

Modul Renstra Dan Manajemen Perubahan (Kode : MIK 730)



**Dosen Pengampu:
Nauri Anggita Temesvari, SKM, MKM**

**Prodi Manajemen Informasi Kesehatan
Universitas Esa Unggul
2018**

Topik 1 Proses Perencanaan Strategis

The Strategy Change Cycle adalah suatu model dalam proses pengambilan keputusan atau gambaran kegiatan dasar dari strategi, yang merupakan suatu kelompok arahan pemimpin yang mengelola kegiatan utama dalam proses perencanaan strategi namun meninggalkan banyak isi dari strategi individu lainnya. Ada sepuluh langkah dalam proses perencanaan strategis yaitu:

1. memulai dan menyetujui suatu proses perencanaan strategis
tujuan dari langkah ini adalah membuat persetujuan di antara pembuat keputusan kunci internal (mungkin juga eksternal) atau opini pimpinan mengenai keseluruhan upaya perencanaan strategis dan langkah-langkah kunci perencanan. Dukungan dan komitmen dari pembuat keputusan kunci sangatlah penting jika perencanan strategis dalam organisasi ingin berhasil. Beberapa atau sekelompok orang harus memulai proses perencanaan strategis secara jelas. Salah satu dari pencetus, pertama-pertama bertugas mengidentifikasi secara tepat siapa pembuat keputusan kunci; kemudian mengidentifikasi orang-orang, kelompok orang, unit-unit maupun organisasi yang terlibat dalam upaya ini. Kedua langkah ini akan diperlukan dalam banyak analisis pendahuluan dari *stakeholder*.

Persetujuan awal akan dirundingkan dengan pembuat keputusan ini dengan kelompok, unit-unit atau organisasi. Perencanaan strategis suatu organisasi publik atau non profit, jaringan kerja atau komunitas, akan lebih baik ketika dikerjakan dengan suatu rangkaian pembuat kebijakan yang efektif dalam suatu tempat untuk melihat lebih jauh lagi upaya-upaya yang akan dilakukan.

Persetujuan awal sebaiknya meliputi:

- a. tujuan dari upaya-upaya dilakukan
 - b. langkah-langkah awal dari proses
 - c. bentuk dan waktu pelaporan
 - d. peranan, fungsi, dan keanggotaan dari beberapa kelompok atau komite yang berkuasa untuk melihat lebih jauh lagi upaya-upaya yang dilakukan, seperti komite yang mengoordinasi perencanaan strategis (SPCC=*Strategic Planning Coordinating Committee*).
 - e. peranan, fungsi, dan keanggotaan dari tim perencanaan strategis
 - f. komite sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan proses-proses dengan upaya-upaya
 - g. beberapa batasan yang penting atau batas-batas dari upaya yang dilakukan
2. mengidentifikasi tugas-tugas organisasional

Penempatan tugas-tugas formal maupun informal dalam suatu organisasi mengandung bermacam-macam konfrontasi seperti jenis-jenis rekrutmen (penerimaan), restriksi (pembatasan/ pelarangan), ekspektasi (harapan), tekanan-tekanan dan ketidakleluasaan.

Beberapa anggota organisasi juga tidak mengerti tugas-tugas informal, khususnya politik. Banyak organisasi membuat satu atau lebih dari tiga kesalahan yang mendasar yaitu:

- a. mereka tidak mengetahui apa yang harus mereka perbuat
- b. mereka percaya bahwa mereka sangat sukar ditekan dan didesak dalam kegiatan-kegiatan mereka daripada yang kondisi mereka yang sebenarnya.
- c. mereka mengangga[bahwa jika mereka tidak berbicara secara eksplisit dalam melakukan sesuatu hal, mereka tidak diizinkan untuk melakukan hal tersebut.

3. mengklarifikasi misi dan nilai dalam suatu organisasi

Misi dan tugas suatu organisasi, keduanya menyediakan kebenaran yang sangat penting agar tetap ada atau eksis. Misi dan tugas organisasi merupakan suatu poin ke depan dengan penekanan akhir organisasi dalam menciptakan nilai publik. Untuk organisasi pemerintahan, badan pemerintahan dan organisasi non profit hal ini dimaksudkan untuk mengidentifikasi permintaan serta kebutuhan sosial dan politik yang dibutuhkan.

