



MODUL
ADMINISTRASI KEBIJAKAN KESEHATAN
(KSM234)

Materi 6
Perencanaan dan Evaluasi Kesehatan

Disusun Oleh:
Gisely Vionalita SKM., M.Sc.

UNIVERSITAS ESA UNGGUL
2020

Perencanaan dan Evaluasi Kesehatan

A. Pendahuluan

Administrasi Kebijakan kesehatan merupakan mata kuliah wajib untuk seluruh mahasiswa Program Studi Kesehatan Masyarakat, dimana dijadikan bahan untuk kompetensi sebagai sarjana.

B. Kompetensi Akhir

Tujuan pembelajaran mata kuliah :

1. Mahasiswa dapat menguraikan konsep dasar AKK, pengertian, tujuan dan manfaat AKK dan Organisasi dan Administrasi Kesehatan
2. Mahasiswa dapat menguraikan Manajemen Pelayanan Kesehatan, prinsip-prinsip, fungsi manajemen dan aplikasi manajemen
3. Mahasiswa dapat menguraikan Manajemen dan Lingkungannya, Lingkungan eksternal langsung, Lingkungan Umum, Lingkungan internal dan Hubungan lingkungan
4. Mahasiswa dapat menguraikan Pertimbangan implikasi kebijakan terhadap kondisi sosial politik, dan contoh pelaksanaannya
5. Mahasiswa mampu menguraikan Implementasi kebijakan dalam perencanaan pengorganisasian struktur dan program
6. Mahasiswa mampu menguraikan Pertimbangan implikasi kebijakan terhadap kesehatan dan penjelasan mengenai SKN
7. Mahasiswa mampu menguraikan Pengembangan rencana implementasi serta penetapan tindakan dan evaluasi
8. Mahasiswa mampu menguraikan Pengembangan metode monitoring dan evaluasi
9. Mahasiswa mampu menguraikan Strategi komunikasi membangun dinamika kelompok
10. Mahasiswa mampu menguraikan Peran pemerintah dalam menyediakan pelayanan kesehatan masyarakat

11. Mahasiswa mampu menguraikan Fungsi-fungsi dasar untuk kewajiban individu dan organisasi dalam pelayanan kesehatan masyarakat esensial
12. Mahasiswa mampu menguraikan Menciptakan kultur standar etika di dalam organisasi dan komunitas.
13. Mahasiswa mampu menguraikan Pengembangan isu internal eksternal yang berdampak pada penerapan pelayanan kesmas esensial.
14. Mahasiswa mampu menguraikan Pengembangan, implementasi, dan monitoring standar kinerja organisasi

C. Komponen penilaian

Untuk penilaian akhir, komponen nilai yang digunakan terdiri dari kehadiran, UTS, UAS dan penugasan. Dalam kuliah *online* komponen penugasan ditambah dengan kuis, sedangkan komponen kehadiran tidak diperhitungkan karena ditekankan pada aspek aktivitas di *website*.

Adapun proporsi penilaiannya sebagai berikut :

- a. UTS = 25 %
- b. UAS = 25 %
- c. Kuis = 20 %
- d. Tugas = 20 %
- e. Absensi = 10%

D. Kegiatan Belajar

➤ PEENCANAAN

Perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen yang ada di proses pelayanan kesehatan. Menurut Hani Handoko, 1997 perencanaan merupakan unsur yang ada di setiap kegiatan dan berkaitan dengan:

- Apa yang harus dilakukan
- Bagaimana melakukan
- Kapan melakukannya
- Siapa yang melakukan

Meningkatkan kinerja dan mutu perencanaan program kesehatan, diperlukan suatu proses perencanaan yang akan menghasilkan suatu rencana yang menyeluruh (komprehensif dan holistik). Perencanaan kesehatan adalah kegiatan yang perlu dilakukan di masa yang akan datang dan jelas tujuannya. Langkah-langkah perencanaan sebetulnya bersifat generik yaitu sama dengan alur pikir siklus pemecahan masalah, langkah-langkah pokok yang perlu dilakukan adalah :

analisis situasi, identifikasi masalah dan menetapkan prioritas, menetapkan tujuan, melakukan analisis untuk memilih alternatif kegiatan terbaik.

