**Perencanaan dan Evaluasi Kesehatan**

**Oleh : Gisely Vionalita SKM. M.Sc.**

**Dosen program Studi Kesehatan Masyarakat**

**Mata Kuliah : Administrasi Kebijakan KesehatanLatar Belakang**

Menurut Hani Handoko, 1997:

* Ada pada semua jenis kegiatan
* Pemilihan sekumpulan kegiatan dan pemutusan selanjutnya yang 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.

            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. Oleh sebab itu, cara perumusan masalah yang baik yaitu jika rumusan tersebut jelas menyatakan adanya kesenjangan.

Tujuan

a.       Untuk mengetahui pengertian perencanaan kesehatan

b.      Untuk mengetahui pengertian evaluasi kesehatan

**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 pengambil keputusan atau manajer untuk menggunakan sumber daya mereka secara berhasil guna dan berdaya guna.

Perencanaan merupakan suatu fungsi penganalisaan tujuan yang telah di tetapkan 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.

Dari batasan-batasan yang telah ada dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa perencanaan adalah suatu kegiatan atau proses penganalisaan dan pemahaman sistem, penyusunan konsep dan kegiatan yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan-tujuan demi masa depan yang baik. Dari batasan ini dapat ditarik kesimpulan-kesimpulan antara lain:

1. Perencanaan harus didasarkan kepada analisis dan pemahaman sistem dengan baik.
2. Perencanaan pada hakekatnya menyusun konsep dan kegiatan yang akan  dilaksanakan untuk mencapai tujuan dan misi organisasi.
3. Perencanaan secara implisit mengemban misi organisasi untuk mencapai hari depan yang lebih baik.

Secara sederhana dan awam dapat dikatakan bahwa perencanaan adalah suatu proses yang menghasilkan suatu uraian yang terinci dan lengkap tentang suatu program atau kegiatan yang akan dilaksanakan. Oleh sebab itu, hasil proses perencanaan adalah "rencana" (plan). [1]

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]

1.   Fungsi perencanaan

Fungsi perencanaan adalah fungsi terpenting dalam manajemen. Fungsi ini akan menentukan fungsi – fungsi manajemen selanjutnya. Perencanaan merupakan landasan dasar dari fungsi manajemen. Tanpa perencanaan tidak mungkin fungsi manajemen lainnya dapat dilaksanakan dengan baik. Perencanaan manajerial terdiri dari perumusan strategi dan penerapan strategi. Dalam perumusan strategi, manajer kesehatan harus memiliki kemampuan ketrampilan konseptual, dan pada penerapan strategi, manajer kesehatan harus memiliki ketrampilan teknis.

Fungsi perencanaan dapat dilihat dari 4 aspek utama:

1.      Kontribusi pada tujuan

2.      Keutamaan perencanaan

3.      Penembusan rencana

4.      Efisiensi perencanaan

·  Kontribusi Pada Tujuan

Tujuan semua perencanaan adalah memfasilitasi perusahaan dalam mencapai semua tujuannya. Merupakan prinsip utama dalam mencapai tujuan bersama perusahaan.

·  Keutamaan Perencanaan

Perencanaan adalah perintah yang berfungsi untuk melakukan eksekusi berjalannya fungsi manajemen.

Walaupun perencanaan juga bersifat aksi, tapi juga bisa menunjang tujuan bersama perusahaan. Selain itu perencanaan harus dibuat sebelum fungsi manajemen yang lain. Tentu saja semua fungsi harus juga direncanakan agar berjalan secara efektif.

Perencanaan dan pengawasan tidak bisa dipisahkan. Kegiatan yang tidak direncanakan tidak dapat direncanakan, kontrol mengikuti jalur – jalur yang ada pada perncanaan.

·  Penembusan Rencana

Perencanaan merupakan fungsi dari manajer, meskipun karakter dan pelaksanaannya dari perencanaan bermacam – macam tergantung dengan otoritas dan kebijakan alami serta dibatasi oleh kekuatan. Hal tersebut secara virtual tidak mungkin untuk membatasi dari lingkupan pilihan perencanaan.