4. menilai faktor lingkungan eksternal dan internal untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman

Tim perencana harus menggali lingkungan luar (eksternal) organisasi untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman serta tantangan di lapisan organisasi. Juga harus menggali lingkungan dalam (internal) organisasi untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan. Pada dasarnya, faktor-faktor eksternal tidak berada di bawah control organisasi, sedangkan faktor-faktor internal berada di bawah control organisasi (Pfeffer dan Salancil, 1978)

Peluang maupun tantangan biasanya (kadang tidak diperlukan) memberikan gambaran yang lebih daripada yang ada saat ini, saat kekuatan dan kelemahan biasanya hadir, dan tidak untuk yang akan datang. Memonitor suatu variasi kecenderungan dan kekuatan yang meliputi politik, ekonomi, sosial, pendidikan, teknologi, dan lingkungan fisik, dapat menolong perencana dan pengambil keputusan untuk melihat peluang-peluang dan ancaman-ancaman. Kadang beberapa organisasi hanya memusatkan diri pada ancaman-ancaman dimana mereka melihatnya sebagai suatu tantangan yang sangat serius dengan mengabaikan peluang-peluang yang sesungguhnya muncul dari tantangan yang ada dalam menciptakan suatu keseimbangan. Dengan kata lain, tantangan dan kelemahan yang menyertai

harus dilihat sebagai suatu peluang untuk membangun kekuatan dan peningkatan hasil

Di samping mengamati kecenderungan dan kejadian, tim perencanaan strategis juga harus mengamati kelompok *stakeholder* yang penting, khususnya pengaruh sumber daya baik secara langsung maupun tidak langsung seperti pelanggan, klien, pembayar pajak, pemasok, regulator, dan badan kebijakan yang relevan. Tim juga harus menyertakan kompetitor, kekuatan kompetitif, dan kemungkinan sumber daya terhadap keuntungan berkmpetisi, seperti kolaborator, kekuatan kolaborasi, dan sumber-sumber potensial yang menguntungkan dari kolaborasi.

Organisasi dapat membangun jenis-jenis scenario untuk menggali gambaran alternatif dari lingkungan eksternal, suatu jenis yang mudah dari banyak perencanaan strategis di organisasi sektor swasta yang besar. Anggota-anggota badan organisasi pemerintahan sering lebih baik daripada anggota organisasi yang lain dalam mengidentifikasi dan menilai peluang serta tantangan eksternal (luar) yang ada. Bagian ini menyebabkan tanggung jawab yang besar untuk menghubungkan organisasi dengan lingkungan eksternal.

Pada dasarnya, organisasi mengambil tiga langkah, yaitu membaca dengan cepat (*scanning*) lingkungan untuk mengidentifikasi tren kunci, menganalisis (*analysis*) tren itu serta menginterpretasi (*interpretation*) kepentingan-kepentingan mereka dan mengidentifikasi persoalan-persoalan, serta mengompilasi laporan-laporan yang digunakan untuk perencanaan dan pembuatan keputusan. Sebagai contoh, mengkliping pelayanan, hasil diskusi kelompok, sedangkan waktu lain sebaiknya digunakan untuk menggali tantangan dan tren-tren serta serangan potensial mereka.

Untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal, organisasi sebaiknya memonitor sumber daya (*input*), strategi yang ada (*process*), dan gambaran (*output*). Banyak organisasi publik dan non profit mempunyai sejumlah informasi yang lebih banyak untuk input, seperti gaji, persediaan, alat kedokteran, dan personel *full-time equivalent* (FTE). Selain itu, beberapa organisasi memiliki ide yang jelas tentang filosofi mereka, nilai utama (*core value*).

Organisasi juga cenderung mempunyai ide-ide yang tidak jelas untuk strategi mereka yang ada sekarang, baik subunit maupun fungsional. Kurang jelasnya strategi organisasi di berbagai level disebabkan oleh keterbatasan informasi tentang kondisi organisasi dan *stakeholder* terkait. Kurangnya informasi juga bisa menimbulkan dan memperbesar konflik dalam organisasi.

5. mengidentifikasi macam-macam persoalan strategi organisasi

Biasanya menjadi penting menekankan persoalan-persoalan strategis dengan memberikan cara terbaik dan efektif agar organisasi tetap bertahan

dan berhasil dengan baik. Suatu organisasi yang tidak merespons persoalan-persoalan strategis akan memperoleh hasil yang tidak diinginkan dari suatu ancaman, lepasnya suatu peluang atau keduanya.

Suatu pernyataan dari suatu persoalan strategis mengandung tiga elemen, yaitu:

- a. persoalan-persoalan sebaiknya dijelaskan dengan ringkas dalam suatu paragraph. Jika organisasi tidak dapat melakukan sesuatu mengenai persoalan-persoalan ini, yang terbaik adalah dengan memikirkan persoalan-persoalan organisasi, dan ini merupakan kondisi yang sederhana.
 - b. tim harus membuat daftar faktor-faktor pencetus persoalan yang menjadi tantangan mendasar, terutama mengenai tugas-tugas, misi, dan nilai organisasi atau kekuatan dan kelemahan internal dan peluang serta ancaman eksternal yang membuat persoalan ini menjadi suatu strategi dalam organisasi
 - c. tim perencana harus mempersiapkan suatu pernyataan atau konsekuensi jika mengalami kegagalan dalam menyatukan persoalan. Hal ini mendorong pimpinan organisasi memutuskan bagaimana strategi, atau kepentingan dan jenis-jenis persoalan yang ada jika tidak ada konsekuensi yang terjadi dari kegagalan dalam mengumpulkan persoalan utama, ketika tidak ada suatu persoalan strategis.
6. merumuskan strategi untuk mengelola persoalan
Strategi diartikan sebagai suatu gambaran terhadap tujuan, kebijakan, program, aksi keputusan atau alokasi sumber daya yang dijabarkan dalam organisasi, apa yang dilakukan dan mengapa dilakukan.
 7. meninjau ulang dan mengadopsi strategi atau perencanaan strategis setelah dilakukan perumusan strategi, tim perencana mungkin memerlukan keputusan resmi untuk mengadopsi dan untuk melanjutkan proses implementasi strategi tersebut.
 8. menciptakan visi organisasi yang efektif
pada langkah ini organisasi mengembangkan suatu gambaran tentang apa jadinya organisasi tersebut setelah berhasil mengimplementasikan strateginya dan mencapai potensinya secara maksimal. Gambaran ini merupakan keberhasilan (*vision of success*) organisasi
 9. mengembangkan suatu proses implementasi yang efektif
rencana strategis tidaklah cukup, harus juga diterapkan pada sistem agar hidup dan memberi nilai bagi organisasi dan *stakeholder*-nya. Organisasi harus membuat rencana tindakan dengan kecukupan biaya, pendukung, dan sumber daya lainnya.
 10. meninjau ulang strategi dan proses perencanaan strategis

setelah proses implementasi berjalan dalam beberapa waktu, organisasi harus meninjau ulang strategi dan proses perencanaan strategi, sebagai awal dari periode baru perencanaan strategis. Strategi harus dipertahankan, diganti dengan strategi yang lain atau diakhir.

Topik 2 Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran

Visi

Visi adalah sebuah gambaran keadaan kehidupan yang akan terjadi di masa depan. Visi menurut Umar (2003) adalah cita-cita di masa depan yang ada di dalam pemikiran pendiri yang juga mewakili pemikiran seluruh anggota perusahaan. Sedangkan menurut David (2001), visi adalah suatu pernyataan yang harus dapat menjawab pertanyaan dasar, ingin menjadi seperti apa di masa depan (*what do we want to become?*)

Visi menjadi dasar dalam menyusun misi yang komprehensif. Pernyataan visi sebaiknya singkat, lebih baik satu kalimat dan pembuatannya melibatkan sebanyak mungkin para manajer.

a. Karakteristik visi yang efektif

Agar suatu visi pada organisasi sukses maka diperlukan suatu visi yang baik dengan mencakup hal-hal penting sebagai berikut:

- Jelas
suatu visi dikatakan jelas apabila visi tersebut sederhana. Bukan merupakan suatu analisis kompleks yang tidak dapat dimengerti oleh karyawan/ pegawai.
- Koheren
koheren dalam arti sesuai dengan misi dan nilai-nilai
- Konsisten
suatu visi dikatakan konsisten apabila visi tersebut mencerminkan perilaku dalam pengambilan keputusan oleh seluruh organisasi
- Komunikatif
komunikatif apabila seluruh anggota organisasi tersebut mengerti pentingnya kerja sama dalam menciptakan masa depan yang sesuai dengan keinginan manajer, pemberi kerja, para *stakeholder*.
- Fleksibel
fleksibel dalam arti berubah-berubah sesuai dengan kemampuan strategis dari suatu organisasi dari waktu-waktu.

Sebagai contoh visi misalnya dari Medical Centre di Tennessee yang menyatakan sebagai berikut:

“Visi kami tidak hanya menjadi organisasi pelayanan kesehatan yang terhormat di daerah ini, tetapi juga menjadi rumah sakit terbaik di Amerika Serikat bukan hanya sebuah mimpi”

Meskipun visi tersebut pendek dan berkesan *“to the point”*, tetapi visi tersebut mencerminkan karakteristik suatu visi yang efektif.

