



**MODUL MANAJEMEN PELAYANAN KESEHATAN
(KMA 351)**

**MODUL 2
PERENCANAAN KESEHATAN**

Universitas
Esa Unggul

**DISUSUN OLEH
Drs. MULYO WIHARTO, MM, MHA**

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL
2019**

PERENCANAAN

A. Kemampuan Akhir Yang Diharapkan

Setelah mempelajari modul ini, diharapkan mahasiswa mampu :

1. Mengidentifikasi ciri-ciri perencanaan yang baik dengan benar
2. Menguraikan proses perencanaan yang dipandang sebagai masalah yang harus dipecahkan
3. Menguraikan proses perencanaan yang dipandang sebagai pertanyaan yang harus dijawab dengan *5 W + 1 H*.

B. Uraian dan Contoh

1. Perencanaan yang Baik

Perencanaan adalah proses pemikiran dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan (Siagian, 2006). Perencana juga disebut sebagai penetapan terlebih dahulu tentang apa yang akan dilaksanakan kemudian dalam batas waktu tertentu dengan faktor produksi tertentu untuk mendapatkan hasil tertentu (Manullang) atau penentuan tindakan-tindakan yang akan datang yang harus diikuti (Terry).

Untuk menghasilkan perencanaan yang baik hendaknya memperhatikan presmis-presmis yang berlaku dalam proses pembuatan perencanaan, yakni :

- a. Sumber yang digunakan untuk mencapai tujuan jumlahnya terbatas sehingga sumber yang telah, sedang dan akan tersedia harus diketahui dengan pasti. Sumber yang digunakan untuk mencapai tujuan jangan hanya didasarkan atas dugaan semata.
- b. Suatu organisasi memiliki kelebihan dan kekurangan atau kondisi yang positif dan negatif yang perlu diperhatikan dalam upaya mencapai tujuan. Kondisi positif dapat menjadi pendorong kemajuan, sedangkan kondisi negatif dapat menjadi faktor penghalang pencapaian tujuan tersebut.
- c. Suatu organisasi tidak dapat melepaskan diri dari tanggung jawab terhadap para pihak terkait. Oleh karena itu segala hal yang terjadi dalam organisasi hendaknya dilakukan secara bertanggung jawab

- d. Manusia sebagai anggota organisasi mempunyai keterbatasan dan oleh karena itu perlu membina iklim kerja sama yang baik antara satu dengan lainnya.

Perencanaan yang baik dibuat oleh orang yang memahami tujuan organisasi dan mendalami teknik pembuatan perencanaan. Pengumpulan data dilakukan oleh orang yang dedikatif dan benar-benar memahami aspek-aspek pembuatan perencanaan jika pembuatannya didelegasikan kepada orang lain.

Perencanaan yang baik dibuat oleh seseorang yang mempunyai kualifikasi yang demikian itu dan hasilnya mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

- a. Rencana adalah alat dan bukan sekedar tujuan sehingga harus mempermudah pencapaian tujuan.
- b. Rencana tidak terlepas dari pelaksanaan sehingga pembuatannya memerlukan data, pendapat, saran dari orang yang akan melaksanakan
- c. Rencana disertai perincian yang teliti, meliputi program yang mencakup tenaga, organisasi, biaya, tata cara, target waktu, target hasil, dan sebagainya.
- d. Rencana memiliki tempat pengambilan risiko karena akan dilaksanakan di masa yang akan datang yang penuh ketidakpastian.
- e. Rencana bersifat praktis, tidak ambisius dan harus dapat dicapai, sehingga dibuat sesuai dengan kapasitas organisasi
- f. Rencana harus larus luwes sehingga mempunyai kemungkinan penyesuaian dengan tidak merubah pola dasarnya jika ada perubahan keadaan.