Pengenalan terhadap penembusan perencaaan melangkah jauh dalam mengklarifikasi pada bagian dari sejumlah siswa yang mempelajari ilmu manajemen menuju pembedaan antara pembuatan kebijakan (penyiapan penuntun untuk berfikir dalam membuat keputusan) dan pekerja administrasi, atau antara manajer dan pekerja administrasi atau pengawas. dikarenakan delegasi autoritas atau posisinya dalam organisasi, mungkin membutuhkan lebih banyak perencanaan atau perencanaan yang lebih penting dibandingkan yang lain, atau perencanaannya mungkin lebih mendasar dan lebih aplikatif pada porsi yang luas terhadap perusahaan / swasta dibanding terhadap yang lain. Bagaimanapun juga, semua rencana manajer - dari presiden hingga pengawas -. dibatasi oleh prosedur – prosedur garis pandu yang jelas dan tegas.

·  Efisiensi dari Rencana

Efisiensi terhadap rencana diukur menurut kontribusi sejumlah rencana terhadap beberapa tujuan dan obyektivitas sebagai hasil dari pengeluaran biaya dan kosekuensi lain yang diperlukan untuk merumuskan dan menjalankannya. Konsep efisiensi ini mempunyai implikasi terhadap rasio normal daripada pemasukan dan pengeluaran.

Banyak manajer memiliki berbagai recana yang mungkin tidak efisien jika biaya yang dikeluarkan lebih besar dari pada hasil yang dicapai. Rencana mungkin juga tidak efisien dalam mencapai obyek bila membahayakan kepentingan/kepuasan kelompok.

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. Istilah Yang Identik Dengan Perencanaan

1. Peramalan

Peramalan (Forcasting) adalah suatu upaya mendga apa yang akan terjadi pada masa depan, yang juga merupakan ciri perencanaan. Tetapi peramalan bukan perencanaan, karena pada peramalan tidak ditemukan adanya unsur-unsur yang bersifat pasti dan karena itu dapat diperhitungkan.

2. Penyelesaian Masalah

Penyelesaian masalah (problem solving) adalah suatu upaya menghilangkan hambatan atau masalah, yang juga merupakan ciri perencanaan. Tetapi penyelesaian masalah bukan perencanaan, karena pada penyelesaian masalah tidak terkandung uraian yang lengkap tentang bagaimana melaksanakan berbagai kegiatan.

3. Penyusunan program (programming)

Penyusunan program adalah satu upaya menysusn rangkaian kegiatan yang akan dilaksanakan, yang juga merupakan ciri perencanaan.

4. Penyusunan Rancangan

Penyususnan rancangan (designing) adalah suatu upaya menghasilkan pedoman (bagan) kerja, yang juga merupakan ciri perencanaan. Tetapi penyusunan rancangan bukan perencanaan, karena hasil akhir perencanaan tidak terbatas hanya pada penyusunan pedoman (bagan) kerja saja.

Aspek-aspek perencanaan yang harus diperhatikan:

1.      Hasil perencanaan disebut plan, berbeda antara satu perencanaan kegiatan dengan perncana kegiatan yang lain. Contoh: rencana kesehatan atau rencana pendidikan.

2.      Perangkat pelaksanaan (Mechanic of planning) adalah suatu organisasi ditugaskan bertanggung jawab menyelenggarakan pekerjaan pelaksanaan.

3.      Proses perencanaan (process of  planning) adalah langkah-langkah yang harus dilaksanakan pada pekerjaan perencanaan.

Ciri-Ciri Perencanaan

1.      Bagian dari sistem administrasi

2.      Dilaksanakan secara terus menerus dan berkesinambungan.

3.      Berorentasi pada masa depan.

4.      Mampu menyelesaikan masalh.

5.      Mempunyai tujuan

6.      Bersifat mampu kelola.

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.

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.

Meskipun ada berbagai jenis perencanaan berdasarkan aspek-aspek tersebut diatas namun prakteknya sulit untuk dipisah-pisahkan seperti pembagian tersebut. Misalnya berdasarkan tingkatannya suatu rencana termasuk rencana induk tetapi juga merupakan rencana strategis berdasarkan ruang lingkupnya dan rencana jangka panjang berdasarkan jangka waktunya.

Proses Perencanaan

Perencanaan dalam suatu organisasi adalah suatu proses, dimulai dari identifikasi masalah, penentuan prioritas masalah, perencanaan pemecahan masalah, implementasi (pelaksanaan pemecahan masalah) dan evaluasi. Dari hasil evaluasi tersebut akan muncul masalah-masalah baru kemudian dari masalah-masalah tersebut dipilih prioritas masalah dan selanjutnya kembali ke siklus semula.