Dalam menyusun rencana operasional kelima langkah pokok di atas harus dilaksanakan secara berurutan (sistematis). Setiap langkah yang dilakukan memiliki tujuan sendiri. Analisis situasi sebagai langkah awal dalam perencanaan harus dilakukan sebaik mungkin, sehingga dapat diperoleh gambaran tentang masalah kesehatan yang ada serta faktor-faktor yang mempengaruhi masalah kesehatan tersebut, yang merupakan tujuan dari analisis ini, pada akhirnya akan diperoleh hasil dari analisis ini yang merupakan titik tolak perencanaan kesehatan terpadu dan dalam langkah selanjutnya diikuti oleh kegiatan untuk merumuskan masalah secara jelas, sekaligus menentukan prioritas masalah-masalah tersebut.

Yang dimaksud dengan masalah dalam perencanaan kesehatan tidak terbatas pada masalah gangguan kesehatan saja, akan tetapi meliputi semua faktor yang mempengaruhi kesehatan penduduk (lingkungan, perilaku, kependudukan dan pelayanan kesehatan). Menurut Abraham. L, masalah adalah terdapatnya kesenjangan (gap) antara harapan dengan kenyataan.

1 Pengertian Perencanaan

Perencanaan adalah kemampuan untuk memilih satu kemungkinan dari berbagai kemungkinan yang tersedia dan yang dipandang paling tepat untuk mencapai tujuan (Billy E. Goetz).

Perencanaan adalah pekerjaan yang menyangkut penyusunan konsep serta kegiatan yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan demi masa depan yang lebih baik (Le Breton).

Perencanaan atau *planning* adalah proses pengambilan keputusan yang menyangkut apa yang akan dilakukan di masa mendatang, kapan, bagaimana dan siapa yang akan melakukannya.

Perencanaan merupakan inti kegiatan manajemen, karena semua kegiatan manajemen diatur dan diarahkan oleh perencanaan tersebut. Dengan perencanaan itu memungkinkan para pembuat keputusan atau manajer untuk menggunakan sumber daya mereka secara berhasil guna dan berdaya guna.

Perencanaan merupakan suatu fungsi penganalisaan tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu menjadi urutan tindakan yang sistematis. Perencanaan merupakan suatu organisasi adalah suatu proses yang berkesinambungan, tidak akan pernah berhenti, karena organisasi akan terus menghasilkan tujuan-tujuan yang ingin dicapai oleh unit-unit pelaksanaan.

Jadi perencanaan kesehatan adalah sebuah proses untuk merumuskan masalah-masalah kesehatan yang berkembang dimasyarakat, menemukan kebutuhan dan sumber daya yang tersedia. Menetapkan tujuan program yang paling pokok dan menyusun langkah-langkah praktis untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perencanaan akan menjadi efektif jika perumusan masalah sudah dilakukan berdasarkan fakta-fakta dan bukan berdasarkan emosi atau angan-angan saja. Fakta-fakta diungkap dengan menggunakan data untuk menunjang perumusan masalah. Perencanaan juga merupakan proses pemilihan alternative tindakan yang terbaik untuk mencapai tujuan. Perencanaan juga merupakan suatu keputusan untuk mengerjakan sesuatu dimasa depan. Salah satu tugas manajer yang terpenting dibidang perencanaan adalah menetapkan tujuan jangka panjang dan pendek organisasi berdasarkan analisis situasi diluar dan didalam organisasi dibidang kesehatan.

Perencanaan kesehatan adalah sebuah proses untuk merumuskan masalah-masalah kesehatan yang berkembang di masyarakat, menentukan kebutuhan dan sumber daya yang

tersedia, menetapkan tujuan program yang paling pokok dan menyusun langkah-langkah praktis untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Perencanaan akan menjadi efektif jika perumusan masalah sudah dilakukan berdasarkan fakta-fakta dan bukan berdasarkan emosi atau angan-angan saja. Fakta-fakta diungkap dengan menggunakan data untuk menunjang perumusan masalah. Perencanaan juga merupakan proses pemilihan alternative tindakan yang terbaik untuk mencapai tujuan. Perencanaan juga merupakan suatu keputusan untuk mengerjakan sesuatu di masa akan datang, yaitu suatu tindakan yang diproyeksikan di masa yang akan datang. Salah satu tugas manajer yang terpenting di bidang perencanaan adalah menetapkan tujuan jangka panjang dan pendek organisasi berdasarkan analisis situasi di luar (eksternal) dan di dalam (internal) organisasi.