2. Proses Perencanaan

Proses perencanaan dapat dilakukan dengan dua pendekatan. Pendekatan yang pertama adalah memandang perencanaan sebagai masalah yang harus dipecahkan dengan langkah-langkah tertentu. Pendekatan kedua adalah memandang perencanaan sebagai pertanyaan yang harus dijawab dengan *5 W + 1 H* (*What, when, where, who, why dan how*).

Proses perencanaan dengan pendekatan pertama, yaitu memandang perencanaan sebagai masalah yang harus dipecahkan dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut :

- a. Mengetahui hakekat masalah

- b. Mengumpulkan data
- c. Menganalisis data
- d. Menentukan beberapa alternatif kesimpulan (keputusan)
- e. Memilih alternatif keputusan terbaik
- f. Melaksanakan keputusan

Masalah adalah kesenjangan kondisi riil dengan kondisi yang diharapkan. Menurut C.F. Kettinger, mengetahui hakekat masalah sangatlah penting karena barangsiapa telah mengetahui hakekat masalah berarti separuh masalah telah terpecahkan sehingga separuhnya lagi dapat diselesaikan dengan langkah-langkah selanjutnya.

Setelah mengetahui hakekat masalah, langkah selanjutnya adalah mengumpulkan data berupa berbagai fakta yang relevan dengan tujuan. Data dapat diperoleh dari unit terkait, ide dari para bawahan, kritik dari dalam dan luar organisasi serta saran dari orang yang akan melaksanakan. Data yang terkumpul kemudian dianalisis dengan cara menginter-pretasikan data tersebut untuk mengambil kesimpulan atau keputusan.

Hasil analisis data adalah kesimpulan atau keputusan yang berbentuk alternatif pemecahan masalah dan akan memunculkan beberapa alternatif kesimpulan atau keputusan. Alternatif-alternatif pemecahan masalah tersebut dinilai dari aspek kelayakan, efektivitas dan efisiensi kemudian diberikan peringkat (prioritas).

Alternatif terbaik dipilih setelah dipertimbangkan kebaikan dan keburukannya. Alternatif pemecahan masalah terbaik adalah alternative yang paling layak, paling efektif dan paling efisien. Alternatif pemecahan masalah terbaik tersebut selanjutnya dibuatkan perencanaan.

Proses perencanaan dengan pendekatan kedua adalah memandang perencanaan sebagai pertanyaan yang harus dijawab dengan *5W + 1H* yaitu *What, when, where, who, why dan how* (Rudyard Kipling). Pertanyaan yang diajukan kurang lebih sebagai berikut :

- a. *What action is necessary?* (Apakah tindakan yang dilakukan?) : Jawabannya adalah menentukan kegiatan untuk mencapai tujuan
- b. *Where will it take place?* (Dimanakah hal itu akan dilakukan?) : Jawabannya adalah menetapkan letak bangunan, tata ruang, tempat kerja, dan sebagainya.

- c. *When will it take it?* (Kapanakah hal itu akan dilakukan?). Jawabannya adalah membuat penjadualan, prioritas, target fase tertentu.
- d. *Who will do it?* (Siapakah yang akan melakukan hal itu?). Jawabannya adalah menentukan nama, jumlah, pembagian tugas, wewenang, hirarki, jumlah dan syarat pimpinan/pelaksana, pengadaan, penempatan, dan sebagainya
- e. *How will it be done?* (Bagaimana hal itu akan dilakukan?). Jawabannya adalah menetapkan tata kerja, standar kerja, target kerja dan sebagainya.
- f. *Why must be done?* (Mengapa hal itu harus dilakukan?). Jawabannya adalah mengemukakan alasan-alasan ditentukan kelima hal-hal tersebut di atas.