Di bidang kesehatan khususnya, proses perencanaan ini pada umumnya menggunakan pendekatan pemecahan masalah (*problem solving*). Secara terinci, langkah-langkah perencanaan kesehatan adalah sebagai berikut :

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.      Survailance 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 :

a.       Prevalensi penyakit (*prevalence*) atau besarnya masalah.

b.      Berat ringannya akibat yang ditimbulkan oleh masalah tersebut (*severity*).

c.       Kenaikan atau meningkatnya prevalensi (*rate increase*).

d.      Keinginan masyarakat untuk menyelesaikan masalah tersebut (*degree of unmeet need*).

e.       Keuntungan sosial yang diperoleh bila masalah tersebut diatasi (*social benefit*).

f.       Teknologi yang tersedia dalam mengatasi masalah (*technical feasiblity*).

g.      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 tecnique* (NGT)".

**2 Pengertian 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 keberhasi lan pencapaian tuj uan, 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 men ingkatkan 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.

Jenis-jenisevaluasiEvaluasi terdiri atas dua macam, yaitu Evaluasi formative dan Evaluasi summative :

1. Evaluasi formative, adalah evaluasi yang dilakukan pada tahap pelaksanaan program dengan tujuan untuk mengubah atau memperbaki 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.

Pendekatan sistematis dalam evaluasi dapat dilakukan untuk menilai suatu program kesehatan. Penilaian secara menyeluruh terhadap program kesehatan dapat dilakukan dengan menilai input, proses dan output. Pendekatan sistem pada manajemen memandang organisasi sebagai suatu kesatuan, yang terdiri dari bagian¬bagian (sumber daya, masukan, proses, keluaran, umpan balik, dampak dan lingkungan).Dalam prakteknya, terdapat berbagai kendala dalam pelaksanan evaluasi, Dalam melakukan evaluasi suatu perencanaan program dan implementasinya, terdapat beberapa kendala, antara lain:

(a) Kendala psikologis, yaitu evaluasi dapat menjadi ancaman dan orang melihat bahwa evaluasi itu merupakan sarana untuk mengkritik orang lain

(b) Kendala ekonomis, yaitu untuk melaksanakan evaluasi yang baik itu mahal dalam segi waktu dan uang, serta tidak selalu sepadan antara ketersedian data dan biaya

(c) Kendala teknis, yaitu kendala yang berupa keterbatasan kemampuan sumberdaya manusia dalam pengolahan data dan informasi yang tidak dapat disediakan tepat pada waktu dibutuhkan. Kejadian ini biasanya timbul ketika informasi dan data itu belum dibutuhkan, maka biasanya hanya akan ditumpuk begitu saja tanpa diolah

(d) Kendala politis, yaitu hasil-hasil evaluasi mungkin bukan dirasakan sebagai ancaman oleh para administrator saja, melainkan secara politis juga memalukan jika diungkapkan.

**Pengertian, Tujuan, dan Jenis Evaluasi Bidang 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 keberhasi lan pencapaian tuj uan, 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](http://www.indonesian-publichealth.com/evaluasi-kegiatan/) adalah suatu cara sistematis untuk mempelajari berdasarkan pengalaman dan mempergunakan pelajaran yang dipelajari untuk memperbaiki kegiatan-¬kegiatan yang sedang berjalan serta men ingkatkan 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.

**Jenis-jenis evaluasi**

Evaluasi terdiri atas dua macam, yaitu Evaluasi formative dan Evaluasi summative :

1. Evaluasi formative, adalah evaluasi yang dilakukan pada tahap pelaksanaan program dengan tujuan untuk mengubah atau memperbaki 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. 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.

Sedangkan menurut Azwar (1996), jenis evaluasi antara lain :

1. Evaluasi formatif (Formative Evaluation) yaitu suatu bentuk evaluasi yang yang dilaksanakan pada tahap pengembangan program dan sebelum program dimulai. Evaluasi formatif ini menghasilkan informasi yang akan dipergunakan untuk mengembangkan program, agar program bisa lebih sesuai dengan situasi dan kondisi sasaran.
2. Evaluasi proses (Process Evaluation) adalah suatu proses yang memberikan gambaran tentang apa yang sedang berlangsung dalam suatu program dan memastikan ada dan terjangkaunya elemen¬elemen fisik dan struktural dari pada program.
3. Evaluasi sumatif (Summative Evaluation) adalah suatu evaluasi yang memberikan pernyataan efektifitas suatu program selama kurun waktu tertentu dan evaluasi ini menilai sesudah program tersebut berjalan.
4. Evaluasi dampak program adalah suatu evaluasi yang menilai keseluruhan efektifitas program dalam menghasilkan target sasaran.
5. Evaluasi hasil adalah suatu evaluasi yang menilai perubahan-perubahan atau perbaikan dalam hal morbiditas, mortalitas atau indikator status kesehatan lainnya untuk sekelompok penduduk tertentu.