Beberapa karakteristik dari visi yang efektif dapat meningkatkan keunggulan dari suatu organisasi, yaitu:

- visi harus membangkitkan semangat, tidak hanya merupakan tujuan kuantitatif saja yang dicapai di periode evaluasi capaian yang berikutnya. Visi jarang dinyatakan dalam terminology yang kuantitatif. Tetapi, lebih berdampak pada perubahan perilaku.
- visi harus jelas, menarik, dan memiliki keunggulan. Dalam pikiran seorang manajer tidak boleh ada keraguan tentang pentingnya visi. Karena akan mempengaruhi/ memberi keraguan pada para anggota yang lain dalam suatu organisasi.
- visi harus bisa dipertimbangkan dan relevan di masyarakat, fleksibel, dan tahan uji dari waktu ke waktu
- visi harus stabil, tetapi secara konstan unggul dan berubah ketika diperlukan
- visi adalah rambu-rambu dan control mengendalikan segala sesuatunya
- visi memberikan wewenang pertama kali kepada orang-orang kita, kemudian klien, pasien, atau orang lain yang akan kita layani
- visi bersiap-siap menghadapi masa depan dan menghormati masa lalu. Visi efektif selalu memelihara masa lalu dari awal suatu organisasi berdiri.
- visi harus terperinci, bukan merupakan pandangan umum. Visi harus mendorong ke arah hasil yang terukur, apakah di dalam pelayanan kesehatan, bisnis, pemerintah atau pendidikan.

b. Cara perumusan visi

Beberapa cara yang harus diperhatikan dalam merumuskan visi yang baik antara lain sebagai berikut:

- visi hendaknya dirumuskan bersama antara pimpinan tertinggi dan seluruh anggota organisasi yang akan mewujudkan visi tersebut

- visi bisa merupakan kondisi organisasi atau kondisi masyarakat atau kondisi wilayah atau kondisi semuanya
- gunakan informasi hasil penilaian lingkungan internal dan eksternal organisasi (SWOT)
- visi hendaknya mengandung nilai-nilai luhur organisasi yang tumbuh dari aspirasi seluruh anggota organisasi
- visi bukan merupakan suatu kegiatan, jadi tidak menggunakan kata kerja

c. Tujuan Membangun Visi

visi tidak boleh dibuat secara asal-asalan mengingat tujuan membangun visi sangatlah penting bagi organisasi, tujuan tersebut antara lain adalah:

- mencerminkan apa yang ingin dicapai oleh sebuah organisasi
- memberikan arah dan fokus organisasi
- menggugah inspirasi setiap anggota untuk berperilaku yang melebihi biasanya (kreatif, inovatif, ulet, dan tangguh, terus belajar)
- menjadi perekat dan menyatukan berbagai gagasan strategi
- menumbuhkan komitmen seluruh jajaran dalam organisasi
- mengintegrasikan sumber daya organisasi (sumber daya material dan non material)
- menjamin kesinambungan kepemimpinan organisasi
- mendesain dan mengembangkan proses-proses yang berkelanjutan di mana orang-orang pada setiap tingkat organisasi dan dalam setiap peran bisa berbicara dari hati tentang apa yang benar-benar bagi mereka
- merupakan suatu wahana untuk membangun makna bersama
- merupakan komponen dari aspirasi-aspirasi penuntun suatu organisasi.

Visi yang dimiliki oleh suatu perusahaan merupakan suatu cita-cita tentang keadaan di masa datang yang diinginkan terwujud oleh

seluruh personel perusahaan, mulai dari jenjang yang paling atas sampai yang paling bawah. Sedangkan misi adalah penjabaran secara tertulis mengenai visi agar visi menjadi mudah dimengerti atau jelas bagi seluruh karyawan perusahaan.

Jadi misi merupakan pernyataan umum yang pada prinsipnya menjelaskan kegunaan dan alasan mengapa organisasi berada.

Misi

Misi adalah pernyataan dari sebuah tujuan umum: alasan mengapa organisasi hadir. Siapakah kita? Apa yang kita lakukan? Untuk siapa kita melakukan itu? Mengapa kita melakukannya?

Pernyataan misi merupakan kalimat dari gambar yang dilukiskan. Akan lebih mudah untuk mengungkapkannya dalam satu kalimat.

Misi perusahaan adalah alasan mendasar mengapa perusahaan hadir. Misi sering diungkapkan dalam sebarang pernyataan, yang menyampaikan pengertian tentang tujuan untuk menjalankan dan memproyeksikan gambaran perusahaan kepada pelanggan. Dalam proses formulasi strategi, pernyataan misi menetapkan nuansa kejiwaan ke mana perusahaan akan bergerak.

Mimpi-mimpi dapat berupa lima atau enam hal yang mesti dilakukan untuk mencapai pernyataan misi dan membuat visi hadir menjadi kenyataan. Itulah mengapa ketika disarankan untuk mengikuti mimpi, maka mimpi itulah yang akan mengatakan siapa sesungguhnya si pemimpin.

Menurut Umar (2003), misi adalah penjabaran secara tertulis mengenai visi agar mudah dimengerti bagi seluruh staf perusahaan. Misi adalah pernyataan alasan suatu organisasi berdiri, menjawab pertanyaan apakah bisnis organisasi itu (*what is our business?*).

Pernyataan misi mengungkapkan apa yang ingin organisasi kerjakan dan siapa yang ingin ia layani. Misi yang jelas penting untuk menentukan tujuan (*objectives*) dan merumuskan strategi (David, 2001).