2. Manfaat Perencanaan

Manfaat perencanaan bagi organisasi kesehatan adalah manajer dan staf organisasi kesehatan tersebut dapat mengetahui :

- a. Tujuan yang ingin di capai organisasi dan cara mencapainya
- b. Jenis dan struktur organisasi yang dibutuhkan.
- c. Sejauh mana efektivitas kepemimpinan dan pengarahan yang diperlukan.
- d. Bentuk dan standar pengawasan yang akan dilakukan.
- e. Aktivitas organisasi dalam mencapai tujuan dapat dilaksanakan secara teratur.
- f. Menghilangkan aktivitas yang tidak produktif.
- g. Mengukur hasil kegiatan.
- h. Sebagai dasar pelaksanaan fungsi manajemen lainnya.

3. Unsur – Unsur Perencanaan

Menurut Manullang (2009:41), rencana yang baik pada umumnya memuat enam unsur yaitu *what, why, where, when, who, how*. Selanjutnya menurut Hasibuan (2008 : 112), pertanyaan-pertanyaan ini harus dijawab secara ilmiah, artinya atas hasil analisis data, informasi, dan fakta, supaya rencana yang dibuat itu relatif baik, pelaksanaannya mudah dan tujuan yang diinginkan akan tercapai. Pertanyaan itu secara rinci berupa:

1. *What* (apa)

Apa yang akan dicapai, tindakan apa yang harus dikerjakan untuk mencapai sasaran, sarana dan prasarana apa yang diperlukan, harus ada penjelasan dan rinciannya

2. *Why* (mengapa)

Mengapa itu menjadi sasaran, mengapa ia harus dilakukan dengan memberikan penjelasan, mengapa ia harus dikerjakan dan mengapa tujuan itu harus dicapai.

3. *Where* (di mana)

Di mana tempat setiap kegiatan harus dikerjakan. Perlu dijelaskan dan diberikan alasan-alasannya berdasarkan pertimbangan ekonomis.

4. *When* (kapan)

Kapan rencana akan dilakukan. Penjelasan waktu dimulainya pekerjaan baik untuk tiap-tiap bagian maupun untuk seluruh pekerjaan harus ditetapkan standar waktu untuk memilih pekerjaan-pekerjaan itu. Alasan-alasan memilih waktu itu harus diberikan sejelas- jelasnya.

5. *Who* (siapa)

Siapa yang akan melakukannya, jadi pemilihan dan penempatan karyawan, menetapkan persyaratan dan jumlah karyawan yang akan melakukan pekerjaan, luasnya wewenang dari masing-masing pekerja.

6. *How* (bagaimana)

Bagaimana mengerjakannya, perlu diberi penjelasan mengenai teknik-teknik pengerjaannya.

4. Jenis-Jenis Perencanaan Kesehatan

Perencanaan atau rencana itu sendiri banyak macamnya, antara lain :

1. Dilihat dari jangka waktu berlakunya rencana :
 - a. Rencana jangka panjang (*long term planning*), yang berlaku antara 10-25 tahun.
 - b. Rencana jangka menengah (*medium range planning*), yang berlaku antara 5-7 tahun.
 - c. Rencana jangka pendek (*short range planning*), umumnya hanya berlaku untuk 1 tahun.
2. Dilihat dari tingkatannya :
 - a. Rencana induk (*masterplan*), lebih menitikberatkan uraian kebijakan organisasi. Rencana ini mempunyai tujuan jangka panjang dan mempunyai ruang lingkup yang luas.
 - b. Rencana operasional (*operational planning*), lebih menitikberatkan pada pedoman atau petunjuk dalam melaksanakan suatu program.
 - c. Rencana harian (*day to day planning*) ialah rencana harian yang bersifat rutin.
3. Ditinjau dari ruang lingkupnya :
 - a. Rencana strategis (*strategic planning*), berisikan uraian tentang kebijakan tujuan jangka panjang dan waktu pelaksanaan yang lama. Model rencana ini sulit untuk diubah.
 - b. Rencana taktis (*tactical planning*) ialah rencana yang berisi uraian yang bersifat jangka pendek, mudah menyesuaikan kegiatan-kegiatannya, asalkan tujuan tidak berubah.
 - c. Rencana menyeluruh (*comprehensive planning*) ialah rencana yang mengandung uraian secara menyeluruh dan lengkap.
 - d. Rencana terintegrasi (*integrated planning*) ialah rencana yang mengandung uraian yang menyeluruh bersifat terpadu, misalnya dengan program lain diluar kesehatan.