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.

**Tujuan evaluasi**
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. Pendekatan sistematis dalam evaluasi dapat dilakukan untuk menilai suatu program kesehatan. Penilaian secara menyeluruh terhadap program kesehatan dapat dilakukan dengan menilai input, proses dan output. Pendekatan sistem pada manajemen memandang organisasi sebagai suatu kesatuan, yang terdiri dari bagian¬bagian (sumber daya, masukan, proses, keluaran, umpan balik, dampak dan lingkungan).Dalam prakteknya, terdapat berbagai kendala dalam pelaksanan evaluasi, Dalam melakukan evaluasi suatu perencanaan program dan implementasinya, terdapat beberapa kendala, antara lain: (a) Kendala psikologis, yaitu evaluasi dapat menjadi ancaman dan orang melihat bahwa evaluasi itu merupakan sarana untuk mengkritik orang lain; (b) Kendala ekonomis, yaitu untuk melaksanakan evaluasi yang baik itu mahal dalam segi waktu dan uang, serta tidak selalu sepadan antara ketersedian data dan biaya; (c) Kendala teknis, yaitu kendala yang berupa keterbatasan kemampuan sumberdaya manusia dalam pengolahan data dan informasi yang tidak dapat disediakan tepat pada waktu dibutuhkan. Kejadian ini biasanya timbul ketika informasi dan data itu belum dibutuhkan, maka biasanya hanya akan ditumpuk begitu saja tanpa diolah; (d) Kendala politis, yaitu hasil-hasil evaluasi mungkin bukan dirasakan sebagai ancaman oleh para administrator saja, melainkan secara politis juga memalukan jika diungkapkan.

Berbicara tentang evaluasi sering juga dikaitkan dengan supervisi. Supervisi merupakan rangkaian kegiatan yang dilakukan secara berkala dan berkesinambungan meliputi pemantauan, pembinaan dan pemecahan masalah serta tindak lanjut. Kegiatan ini sangat berguna untuk melihat bagaimana program atau kegiatan dilaksanakan sesuai dengan standar dalam rangka menjamin tercapaianya tujuan program.

Supervisi merupakan rangkaian kegiatan yang dilakukan secara berkala dan berkesinambungan meliputi pemantauan, pembinaan dan pemecahan masalah serta tindak lanjut. Kegiatan ini sangat berguna untuk melihat bagaimana program atau kegiatan dilaksanakan sesuai dengan standar dalam rangka menjamin tercapainya tujuan program. Tujuan diadakannya supervisi adalah untuk meningkatkan cakupan secara merata dan berkesinambungan serta kualitas pelaksanaan program imunisasi. Sasaran supervisi adalah seluruh petugas yang terlibat dengan program imunisasi disesuaikan dengan jenjang supervisi.

**SIKLUS PEMECAHAN MASALAH**

**Problem Solving Cycle (PSC)**



* 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

**Analisis situasi**

* Tujuan analisis situasi
* n Memahami masalah kesehatan secara jelas dan spesifik
* n Mempermudah penentuan prioritas
* n Mempermudah penentuan alternative pemecahan masalah
* Analisis situasi terdiri dari analisis derajat kesehatan, analisis aspek kependudukan, analisis pelayanan/upaya kesehatan, analisis perilaku kesehatan, dan analisis lingkungan

**Identifikasi masalah**

* Masalah merupakan kesenjangan (gap) antara harapan dengan kenyataan. Cara
* perumusan masalah yang baik adalah kalau rumusan tersebut jelas menyatakan adanya
* kesenjangan. Kesenjangan tersebut dikemukakan secara kualitatif dan dapat pula secara
* Kuantitatif.
* Penentuan masalah dapat dengan cara membandingkan dengan yang lain, memonitor
* tanda-tanda kelemahan, membandingkan capaian saat ini dengan tujuan atau dengan capaian
* sebelumnya, Checklist, brainstorming dan dengan membuat daftar keluhan.