Pernyataan misi adalah pernyataan jangka panjang mengenai tujuan apa yang ingin dicapai yang membedakan sebuah bisnis dari perusahaan lain yang serupa. Pernyataan misi yang baik mengungkapkan pelanggan, produk atau jasa, pasar, teknologi, pemikiran untuk bertahan hidup, falsafah, konsep diri, pemikiran untuk citra publik, dan pemikiran untuk karyawan. Pernyataan misi harus selalu bisa direvisi. Pernyataan misi yang efektif dapat bertahan selama beberapa tahun (David, 2002).

Pernyataan ini bervariasi panjang tergantung pada tujuannya, tetapi ada beberapa poin penting:

1. Pada umumnya singkat, tidak lebih satu halaman
2. Potongan slogan/ potongan semboyan
3. Dihubungkan dengan target
4. Menekankan aktivitas
5. Memberi inspirasi
6. Sebagai alat ukur (indikasi) apakah misi akan tercapai atau tidak tercapai

Pernyataan misi harus tumbuh dari suatu diskusi terarah pada saat menjawab enam pertanyaan berikut:

1. Siapa kita?
2. Apakah kebutuhan dasar sosial dan politik kita tetap ada, atau apakah dasar masalah sosial dan politik kita tetap ada?
3. Secara umum, apa yang kita lakukan untuk mengenali, mengantisipasi dan merespons terhadap kebutuhan-kebutuhan atau problem?
4. Bagaimana seharusnya kita merespons *stakeholder* kita?
5. Apa filosofi, nilai-nilai, dan budaya kita?
6. Apa yang membuat kita berbeda/ unik?

Tujuan

Tujuan merupakan penjabaran dari pernyataan misi, tujuan adalah sesuatu yang akan dicapai atau dihasilkan dalam jangka waktu yang telah ditentukan. Penetapan tujuan pada umumnya didasarkan pada faktor-faktor kunci keberhasilan yang dilakukan setelah penetapan visi dan misi. Tujuan tidak harus dinyatakan dalam bentuk kuantitatif, akan tetapi harus dapat menunjukkan kondisi yang ingin dicapai dimasa mendatang (Akdon, 2006). Tujuan akan mengarahkan perumusan sasaran, kebijaksanaan, program dan kegiatan dalam rangka merealisasikan misi, oleh karena itu tujuan harus dapat menyediakan dasar yang kuat untuk menetapkan indikator. Pencapaian tujuan dapat dijadikan indikator untuk menilai kinerja sebuah organisasi.

Tujuan adalah untuk menggambarkan arahan yang jelas bagi organisasi. Perumusan tujuan akan strategi/perlakuan, arah kebijakan dan program suatu organisasi. Oleh karena itu perumusan tujuan harus memberikan ukuran lebih spesifik dan akuntabel.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam merumuskan tujuan:

1. Tujuan organisasi harus memberikan ukuran yang spesifik dan akuntabel (dapat diukur)
2. Tujuan organisasi merupakan penjabaran dari misi, oleh karena itu tujuan harus selaras dengan visi dan misi.
3. Tujuan organisasi menyatakan kegiatan khusus apa yang akan diselesaikan dan kapan diselesaikannya?

Kriteria tujuan:

1. Tujuan harus serasi dan mengklarifikasikan misi, visi dan nilai-nilai organisasi.
2. Pencapaian tujuan akan dapat memenuhi atau berkontribusi memenuhi misi, program dan sub program organisasi.
3. Tujuan cenderung untuk esensial tidak berubah, kecuali terjadi pergeseran lingkungan, atau dalam hal isu strategik hasil yang diinginkan.
4. Tujuan biasanya secara relatif berjangka panjang
5. Tujuan menggambarkan hasil program
6. Tujuan menggambarkan arahan yang jelas dari organisasi.
7. Tujuan harus menantang, namun realistik dan dapat dicapai.

Sasaran

Sasaran Perusahaan adalah menetapkan apa yang ingin coba dicapai perusahaan dalam menjalankan bisnis operasionalnya. Di dalam menetapkan sasaran hendaknya menggunakan prinsip SMART.

1. *Specific*: Sasaran harus menyatakan persisnya apa yang ingin dicapai.
2. *Measurable*: Suatu sasaran harus dapat diukur sehingga memungkinkan untuk menentukan apakah sasaran tersebut telah dicapai.
3. *Achievable*: Sasaran harus realistis sesuai dengan keadaan dimana sasaran tersebut ditetapkan dan sesuai dengan sumber daya yang tersedia untuk kegiatannya.
4. *Relevant*: Sasaran hasil harus relevan bagi orang yang bertanggung jawab untuk mencapai keberhasilannya.
5. *Time Bound*: Sasaran hasil harus menetapkan batasan waktu untuk mencapainya. Batas waktu sasaran tersebut juga harus realistis.

