Arrangement</i>

3. Pelaksanaan Budaya Pelayanan Unggul

Pelaksanaan ritual dan indikator dalam tema budaya pelayanan unggul dijelaskan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 3. Ritual dan Indikator Pelayanan Unggul Dalam Program Perubahan Budaya Kerja

No	Ritual	Indikator
1	Komitmen Pelayanan Unggul Individu Unit kerja wajib menerapkan setiap individu insan Kemenkes mengisi komitmen menyediakan layanan unggul setiap 3 (tiga) bulan sekali beserta form penilaian untuk dikirimkan kepada <i>customer eksternal atau internal</i> yang dilayaninya.	Tersedianya komitmen pelayanan unggul dari setiap insan kemenkes beserta <i>feedback-nya</i> 3 (tiga) bulan sekali.
2	Komitmen Pelayanan Unggul Unit Kerja Unit kerja wajib menyediakan sarana penilaian dalam bentuk digital dan mendorong tersedianya <i>feedback</i> dari customer yang dilayaninya secara <i>real time</i> .	Tersedianya sarana penilaian dalam bentuk digital dan perhitungan penilaian <i>real time</i> .
3	<i>Service Outreach</i> Unit kerja wajib menyiapkan sarana <i>feedback</i> masyarakat secara elektronik dan secara aktif melakukan <i>outreach</i> kepada masyarakat untuk mendapatkan <i>feedback</i> dengan siklus setiap 3 (tiga) bulan.	Tersedianya sarana <i>feedback</i> masyarakat secara elektronik

MONITORING DAN EVALUASI

Pada dasarnya aktivitas monitoring dan evaluasi untuk melihat seberapa besar kemajuan dari proses perubahan budaya kerja. Dalam rangka mempercepat pencapaian hasil dan mempertahankan motivasi pegawai untuk membangun budaya kerja, selain menggunakan *scorecard* dapat dikembangkan proses monitoring dan evaluasi secara kreatif.

A. Monitoring

Monitoring adalah melakukan pemantauan hasil pengisian aplikasi *Dashboard* pemantauan budaya kerja di unit kerja secara periodik triwulanan oleh Pusat Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Kementerian Kesehatan pada pelaksanaan perubahan budaya kerja di lingkungan Kementerian Kesehatan, yang bertujuan:

- a. memastikan target rencana aksi kegiatan ritual perubahan budaya yang ditetapkan kepala unit kerja pada aplikasi dashboard pemantauan budaya kerja tercapai sesuai dengan rencana;
 - b. memastikan inisiatif-inisiatif aksi kegiatan ritual perubahan budaya yang ditetapkan *champion* pada aplikasi *dashboard* pemantauan budaya kerja dalam mendukung target kegiatan perubahan di unit yang ditetapkan kepala unit kerja berjalan sesuai dengan rencana; dan
 - c. memberikan saran dan rekomendasi dalam menghadapi kendala yang menghambat pelaksanaan kegiatan-kegiatan ritual perubahan budaya di unit kerja
- Kriteria penilaian yaitu :

No	Kriteria Penilaian	Penjelasan
1.	Ketepatan pelaksanaan komponen aksi ritual budaya	Pelaksanaan komponen kegiatan sesuai dengan maksud kegiatan yang disepakati
2.	Ketercapaian ouput aksi ritual budaya pada setiap triwulan	Output aksi telah tercapai sesuai target setiap triwulan yang ditetapkan dalam rencana aksi
3.	Kualitas pelaksanaan aksi ritual budaya	Pelaksanaan aksi telah direncanakan, disosialisasikan, dilaksanakan dan dilaporkan dengan baik
4.	Kesesuaian pelaksanaan aksi ritual budaya dengan waktu yang telah ditetapkan dalam rencana aksi	Realisasi waktu pelaksanaan aksi telah sesuai dengan target waktu yang ditetapkan

B. Evaluasi

Evaluasi adalah upaya mengetahui hasil upaya perubahan budaya kerja yang sudah dilaksanakan. Evaluasi dilakukan pada Individu dan Organisasi.

1. Evaluasi Individu

Evaluasi individu dilakukan untuk mengetahui hasil upaya perubahan budaya kerja yang sudah dilaksanakan terhadap perubahan perilaku kerja pegawai sehari-hari. Perilaku kerja yang dinilai adalah setiap tingkah laku, sikap, atau tindakan yang dilakukan oleh pegawai atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan pedoman perubahan budaya kerja.