➤ EVALUASI KESEHATAN

Menurut American Public Health Association (Azwar, 1996) evaluasi adalah suatu proses menentukan nilai atau besarnya sukses dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Proses ini mencakup langkah-langkah memformulasikan tujuan, mengidentifikasi kriteria secara tepat yang akan dipakai mengukur sukses, menentukan besarnya sukses dan rekomendasi untuk kegiatan program selanjutnya.

Evaluasi adalah suatu proses yang menghasilkan informasi tentang sejauh mana suatu kegiatan tertentu telah dicapai, bagaimana perbedaan pencapaian itu dengan standar tertentu untuk mengetahui apakah ada perbedaan antara keduanya dan bagaimana manfaat yang telah dikerjakan dibandingkan dengan harapan-harapan yang ingin diperoleh. Evaluasi adalah kegiatan yang dilakukan dengan cara membandingkan hasil yang telah dicapai dengan rencana yang telah ditentukan. Evaluasi merupakan alat penting untuk membantu pengambilan keputusan sejak tingkat perumusan kebijakan maupun pada tingkat pelaksanaan program (Wijono, 1999).

Evaluasi juga merupakan serangkaian prosedur untuk menilai suatu program dan memperoleh informasi tentang keberhasilan dan pencapaian tujuan, kegiatan, hasil dan dampak serta biayanya. Fokus utama dari evaluasi adalah mencapai perkiraan yang sistematis dari dampak program. Dengan demikian evaluasi merupakan suatu usaha untuk mengukur suatu pencapaian tujuan atau keadaan tertentu dengan membandingkan dengan standar nilai yang sudah ditentukan sebelumnya. Juga merupakan suatu usaha untuk mencari kesenjangan antara yang ditetapkan dengan kenyataan hasil pelaksanaan. Menurut Wijono (1997), evaluasi adalah prosedur secara menyeluruh yang dilakukan dengan menilai masukan, proses dan indikator keluaran untuk menentukan keberhasilan dari pelaksanaan suatu program dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

Sementara menurut kamus besar bahasa Indonesia, kata evaluasi berarti penilaian hasil. Evaluasi juga merupakan upaya untuk mendokumentasikan dan melakukan penilaian tentang apa yang terjadi dan juga mengapa hal itu terjadi atau dengan kata lain evaluasi adalah upaya untuk mengetahui apakah ada hubungan antara program yang dilaksanakan dengan hasil yang dicapai. Lebih jauh dikatakan bahwa evaluasi yang sederhana adalah mengumpulkan informasi tentang keadaan sebelum dan sesudah pelaksanaan suatu program.

Menurut WHO (1990) pengertian evaluasi adalah suatu cara sistematis untuk mempelajari berdasarkan pengalaman dan mempergunakan pelajaran yang dipelajari untuk memperbaiki kegiatan-kegiatan yang sedang berjalan serta meningkatkan perencanaan yang lebih baik dengan seleksi yang seksama untuk kegiatan masa datang.

Pengertian lain menyebutkan, bahwa evaluasi merupakan suatu proses yang memungkinkan administrator mengetahui hasil programnya dan berdasarkan itu mengadakan penyesuaian-penyesuaian untuk mencapai tujuan secara efektif. Jadi evaluasi tidak sekedar menentukan keberhasilan atau kegagalan, tetapi juga mengetahui mengapa keberhasilan atau kegagalan itu terjadi dan apa yang bisa dilakukan terhadap hasil-hasil tersebut.

1. Jenis-jenis Evaluasi

1. Evaluasi formative, adalah evaluasi yang dilakukan pada tahap pelaksanaan program dengan tujuan untuk mengubah atau memperbaiki program. Evaluasi ini dilakukan untuk memperbaiki program yang sedang berjalan dan didasarkan atas kegiatan sehari-hari, minggu, bulan bahkan tahun, atau waktu yang relatif pendek. Manfaat evaluasi formative terutama untuk memberikan umpan balik kepada manajer program tentang hasil yang dicapai beserta hambatan-hambatan yang dihadapi. Evaluasi formative sering disebut sebagai evaluasi proses atau monitoring.
2. Evaluasi summative, adalah evaluasi yang dilakukan untuk melihat hasil keseluruhan dari suatu program yang telah selesai dilaksanakan. Evaluasi ini dilakukan pada akhir kegiatan atau beberapa kurun waktu setelah program, guna menilai keberhasilan program.