CONTOH IMPLEMENTASI VISI, MISI, TUJUAN, DAN SASARAN

Untuk mencapai sasaran pembangunan kesehatan pada akhir tahun 2018 telah ditetapkan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Provinsi Jawa Tengah tahun 2013-2018 sebagaimana diatur dalam Peraturan Daerah Provinsi Jawa Tengah Nomor 5 Tahun 2014.

Dengan mempertimbangkan perkembangan dan berbagai kecenderungan masalah kesehatan ke depan, mempertimbangkan visi dan misi Pemerintah Provinsi Jawa Tengah telah ditetapkan visi Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Tengah yaitu:

“Institusi yang Profesional dalam Mewujudkan Kesehatan Paripurna di Jawa Tengah”

Profesional dimaknai sebagai pola pikir, pola sikap dan pola tindak yang sistematis, transparan, dan akuntabel dari para pelaku di jajaran Dinas Kesehatan.

Kesehatan Paripurna dimaknai sebagai isu kesehatan yang meliputi upaya promotif, preventif, kuratif, dan rehabilitative yang diperankan oleh semua pelaku kesehatan di Jawa Tengah baik eksekutif, legislatif, yudikatif, dunia usaha dan atau lembaga non pemerintah serta masyarakat secara professional dan bertanggungjawab termasuk penyediaan sumber daya kesehatan.

Dalam rangka mewujudkan Visi Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Tengah tahun 2013-2018, telah ditetapkan 4 (empat) Misi yaitu:

1. Melaksanakan pelayanan kesehatan yang bermutu dan berkeadilan

Masyarakat mempunyai hak untuk memperoleh pelayanan kesehatan paripurna dengan sebaik-baiknya tanpa membedakan kesenjangan sosial ekonomi maupun geografis, untuk itu penyelenggaraan pelayanan kesehatan harus bermutu, merata, terjangkau, berkesinambungan dan berkeadilan, baik yang diselenggarakan oleh pemerintah, masyarakat, dan swasta.

Pelayanan kesehatan baik dasar maupun rujukan yang bermutu, merata dan terjangkau, akan terpenuhi apabila ketersediaan obat dan perbekalan kesehatan juga bermutu, merata dan terjangkau. Dalam melaksanakan pelayanan kesehatan tersebut, perlu suatu proses yang mencakup aspek penyusunan, implementasi dan monitoring evaluasi yang dapat dipertanggung jawabkan secara transparan dan partisipatif.

Setiap upaya pembangunan harus berkontribusi terhadap peningkatan derajat kesehatan baik secara langsung maupun tidak langsung. Upaya tersebut harus dapat menekan sekecil mungkin dampak negatif yang merugikan kesehatan masyarakat beserta lingkungannya. Untuk

berperilaku hidup bersih dan sehat, perlu peningkatan kemampuan masyarakat dalam mengenali, merencanakan, mengatasi, memelihara, meningkatkan dan melindungi kesehatan dirinya sendiri dan lingkungannya sebagai upaya pengendalian dan pencegahan penyakit dan kejadian luar biasa.

Dalam penggalan dana guna menjamin ketersediaan sumberdaya pembiayaan kesehatan, perlu advokasi dan sosialisasi kepada semua penyandang dana, baik pemerintah maupun masyarakat termasuk swasta. Dalam upaya pengelolaan sumberdaya pembiayaan yang efektif dan efisien, khususnya dalam pemeliharaan kesehatan masyarakat, dikembangkan Sistem Jaminan Kesehatan Daerah.

1. Mewujudkan sumber daya manusia kesehatan yang berdaya saing

Semakin ketatnya persaingan global termasuk tenaga kesehatan, diperlukan tenaga kesehatan yang terampil dan kompeten (cakap, berkuasa untuk menentukan/ memutuskan sesuai kewenangan) sehingga mampu bersaing dengan tenaga kesehatan asing, baik yang akan bekerja di institusi pelayanan kesehatan dalam negeri maupun luar negeri, diperlukan upaya meningkatkan mutu sumber daya manusia kesehatan melalui regulasi di bidang kesehatan dan pengembangan profesionalisme dengan menyiapkan kurikulum yang sesuai pada setiap pendidikan dan pelatihan.

Pendidikan dan pelatihan yang dilakukan Dinas kesehatan Provinsi harus terakreditasi, baik kurikulum, jumlah peserta, pelatih, penyelenggara pelatihan dan tempat pelatihan (sarana, prasarana pelatihan).