Perencanaan yang dihasilkan berbentuk perencanaan jangka panjang, perencanaan jangka menengah dan perencanaan jangka pendek. Perencanaan jangka panjang adalah perencanaan yang mempunyai jangka waktu beberapa tahun, sesuai periode jabatan, satu periode jabatan atau beberapa periode jabatan. Perencanaan jangka menengah adalah perencanaan yang mempunyai jangka waktu setahun, baik tahun kalender ataupun tahun anggaran dan merupakan penjabaran dari perencanaan jangka panjang. Perencanaan jangka pendek perencanaan yang mempunyai jangka waktu beberapa hari, seminggu, beberapa minggu, sebulan, atau kurang dari setahun

C. Latihan

- a. Sebutkan ciri-ciri perencanaan yang baik !
- b. Jelaskan langkah-langkah proses perencanaan yang dipandang sebagai masalah yang harus dipecahkan
- c. Apakah yang dimaksud dengan proses perencanaan yang dipandang sebagai pertanyaan yang harus dijawab dengan $5W + 1H$?

D. Kunci Jawaban

- a. Perencanaan yang baik dibuat oleh seseorang yang memahami tujuan organisasi dan teknik pembuatan rencana, rencana mempermudah mencapai tujuan, dibuat berdasarkan data, memiliki perincian yang teliti, memiliki tempat pengambilan risiko, bersifat praktis dan luwes.

- b. Perencanaan yang dipandang sebagai masalah yang harus dipecahkan dilakukan dengan langkah-langkah : (1) Mengetahui hakekat masalah, (2) Mengumpulkan data, (3) Menganalisis data, (4) Menentukan beberapa alternatif kesimpulan (keputusan), (5) Memilih alternatif keputusan terbaik dan (6) Melaksanakan keputusan
- c. Perencanaan yang dipandang sebagai pertanyaan yang harus dijawab dengan 5W + 1H (*What, when, where, who, why dan how*. Adapun *What?*, maksudnya “Apakah tindakan yang dilakukan?” *Where?*, maksudnya “Dimanakah hal itu akan dilakukan?” *When?*, maksudnya “Kapankah hal itu akan dilakukan?” *Who?* maksudnya “Siapakah yang akan melakukan hal itu?” *How?*, maksudnya “Bagaimana hal itu akan dilakukan?” dan *Why?*, maksudnya “Mengapa hal itu harus dilakukan?”



PERENCANAAN STRATEGIK

A. Kemampuan Akhir Yang Diharapkan

Setelah mempelajari modul ini, diharapkan mahasiswa mampu :

1. Mengidentifikasi data untuk perencanaan strategic dengan benar
2. Menganalisis data strategis untuk perencanaan strategic dengan benar
3. Memilih strategi yang sesuai dalam perencanaan strategic secara tepat

B. Uraian dan Contoh

1. Pengumpulan Data

Perencanaan strategik adalah perencanaan jangka panjang yang cocok untuk menghadapi pertumbuhan yang tidak stabil. Perencanaan strategik adalah proses analisis, perumusan dan evaluasi strategi untuk mengembangkan strategi dalam rangka mengatasi ancaman dan merebut peluang.

Perencanaan jangka panjang biasa hanya cocok untuk pertumbuhan yang stabil atau persaingan pasar tidak ketat. Dalam situasi seperti inilah diperlukan perencanaan strategik yang dibuat dengan langkah-langkah sebagai berikut :

- a. Pengumpulan data
- b. Analisis data
- c. Pengambilan keputusan

Data yang perlu dikumpulkan dalam perencanaan strategik adalah data internal dan data eksternal. Data internal berasal dari dalam organisasi berupa kekuatan-kelemahan dan kelemahan-kelemahan yang dimiliki oleh organisasi sendiri, misalnya kekuatan dan kelemahan SDM, keuangan, sarana dan prasarana, kegiatan pemasaran, kegiatan operasional.

Data eksternal adalah data yang dimiliki oleh organisasi pesaing yang berbentuk kelemahan ataupun kekuatan. Data yang berbentuk kelemahan menjadi peluang, sedangkan data yang berbentuk kekuatan menjadi ancaman. Data kualitas produk, harga, pangsa pasar, posisi keuangan, lokasi, fasilitas, pengalaman dan sebagainya dapat dijadikan sebagai peluang dan ancaman.