Terkait dengan kesehatan, kualitas pelayanan kesehatan dapat dinilai dari informasi tentang penggunaan pengaruh (evaluasi hasil), tentang penampilan kegiatan-kegiatan (evaluasi proses) atau tentang fasilitas-fasilitas dan penataan-penataan (evaluasi struktur). Evaluasi harus dipandang sebagai suatu cara untuk perbaikan pembuatan keputusan untuk tindakan-tindakan di masa yang akan datang.

Menurut Supriyanto (1988) tujuan evaluasi adalah :

1. Memperbaiki pelaksanaan dan perencanaan kembali suatu program. Sehubungan dengan ini perlu adanya kegiatan-kegiatan yang dilakukan antara lain memeriksa kembali kesesuaian dari program dalam hal perubahan-perubahan kecil yang terus-menerus, mengukur kemajuan terhadap target yang direncanakan, menentukan sebab dan faktor di dalam maupun di luar yang mempengaruhi pelaksanaan suatu program.
2. Sebagai alat untuk memperbaiki kebijaksanaan perencanaan dan pelaksanaan program yang akan datang. Hasil evaluasi akan memberikan pengalaman mengenai hambatan dari pelaksanaan program yang lalu dan selanjutnya dapat dipergunakan untuk memperbaiki kebijaksanaan dan pelaksanaan program yang akan datang.
3. Sebagai alat untuk memperbaiki alokasi sumber dana dan sumber daya manajemen saat ini serta di masa mendatang.

Sedangkan tujuan dari evaluasi program kesehatan adalah untuk memperbaiki program-program kesehatan dan pelayanannya untuk mengantarkan dan mengarahkan alokasi tenaga dan dana untuk program dan pelayanan yang sedang berjalan dan yang akan datang. Evaluasi harus digunakan secara konstruktif dan bukan untuk membenarkan tindakan yang telah lalu atau sekedar mencari kekurangan-kekurangan saja. Terdapat berbagai kesulitan dalam melaksanakan evaluasi kesehatan, antara lain bahwa kebutuhan akan pelayanan kesehatan melebihi dari yang diterapkan.

- **Pentingnya mempelajari perencanaan dan evaluasi kesehatan dapat dituangkan dalam pemahaman mengenai SIKLUS PEMECAHAN MASALAH menggunakan Problem Solving Cycle (PSC)**



PSC ini dapat dijelaskan seperti berikut :

- Pendekatan integral dan komprehensif dalam penyusunan rencana dan program
- Membantu memberikan pemahaman situasi dan masalah yang dihadapi
- Terdiri atas berbagai teknik dan metode kerja
- *Road-map* pengembangan program
- Problem solving cycle (siklus solusi masalah) adalah proses mental yang melibatkan penemuan masalah, analisis dan pemecahan masalah. Tujuan utama dari pemecahan masalah adalah untuk mengatasi kendala dan mencari solusi yang terbaik dalam menyelesaikan masalah (Reed, 2000).
- *Problem Solving Cycle* adalah suatu metode pemecahan masalah dengan mengidentifikasi masalah yang paling diprioritaskan, kemudian mengidentifikasi solusi / jalan keluar dari masalah tersebut, baru melakukan pelaksanaan terhadap pemecahan masalah tersebut (Azwar, 1996).
- Problem solving cycle atau siklus solusi masalah merupakan siklus pemecahan masalah
- yang terdiri dari beberapa langkah yaitu analisis situasi, identifikasi masalah, penentuan prioritas
- masalah, alternative pemecahan masalah, pelaksanaan solusi dan evaluasi

E. Latihan

Jelaskan tahapan PSC dengan contoh kasus di bidang kesehatan!

F. Kunci Jawaban

1. Identifikasi Masalah

Perencanaan pada hakekatnya adalah suatu bentuk rancangan pemecahan masalah. Oleh sebab itu, langkah awal dalam perencanaan kesehatan adalah mengidentifikasi masalah-masalah kesehatan masyarakat di lingkungan unit organisasi yang bersangkutan. Sumber masalah kesehatan masyarakat dapat diperoleh dari berbagai cara antara lain :

- a. Laporan-laporan kegiatan dari program-program kesehatan yang ada.
- b. Surveillance epidemiologi atau pemantauan penyebaran penyakit.
- c. Survei kesehatan yang khusus diadakan untuk memperoleh masukan perencanaan kesehatan.
- d. Hasil kunjungan lapangan supervisi, dan sebagainya.