2. Mewujudkan peran serta masyarakat dan pemangku kepentingan dalam pembangunan kesehatan

Pembangunan kesehatan harus diselenggarakan dengan menggalang kemitraan antara pemerintah, masyarakat dan dunia usaha serta lembaga terkait, dengan mendayagunakan potensi yang dimiliki. Kemitraan diwujudkan dalam suatu jejaring agar diperoleh sinergisme yang mantap. Untuk itulah diperlukan adanya penggerak kemitraan dan peran serta masyarakat dalam mewujudkan kemandirian masyarakat untuk hidup sehat.

3. Melaksanakan Pelayanan Publik yang Bermutu

Pelayanan publik di lingkungan Dinas Kesehatan meliputi pelayanan informasi dan administrasi baik internal maupun eksternal. Pelayanan internal meliputi administrasi kepegawaian

(Penetapan Angka Kredit bagi tenaga fungsional kesehatan di kabupaten/ kota, UPTD dan Rumah Sakit; penempatan bidan PTT), keuangan (termasuk penggajian bidan PTT) dan aset, yang harus dilakukan secara transparan dan akuntabel dalam rangka mewujudkan *good governance*.

Pelayanan administrasi eksternal meliputi pemberian rekomendasi terkait usulan sarana prasarana dari Rumah Sakit, Dinas Kesehatan Kabupaten/ Kota, pelayanan perijinan di bidang farmasi dan perbekalan kesehatan, peningkatan kelas dan akreditasi rumah sakit umum dan swasta.

Pelayanan informasi terdiri dari pelayanan kehumasan dan informasi publik melalui media elektronik (*website*, televisi, *teleconference*, radio, dll) dan media cetak (majalah infokes, leaflet, poster, dll), baliho dan spanduk.

Visi dan Misi tidak akan terwujud apabila kondisi penduduk Provinsi Jawa Tengah tidak sehat, sehingga perlu perencanaan strategis yang mampu mengatasi berbagai hambatan dan kendala bidang kesehatan. Pengembangan kebijakan pembangunan kesehatan sangat penting mengingat penyelenggaraan pembangunan kesehatan pada saat ini semakin kompleks sejalan dengan permasalahan, perkembangan demokrasi, desentralisasi dan tuntutan globalisasi yang semakin meningkat.

Kesehatan merupakan sektor yang kompleks dengan banyak pelaku di lembaga pemerintah, masyarakat, dan kelompok swasta. Dalam upaya meningkatkan derajat kesehatan masyarakat dan mewujudkan pembangunan berwawasan kesehatan di Provinsi Jawa Tengah, terdapat beberapa pelaku antara lain: (1) Pelaku dalam *Stewardship* mencakup lembaga yang berfungsi sebagai penentu kebijakan dan regulator dalam sistem kesehatan di Provinsi Jawa Tengah. Disamping itu ada Lembaga dan Unit Pemerintah non Dinas Kesehatan yang terkait dengan sektor Kesehatan sebagai pemangku kepentingan atau SKPD Lain yang terkait sektor kesehatan; (2) Pelaku dalam *Financing* (Sumber Pendanaan Kesehatan) adalah : Kementerian Kesehatan dan berbagai Kementerian teknis terkait kesehatan yang memberikan Anggaran Pemerintah Pusat; Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Tengah yang memberikan Anggaran Pemerintah Provinsi; Masyarakat dan Swasta yang memberikan kontribusi; (3) Pelaku dalam Pelayanan Kesehatan (*Healthcare Delivery*), mencakup Rumah Sakit Pemerintah dan Swasta; Lembaga Pelayanan Kesehatan non Rumah Sakit milik Pemerintah; Lembaga Pelayanan Kesehatan non - Rumah Sakit milik Swasta;

Lembaga Pelayanan kesehatan penunjang lainnya : Apotik/ Toko Obat, Klinik, Praktek dokter bersama, Rumah Bersalin, laboratorium, praktek komplementer. Disamping itu terdapat Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) Kesehatan dan Organisasi Profesi serta (4) Pelaku dalam *Resource Generation* adalah berbagai Lembaga Pendidikan Tenaga Kesehatan Pemerintah dan Swasta.