Pilihlah masing-masing 5 data internal dan dijadikan sebagai faktor strategis internal dan masing-masing 5 data eksternal sebagai factor strategis eksternal. Lakukan analisis faktor-faktor strategis internal dengan membuat matriks IFAS dan faktor-faktor strategis eksternal dengan membuat matriks EFAS.

2. Analisis Data

Pada masing-masing matriks, tentukan bobot, skala (rating) dan nilai (score). Total score merupakan score masing-masing matriks IFAS dan EFAS dengan menentukan bobot dan rating \Rightarrow score menunjukkan reaksi terhadap factor internal dan eksternal.

Untuk mendapatkan score matriks IFAS, lakukan langkah-langkah secara berurut sebagai berikut :

- a. Susunlah masing-masing 5 faktor kekuatan dan 5 faktor kelemahan
- b. Berilah bobot 0,10 pada masing-masing factor sehingga total bobotnya adalah 100 % atau 1,00. Bandingkan bobot sebuah factor dengan bobot factor lainnya kemudian tentukan bobot masing-masing factor tersebut dengan jalan mengurangi atau menambah bobotnya. Jika sebuah factor ditambah bobotnya, maka akan mengurangi bobot factor lainnya sehingga total bobotnya tetap 100% atau 1,00
- c. Berilah skala (rating) masing-masing factor dengan angka 1 s/d 4. Untuk kekuatan : Rating 1 menunjukkan bahwa kekuatan tersebut "tidak penting", rating 2 menunjukkan bahwa kekuatan itu "kurang penting", rating 3 menunjukkan bahwa kekuatan itu "penting" dan rating 4 menunjukkan bahwa kekuatan itu "sangat penting". Untuk kelemahan : Rating 1 menunjukkan bahwa kekuatan tersebut "sangat penting", rating 2 menunjukkan bahwa kelemahan itu "penting", rating 3 menunjukkan bahwa kelemahan itu "kurang penting" dan rating 4 menunjukkan bahwa kelemahan itu "tidak penting"
- d. Berilah nilai (score) dengan mengalikan bobot dengan rating masing-masing factor kemudian dijumlahkan. Total berkisar 0,00 s/d 4,00.

Untuk mendapatkan score matriks EFAS, lakukan langkah-langkah secara berurut sebagai berikut :

- a. Susunlah masing-masing 5 faktor peluang dan 5 faktor ancaman
- b. Berilah bobot 0,10 pada masing-masing factor sehingga total bobotnya adalah 100 % atau 1,00. Bandingkan bobot sebuah faktor dengan bobot faktor lainnya kemudian tentukan bobot masing-masing factor tersebut dengan jalan mengurangi atau menambah bobotnya. Jika sebuah factor ditambah bobotnya, maka akan mengurangi bobot factor lainnya sehingga total bobotnya tetap 100% atau 1,00
- c. Berilah skala (rating) masing-masing factor dengan angka 1 s/d 4. Untuk peluang : Rating 1 menunjukkan bahwa peluang tersebut "tidak penting", rating 2 menunjukkan bahwa peluang itu "kurang penting", rating 3 menunjukkan bahwa peluang itu "penting" dan rating 4 menunjukkan bahwa peluang itu "sangat penting". Untuk ancaman : Rating 1 menunjukkan bahwa ancaman tersebut "sangat penting", rating 2 menunjukkan bahwa ancaman itu "penting", rating 3 menunjukkan bahwa ancaman itu "kurang penting" dan rating 4 menunjukkan bahwa ancaman itu "tidak penting"
- d. Berilah nilai (score) dengan mengalikan bobot dengan rating masing-masing factor kemudian dijumlahkan. Total berkisar 0,00 s/d 4,00.