2. Menetapkan Prioritas Masalah

Kegiatan identifikasi masalah menghasilkan segudang masalah kesehatan yang menunggu untuk ditangani. Oleh karena keterbatasan sumber daya baik biaya, tenaga dan teknologi maka tidak

semua masalah tersebut dapat dipecahkan sekaligus (direncanakan pemecahannya). Untuk itu harus dipilih masalah mana yang "*feasible*" untuk dipecahkan. Proses memilih masalah ini disebut memilih atau menetapkan prioritas masalah. Pemilihan prioritas dapat dilakukan melalui 2 cara, yakni :

a) Teknik Skoring

Yakni memberikan nilai (*scor*) terhadap masalah tersebut dengan menggunakan ukuran (*parameter*) antara lain :

- 1) Prevalensi penyakit (*prevalence*) atau besarnya masalah.
- 2) Berat ringannya akibat yang ditimbulkan oleh masalah tersebut (*severity*).
- 3) Kenaikan atau meningkatnya prevalensi (*rate increase*).
- 4) Keinginan masyarakat untuk menyelesaikan masalah tersebut (*degree of unmeet need*).
- 5) Keuntungan sosial yang diperoleh bila masalah tersebut diatasi (*social benefit*).
- 6) Teknologi yang tersedia dalam mengatasi masalah (*technical feasibility*).
- 7) Sumber daya yang tersedia yang dapat digunakan untuk mengatasi masalah (*resources availability*), termasuk tenaga kesehatan. Masing-masing ukuran tersebut diberi nilai berdasarkan justifikasi kita, bila masalahnya besar diberi 5 paling tinggi dan bila sangat kecil diberi nilai 1. Kemudian nilai-nilai tersebut dijumlahkan. Masalah yang memperoleh nilai tertinggi (terbesar) adalah yang diprioritaskan, masalah yang memperoleh nilai terbesar kedua memperoleh prioritas kedua dan selanjutnya.

b). Teknik Non Skoring

Dengan menggunakan teknik ini masalah dinilai melalui diskusi kelompok, oleh sebab itu juga disebut "*nominal group technique* (NGT)". Ada 2 NGT yakni :

i. *Delphi Technique*

Yaitu masalah-masalah didiskusikan oleh sekelompok orang yang mempunyai keahlian yang sama. Melalui diskusi tersebut akan menghasilkan prioritas masalah yang disepakati bersama.

ii. *Delbec Technique*

Menetapkan prioritas masalah menggunakan teknik ini adalah juga melalui diskusi kelompok namun peserta diskusi terdiri dari para peserta yang tidak

sama keahliannya maka sebelumnya dijelaskan dulu sehingga mereka mempunyai persepsi yang sama terhadap masalah-masalah yang akan dibahas. Hasil diskusi ini adalah prioritas masalah yang disepakati bersama.

3. Menetapkan Tujuan

Menetapkan tujuan perencanaan pada dasarnya adalah membuat ketetapan-ketetapan tertentu yang ingin dicapai oleh perencanaan tersebut. Penetapan tujuan yang baik apabila dirumuskan secara konkret dan dapat diukur. Pada umumnya dibagi dalam tujuan umum dan tujuan khusus.

1.1 Tujuan Umum

Adalah suatu tujuan masih bersifat umum dan masih dapat dijabarkan ke dalam tujuan-tujuan khusus dan pada umumnya masih abstrak.

Contoh :

Meningkatnya status gizi anak balita di kecamatan Cibadak.

1.2 Tujuan Khusus

Adalah tujuan-tujuan yang dijabarkan dari tujuan umum. Tujuan khusus merupakan jembatan untuk tujuan umum, artinya tujuan umum yang ditetapkan akan tercapai apabila tujuan-tujuan khususnya tercapai.

4. Menyusun Alternatif Pemecahan Masalah

Untuk menyusun alternatif jalan keluar, biasanya digunakan berpikir kreatif teknik berpikir kreatif. Namun, apabila masih belum menemukan alternatif jalan keluar, dapat menggunakan langkah sebagai berikut:

- a. Menentukan berbagai penyebab masalah
- b. Untuk menentukan penyebab masalah, dilakukan curah pendapat (Brain Storming) dengan membahas data yang telah dikumpulkan. Dapat digunakan alat bantu diagram hubungan sebab akibat (*cause-effect diagram*) atau populer pula dengan sebutan diagram tulang ikan (*fish bone diagram*).