**Penentuan prioritas masalah**

* Penentuan prioritas masalah kesehatan adalah suatu proses yang dilakukan oleh sekelompok orang dengan menggunakan metode tertentu untuk menentukan urutan masalah dari yang paling penting sampai yang kurang penting.
* Langkah penentuan prioritas masalah terdiri dari :
* n Menetapkan kriteria
* n Memberikan bobot masalah
* n Menentukan skoring setiap masalah

**Alternatif Solusi**

Alternatif solusi dapat diketahui dengan metode brainstorming

**Pelaksanaan Solusi Terpilih**

* Solusi yang paling tepat dapat dipilih dengan menggunakan 2 cara yaitu teknik
* skoring dan non skoring. Pada teknik skoring dilakukan dengan memberikan nilai (skor)
* terhadap beberapa alternatif solusi yang menggunakan ukuran (parameter). Pada teknik non
* scoring alternative solusi didapatkan melalui diskusi kelompok sehingga teknik ini disebut
* juga **nominal group technique (NGT)**

SKORING

* Masing-masing ukuran tersebut diberi nilai berdasarkan justifikasi kita, bila alternative solusi
* tersebut realistis diberi nilai 5 paling tinggi dan bila sangat kecil diberi nilai 1. Kemudian
* nilai-nilai tersebut dijumlahkan. Alternatif solusi yang memperoleh nilai tertinggi (terbesar)
* adalah yang diprioritaskan, masalah yang memperoleh nilai terbesar kedua memperoleh
* prioritas kedua dan selanjutnya.

NON SKORING

* Memilih prioritas masalah dengan mempergunakan berbagai parameter, dilakukan bila
* tersedia data yang lengkap. Bila tidak tersedia data, maka cara menetapkan prioritas masalah
* yang lazim digunakan adalah tekhnik non skoring.

Langkah-langkah implementasi solusi

* Menyusun POA (Plan of Action)
* Efektifitas
* Efisiensi
* Produktifitas

**Evaluasi Solusi Yang Dilaksanakan**

* Hasil yang dicapai sesuai dengan rencana (masalah terpecahkan)
* · Terdapat kesenjangan antara berbagai ketetapan dalam rencana dengan hasil
* yang dicapai (tidak seluruh masalah teratasi)
* · Hasil yang dicapai lebih dari yang direncanakan (masalah lain ikut
* terpecahkan)

Contoh kasus:

Di bidang kesehatan khususnya, proses perencanaan ini pada umumnya menggunakan pendekatan pemecahan masalah (*problem solving*). Secara terinci, langkah-langkah perencanaan kesehatan adalah sebagai berikut :

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 :

* 1. Laporan-laporan kegiatan dari program-program kesehatan yang ada.
	2. Survailance epidemiologi atau pemantauan penyebaran penyakit.
	3. Survei kesehatan yang khusus diadakan untuk memperoleh masukan perencanaan kesehatan.
	4. Hasil kunjungan lapangan supervisi, dan sebagainya.
1. 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 :

* 1. 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 feasiblity*).
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.

2.2 Teknik Non Skoring

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

2.2.1 *Delphi Technique*

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

2.2.2 *Delbeq 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.

1. 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. 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. 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.

*Contoh :*

Apabila tujuan umum seperti contoh tersebut di atas dijabarkan ke dalam tujuan khusus menjadi sebagai berikut :

* + - Meningkatnya perilaku ibu dalam memberikkan makanan bergizi kepada anak balita.
		- Meningkatnya jumlah anak balita yang dittimbang di Posyandu.
		- Meningkatnya jumlah anak yang berat badannya naik, dan sebagainya.
1. 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:

1. Menentukan berbagai penyebab masalah
2. Untuk menetukan 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 efektivitas 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 (*magnitud*e), pentingnya jalan keluar (*importanc*y), sensitivitas jalan keluar (*vulnerabilit*y). Untuk nilai efisien, biasanya dikaitkan dengan biaya (*cost*) yang diperlukan untuk melaksanakan jalan keluar.

1. 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:

1. 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.
2. 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 memberikanmakanan bergizi kepada anak sangat menentukan status gizi anak balita tersebut.
3. 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.

1. 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 pekerjaaan berlangsung. Pemantauan dan pengawasan dapat membantu pekerjaan tercatat dalam jalurnya, dan managemen 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.

1. 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 *outpu*t 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.