Mekanisme penilaian dalam evaluasi individu antara lain:

- a. Standar perilaku kerja pegawai didasarkan pada nilai-nilai dasar Aparatur Sipil Negara BerAKHLAK beserta panduan perilakunya.
- b. Kesepakatan penilaian dilakukan melalui dialog kinerja di awal tahun dimana pimpinan atau kepala unit kerja memberikan ekspektasi khusus terhadap perilaku kerja yang harus ditujukan pegawai dalam rangka mencapai hasil kerja yang diharapkan.
- c. Hasil dialog kinerja untuk menetapkan dan mengklarifikasi ekspektasi khusus terhadap perilaku kerja dituangkan dalam format Sasaran Kinerja Pegawai.
- d. Pada akhir tahun yang dilakukan bertahap setiap triwulan pimpinan melakukan penilaian capaian terhadap ekspektasi khusus terhadap perilaku kerja pegawai pada Sasaran Kinerja Pegawai dengan 3 (tiga) kategori rating perilaku kerja yaitu diatas ekspektasi, sesuai ekspektasi dan dibawah ekspektasi.

Kriteria penilaian perilaku kerja yaitu :

No	Aspek perilaku	Ekspektasi khusus pimpinan	Umpan balik berkelanjutan (berdasarkan bukti dukung)
1.	Beorientasi pelayanan		
2.	Akuntabel		
3.	Kompeten		
4.	Harmoni		
5.	Loyal		
6.	Adaptif		
7.	Kolaboratif		
RATING PERILAKU KERJA : DIATAS EKSPEKTASI/SESUAI EKSPEKTASI/DIBAWAH EKSPEKTASI			

2. Evaluasi Organisasi

Evaluasi organisasi dilakukan untuk mengetahui hasil upaya perubahan budaya kerja yang sudah dilaksanakan terhadap implementasi nilai BerAKHLAK di organisasi yang diamati dan dialami oleh para pegawai.

Evaluasi dilaksanakan melalui pengisian survei budaya kerja Aparatur Sipil Negara Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi oleh seluruh atau sebagian pegawai Kementerian Kesehatan yang dikoordinir oleh Pusat Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Kementerian Kesehatan pada setiap akhir tahun. Survei tersebut antara lain mengukur Indeks BerAKHLAK, indeks keterikatan dan antusiasme pegawai terhadap iklim dan budaya kerja mereka (*Employee Engagement*), dan indeks *Employer Branding*. Pelaksanaan survei dilaksanakan secara *online* (daring) pada website resmi survei budaya kerja Aparatur Sipil Negara Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Survei ini akan mencerminkan aktivitas terapan BerAKHLAK yang sehari-hari yang sudah lakukan.

Definisi operasional pada indikator hasil survey budaya kerja Aparatur Sipil Negara adalah tingkat implementasi nilai BerAKHLAK, yang diamati dan dialami oleh para pegawai dalam perilaku kerja sehari-hari.

Kriteria penilaian organisasi yaitu :

No	Rentang (Range Capaian) skor	Kategori	Deskripsi hasil
1.	75 -100	sehat	Nilai-nilai BerAKHLAK sudah sangat erat menjadi bagian dari perilaku kerja sehari-hari dan menjadi ciri khas yang mewakili individu di dalam organisasi
2.	50 – 74,9	cukup sehat	Pegawai sudah mengimplementasikan yang nilai-nilai BerAKHLAK dalam perilaku kerja sehari-hari dengan baik
3.	25 – 49,9	tidak sehat	Pegawai memiliki tingkat implementasi nilai-nilai BerAKHLAK yang rendah ke dalam perilaku kerja sehari-hari
4.	0 – 24,9	sangat tidak sehat	Pegawai memiliki tingkat implementasi nilai-nilai BerAKHLAK,yang sangat rendah ke dalam perilaku kerja sehari-hari

- 29 -
BAB V
PENUTUP

Pedoman perubahan budaya kerja ini adalah arah visi, panduan, pendekatan dan rencana kerja perubahan budaya kerja untuk dilaksanakan dengan sepenuh hati oleh seluruh insan Kementerian Kesehatan. Pedoman perubahan budaya kerja sangat berharga dalam akselerasi transformasi internal di Kementerian Kesehatan, sebagaimana tujuan utama dari transformasi internal adalah melakukan perubahan budaya kerja agar pelaksanaan transformasi kesehatan dapat dilakukan secara berkesinambungan.

Dengan dilaksanakannya petunjuk dalam buku pedoman ini, perubahan budaya kerja akan terwujud nyata mendorong percepatan transformasi Kesehatan yang sudah dicanangkan melalui 6 (enam) pilar transformasi kesehatan yaitu transformasi layanan primer, transformasi layanan rujukan, transformasi sistem ketahanan kesehatan nasional, transformasi sistem pembiayaan kesehatan, transformasi sumber daya manusia kesehatan, dan transformasi teknologi kesehatan. Keberhasilan transformasi kesehatan akan berdampak signifikan pada capaian tujuan pembangunan nasional melalui peningkatan indikator-indikator kesehatan nasional.

MENTERI KESEHATAN
REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

BUDI G. SADIKIN

Salinan sesuai dengan aslinya
Kepala Biro Hukum
Sekretariat Jenderal Kementerian Kesehatan,

Indah Febrianti, S.H., M.H.
NIP 197802122003122003