Selanjutnya, adalah memilih prioritas jalan keluar (solusi masalah). Berbagai macam alternatif yang tersedia haruslah dianalisis secara seksama sebelum keputusan terhadap alternatif yang terpilih diambil. Analisis terhadap alternatif yang tersedia sebaiknya memperhatikan hal-hal berikut ini:

1. Terdapat relevansi antara hasil alternatif dengan tujuan pemecahan masalah yang dilakukan artinya dapat membantu mengurangi atau mengatasi masalah yang ada.

2. Efektifitas
3. Relatif cost, dalam hal ini berapa besar biaya dari masing-masing alternatif, pilihlah alternatif dengan biaya relatif murah namun tidak mengurangi efektifitasnya.
4. Technical feasibility, apakah secara teknik suatu alternative dapat dijalankan.
5. Ketersediaan sumber daya untuk menjalankan alternative yang dipilih.
6. Keuntungan yang dimiliki oleh suatu alternative dibandingkan dengan alternatif lainnya.
7. Kerugian yang mungkin timbul akibat pemilihan suatu alternatif.

Untuk memilihnya, dapat memakai kriteria matriks: melalui efektifitas jalan keluar dan efisiensi jalan keluar. Prioritas jalan keluar adalah nilai efektifitasnya paling tinggi. Untuk menentukan efektifitas jalan keluar, dipergunakan kriteria tambahan seperti, besarnya masalah yang dapat diselesaikan (*magnitude*), pentingnya jalan keluar (*importancy*), sensitivitas jalan keluar (*vulnerability*). Untuk nilai efisien, biasanya dikaitkan dengan biaya (*cost*) yang diperlukan untuk melaksanakan jalan keluar.

5. Rencana Operasional

Rencana operasional terdiri atas rencana sekali pakai dan rencana tetap. Rencana sekali pakai dikembangkan untuk mencapai tujuan tertentu dan ditinggalkan manakala tujuan tersebut telah dicapai. Rencana sekali pakai merupakan arah tindakan yang mungkin tidak akan terulang dalam bentuk yang sama dimasa yang akan datang. Bentuk utama rencana sekali pakai, antara lain:

1. Program. Program mencakup serangkaian aktivitas yang relatif luas
2. Proyek. Bagian dari program yang lebih kecil dan mandiri. Proyek juga memiliki cakupan terbatas dan jelas mengenai tugas dan waktu.
3. Anggaran. Anggaran adalah pernyataan sumber daya keuangan yang disediakan untuk kegiatan tertentu dalam waktu tertentu.

Rencana tetap merupakan pendekatan yang sudah dilakukan untuk menangani situasi yang terjadi berulang(repetitive) dan dapat diperkirakan. Rencana tetap itu memberikan kesempatan kepada manajer untuk menghemat waktu yang digunakan dalam perencanaan dan pengambilan keputusan karena situasi yang serupa ditangani dengan cara yang konsisten yang telah ditentukan sebelumnya. Bentuknya antara lain:

1. Kebijakan. Merupakan suatu pedoman umum dalam pengambilan keputusan. Hal ini menentukan suatu rencana dapat atau tidak dapat diambil.

2. Prosedur standar. Implementasi kebijakan dilakukan melalui garis pedoman lebih detail yang disebut prosedur standar.
3. Peraturan. Pernyataan bahwa suatu tindakan harus dilakukan atau tidak boleh dilakukan dalam situasi tertentu.

Rencana kegiatan atau rencana operasional pada umumnya kegiatan mencakup 3 tahap pokok, yakni :

- Rencana kegiatan pada tahap persiapan, yakni kegiatan-kegiatan yang dilakukan sebelum kegiatan pokok dilaksanakan, misalnya rapat-rapat koordinasi, perizinan dan sebagainya.
- Rencana kegiatan pada tahap pelaksanaan yakni kegiatan pokok program yang bersangkutan.
- Rencana kegiatan pada tahap penilaian, yakni kegiatan untuk mengevaluasi seluruh kegiatan dalam rangka pencapaian program tersebut.