Selanjutnya, untuk dapat menjalankan peran secara optimal maka sektor kesehatan perlu menggunakan konsep *good governance* secara baik. Dalam konsep *good governance*, Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Tengah memiliki tiga peran kunci, yakni sebagai: (1) sebagai regulator, Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Tengah harus menjadi penggerak, institusi paling utama, yang terbaik dan paling tahu tentang kesehatan, sebagai panutan, cakap, mampu, proaktif yang dilandasi dengan pola pikir, pola sikap dan pola tindak yang sistematis, transparan dan akuntabel dalam sistem pelayanan kesehatan di wilayahnya untuk mencapai status kesehatan masyarakat yang optimal; (2) sebagai pemberi dana, Pemerintah Provinsi Jawa Tengah melalui Dinas Kesehatan harus menjamin bahwa layanan kesehatan yang diperlukan oleh masyarakat dapat diakses oleh seluruh masyarakat, sehingga jika terjadi *barier* ekonomi dari kelompok masyarakat yang miskin, maka Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Tengah harus menjadi ujung tombak dan bertanggung jawab menyediakan dana dan atau membuat sistem, supaya pelayanan kesehatan dapat diakses oleh penduduk miskin dengan kualitas yang baik; (3) sebagai pelaksana, maka Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Tengah harus menjadi motivator, leader, dan institusi yang menjadi tumpuan pemerintah Provinsi Jawa Tengah dalam rangka menyediakan layanan kesehatan paripurna yang diperankan oleh semua pelaku di Jawa Tengah baik eksekutif, legislatif, yudikatif, dunia usaha dan atau lembaga-lembaga non pemerintahan secara profesional dan bertanggungjawab, termasuk penyediaan sumber daya kesehatan bagi masyarakat yang bermutu, kompeten, cakap dan bertanggung jawab melalui Unit Pelayanan Teknis (UPT), Dinas Kesehatan Kabupaten/ Kota, Puskesmas, Poliklinik Kesehatan Desa (PKD) serta Rumah Sakit Umum dan Khusus.

B. Tujuan dan Sasaran Jangka Menengah

Tujuan yang akan dicapai oleh Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Tengah secara umum adalah terwujudnya **Institusi yang Profesional dalam Mewujudkan Kesehatan Paripurna di Jawa Tengah** yang mampu menggerakkan pembangunan bidang kesehatan oleh pemerintah, swasta dan masyarakat dalam rangka meningkatkan status kesehatan, pembiayaan kesehatan dan pelayanan kesehatan yang bermutu.

Untuk mencapai tujuan dimaksud, Visi telah dijabarkan dalam 4 (empat) misi. Dalam rangka mencapai Misi-misi tersebut, maka tujuan dan sasaran yang akan dicapai adalah :

1. Misi I : Meningkatkan Pelayanan Kesehatan yang Bermutu dan Berkeadilan

Untuk mencapai misi ini, maka tujuan dan sasaran yang akan dicapai adalah :

a. Tujuan : Meningkatkan pelayanan kesehatan masyarakat

b. Sasaran :

- 1) Meningkatnya kesehatan ibu dan anak
- 2) Terkendalinya penyakit menular dan tidak menular
- 3) Meningkatnya fasilitas pelayanan kesehatan yang memenuhi standar
- 4) Meningkatnya kuantitas dan kualitas kesehatan pemukiman, tempat-tempat umum dan tempat pengolahan makanan
- 5) Meningkatnya mutu sediaan farmasi, makanan minuman, alat kesehatan dan Perbekalan Kesehatan Rumah Tangga (PKRT).

2. Misi II : Mewujudkan Sumber Daya Manusia yang Berdaya Saing

Untuk mencapai misi ini, maka tujuan dan sasaran yang akan dicapai adalah :

a. Tujuan :

- 1) Meningkatkan kompetensi sumber daya manusia kesehatan
- 2) Meningkatkan pelayanan pendidikan dan pelatihan bidang kesehatan
- 3) Mendayagunakan sumber daya manusia kesehatan

b. Sasaran :

- 1) Meningkatnya masyarakat yang mengikuti pendidikan di institusi pendidikan kesehatan
- 2) Meningkatnya kualitas institusi pendidikan kesehatan
- 3) Meningkatnya sumber daya manusia kesehatan yang mengikuti pendidikan dan pelatihan
- 4) Meningkatnya pendidikan dan pelatihan yang terakreditasi
- 5) Meratanya distribusi tenaga kesehatan

3. Misi III : Mewujudkan Peran Serta Masyarakat dan Pemangku Kepentingan dalam Pembangunan Kesehatan

a. Tujuan :

- 1) Meningkatkan advokasi dan *social support* pemangku kepentingan

b. Sasaran :

- 1) Meningkatnya peran pemerintah kabupaten/ kota dalam pembangunan kesehatan
- 2) Meningkatnya peran dunia usaha dalam pembangunan kesehatan
- 3) Meningkatnya peran masyarakat dalam pembangunan kesehatan

4. Misi IV : Melaksanakan Pelayanan Publik yang Bermutu

a. Tujuan :

- 1) Meningkatkan pelayanan administrasi di bidang kesehatan
- 2) Meningkatkan pelayanan informasi di bidang kesehatan

b. Sasaran :

- 1) Meningkatnya penerbitan ijin dan registrasi sumber daya

kesehatan

- 2) Meningkatnya tata kelola kepegawaian, kehumasan, aset, keuangan, perencanaan dan evaluasi pembangunan kesehatan
- 3) Meningkatnya tata kelola administrasi perkantoran
- 4) Meningkatnya masyarakat yang memanfaatkan informasi kesehatan