3. Pengambilan Keputusan

Analisis factor strategis internal dan eksternal dalam matriks IFAS dan EFAS menghasilkan score 0,00 s/d 4,00. Total skor 0,00 s/d 2,00 matriks IFAS menunjukkan bahwa kekuatan (*strength*) lebih kecil dari kelemahan (*weaknesses*) atau $S < W$, sedangkan total score 2,01 s/d 4,00 menunjukkan sebaliknya $S > W$. Total scorer 0,00 s/d 2,00 matriks EFAS menunjukkan bahwa peluang (*opportunity*) lebih kecil dari ancaman (*threats*) atau $O < T$, sedangkan total score 2,01 s/d 4,00 menunjukkan sebaliknya $O > T$.

Total score IFAS dan EFAS digunakan sebagai acuan dalam memilih strategi sebagai berikut :

- a. Strategi SO jika $S > W$ dan $O > T$ yaitu menggunakan kekuatan untuk merebut peluang, strategi agresif atau *growth oriented strategy*.
- b. Strategi ST jika $S > W$ dan $T > O$ yaitu menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman, strategi diversifikasi (produk / pasar)

- c. Strategi WO jika $W > S$ dan $O > T$ yaitu memanfaatkan peluang dengan meminimalkan kelemahan atau strategi *turn-around*
- d. Strategi WT jika $W > S$ dan $T > O$ yaitu meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman atau strategi defensive

Contoh-contoh strategi :

- a. Strategi agresif : Rencana Pengembangan RS Sakit Cadiac Centre, Rencana Peningkatan Pelayanan Rekam Medis Berbasis Teknologi Multimedia
- b. Strategi diversifikasi : Rencana Pengembangan Rooming-in RSB X, Rencana Pengembangan Pelayanan Laboratorium ISPA RSU "Y"
- c. Strategi *turn-around* : Rencana Pelayanan General Check-up di Kawasan Industri "A" , Rencana Pelayanan Kesehatan Preventif untk "Executive Club"
- d. Strategi defensif : Program Efisiensi untuk Kepuasan Pelayanan Pelanggan, Restrukturisasi Bidang Pelayanan Medis RS "X"

C. Latihan

1. Apakah yang dimaksud dengan data internal dalam sebuah unit pelayanan kesehatan ?
2. Bagaimanakah caranya memilih data internal strategis yang akan dianalisis ?
3. Apakah strategi yang tepat jika kekuatan dan peluang yang dimiliki oleh sebuah unit pelayanan lebih besar dibanding kelemahan dan ancaman ?

D. Kunci Jawaban

1. Data internal unit pelayanan terdiri dari kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh unit pelayanan tersebut. Kekuatan yang dimiliki, misalnya proses pendaftarannya cepat, petugasnya ramah dan terampil, harganya bersaing, laboratoriumnya lengkap, dan sebagainya. Kelemahan yang dimiliki, misalnya antriannya lama, petugasnya judes, tariff dokyernya mahal, persediaan obat tidak lengkap, dan sebagainya.

2. Carilah data internal berupa kekuatan dan kelemahan sebanyak-banyaknya, kemudian masing-masing data tersebut dipilih 5 faktor yang merupakan kekuatan terbaik dan 5 faktor yang merupakan kelemahan terparah.
3. Jika kekuatan lebih besar dari kelemahan atau *strengths* lebih besar daripada *weaknesses* ($S > W$) dan peluang lebih besar dari ancaman atau *opportunities* lebih besar daripada *threats* ($O > T$), maka strategi yang dipilih dalam membuat perencanaan adalah adalah strategi agresif

E. Daftar Pustaka

1. Siagian, Sondang P., Filsafat Administrasi, (Jakarta : Gunung Agung, 2006)
2. Wijono, Djoko, Manajemen Mutu Pelayanan Kesehatan, (Jakarta : Airlangga University Press, 2000)
3. <http://binfar.depkes.go.id/v2/wp-content/uploads/2015/04/PAPARAN-ROREN-RENSTRA.pdf> diakses pada tanggal 12 September 2019