Dalam perencanaan operasional terdapat kegiatan menetapkan sasaran (*target group*). Sasaran (*target group*) adalah kelompok masyarakat tertentu yang akan digarap oleh program yang direncanakan tersebut. Sasaran program kesehatan biasanya dibagi dua, yakni:

- a. Sasaran langsung, yaitu kelompok yang langsung dikenai oleh program tersebut. Misal jika tujuan umumnya: Meningkatkan status gizi anak balita seperti tersebut di atas maka sasaran langsungnya adalah anak balita.
- b. Sasaran tidak langsung adalah kelompok yang menjadi sasaran antara program tersebut namun berpengaruh sekali terhadap sasaran langsung. Misalnya seperti contoh tersebut di atas, anak balita sebagai sasaran langsung sedangkan ibu anak balita sebagai sasaran tidak langsung. Ibu anak balita, khususnya perilaku ibu dalam memberikan makanan bergizi kepada anak sangat menentukan status gizi anak balita tersebut.

6. Pelaksanaan dan Penggerakan

Setelah Rencana Strategis atau Rencana Operasional telah disepakati dan tidak mengalami perubahan, maka saatnya melakukan pelaksanaan terhadap sasaran yang dituju dengan tujuan yang telah ditentukan. Langkah-langkah dalam pelaksanaan juga harus diperhatikan dan pelaksanaan harus berpedoman terhadap tujuan yang ingin dicapai, waktu yang ditetapkan dan *run-down* kegiatan.

Dalam pelaksanaan rencana, tidak jarang kondisi di lapangan berbeda dengan apa yang telah direncanakan. Namun, seperti yang sudah diperkirakan sejak awal yaitu alternatif pemecahan masalah, maka sudah sepatutnya rencana dimaksudkan agar bersifat fleksibel namun tetap terarah

sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Pelaksanaan dan penggerakan sebisa mungkin dilakukan se-efektif dan se-efisien mungkin sesuai dengan sumber daya yang ada.

7. Pemantauan, Pengawasan dan Pengendalian

Kegiatan pemantauan, pengawasan dan pengendalian atau *monitoring* bertujuan untuk memantau suatu kegiatan penelitian dan pengembangan dalam pencapaian sasaran. Kegiatan ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas dari sebuah project atau organisasi, selain itu pemantauan dilakukan berdasarkan target dan kegiatan yang telah direncanakan selama proses pekerjaan berlangsung. Pemantauan dan pengawasan dapat membantu pekerjaan tercatat dalam jalurnya, dan manajemen mudah mengetahui suatu kesalahan dalam pekerjaan.

Pelaksanaan *monitoring* dapat dilakukan dengan berbagai cara, disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada. Untuk monitoring di tingkat lapangan dapat dilakukan dengan cara diskusi langsung secara intensif bersama para *stakeholder* yang terlibat dalam kegiatan, atau dengan presentasi setiap kegiatan oleh penerima manfaat pada waktu yang disepakati. Pelaksanaan pengawasan sekaligus pengendalian di tingkat manajemen lokal dilakukan secara intensif setiap minggu, sedangkan untuk tingkat manajemen pusat dilakukan dalam setiap pelaksanaan kegiatan yang disesuaikan dengan kebutuhan.

8. Evaluasi

Evaluasi merupakan rangkuman hasil pengukuran capaian kinerja selama waktu berjalan, yang berkontribusi terhadap capaian *outcome* yang ditetapkan dalam Rencana Strategi (Renstra) atau Rencana Operasional. Capaian kinerja *output* dan *outcome* diukur dengan menggunakan berbagai indikator kinerja yang telah ditetapkan dalam Renstra tersebut. Keseluruhan capaian kinerja merupakan ukuran keberhasilan manajemen program dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya.

Evaluasi capaian kinerja dilakukan antara lain dengan analisis membandingkan antara apa yang direncanakan dengan apa yang dihasilkan, disertai dengan tingkat capaian dalam ukuran kuantitatif yang tertera dalam penetapan indikator yang terdiri dari indikator *input* dan indikator *output*. Dalam evaluasi, kita dapat menilai efisiensi, efektivitas dan dampak. Dalam kegiatan ini ada beberapa penilaian selain *input*, proses, dan *output*, yaitu penilaian kegiatan, pemberian sanksi dan pembuatan laporan.

G. Daftar Referensi

Azwar, Azrul.1996.*Pengantar Administrasi Kesehahatan Edisi Ketiga*.Tanggerang : Binapura
Aksara

Muninjaya, A.A Gde.1999.*Manajemen Kesehatan*.Jakarta : Penerbit Buku Kedokteran EGC