

Modul 4:

“Kepemimpinan dalam Transformasi Kesehatan”

Laksono Trisnantoro

Departemen Kebijakan dan Manajemen Kesehatan/Prodi S2 Kebijakan dan Manajemen Kesehatan

FK-KMK UGM, Januari 2026

Isi

- 1. Pengantar: Dinamika Sektor Kesehatan & Reformasi.**
- 2. Tata Kelola (Governance) Sektor Kesehatan;**
- 3. Identifikasi Pemimpin**
- 4. Kerjasama antar Pemimpin**
- 5. Pengembangan Kepemimpinan dalam Pendidikan Tenaga Medik dan Kesehatan**

1

Pengantar:

**Dinamika Sektor
Kesehatan dan
Reformasi Sektor
Kesehatan**

Pengantar

Tahun 2026 merupakan tahun ke tiga implementasi kebijakan transformasi kesehatan yang diperkuat dengan UU Kesehatan 2023.

Di awal tahun baru ini, para pemimpin sistem kesehatan yang terdiri dari: regulator sistem kesehatan di Kemenkes dan Dinas Kesehatan, pemimpin RS, pemimpin lembaga pengelola dana kesehatan, pemimpin organisasi profesi , sampai ke pendidikan lembaga pendidikan diajak untuk memperkuat kepemimpinan.

Dinamika UU Kesehatan

- No 17 tahun 2023
- Sebuah Omnibus Law

Tujuan UU Kesehatan, antara lain:

- menjamin ketersediaan pendanaan kesehatan yang berkesinambungan dan berkeadilan serta dikelola secara transparan, efektif, dan efisien.
- meningkatkan akses dan cakupan serta peningkatan mutu dan ketahanan sistem kesehatan yang diharapkan dapat meningkatkan status kesehatan.
- **Meningkatkan koordinasi pembangunan kesehatan di semua tingkat pemerintahan, (termasuk sektor swasta).**

**Merupakan
sebuah
Reformasi
Kesehatan**

Definisi yang dikenal luas: *Health Sector Reform*

*Health sector reform is defined as sustained, purposeful change to improve the efficiency, equity and effectiveness of the **health sector**.*

...

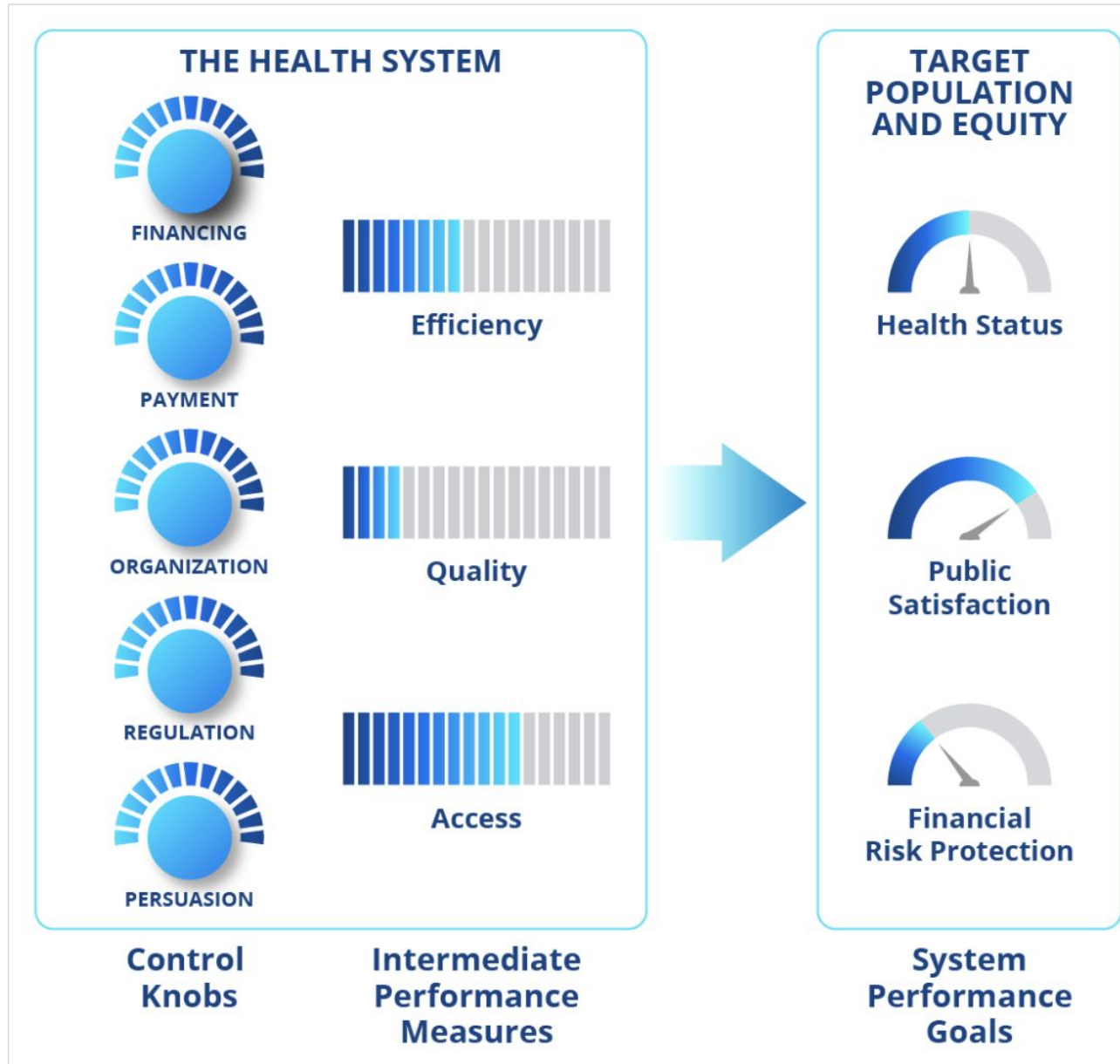
Catatan:

Tidak semua perubahan kebijakan di kesehatan merupakan reformasi

Figure 3-1: Health system control knobs, intermediate and final performance measures

Metafora:

The five control knobs
for health-sector
reform (Roberts et al, 2004,
Harvard University)

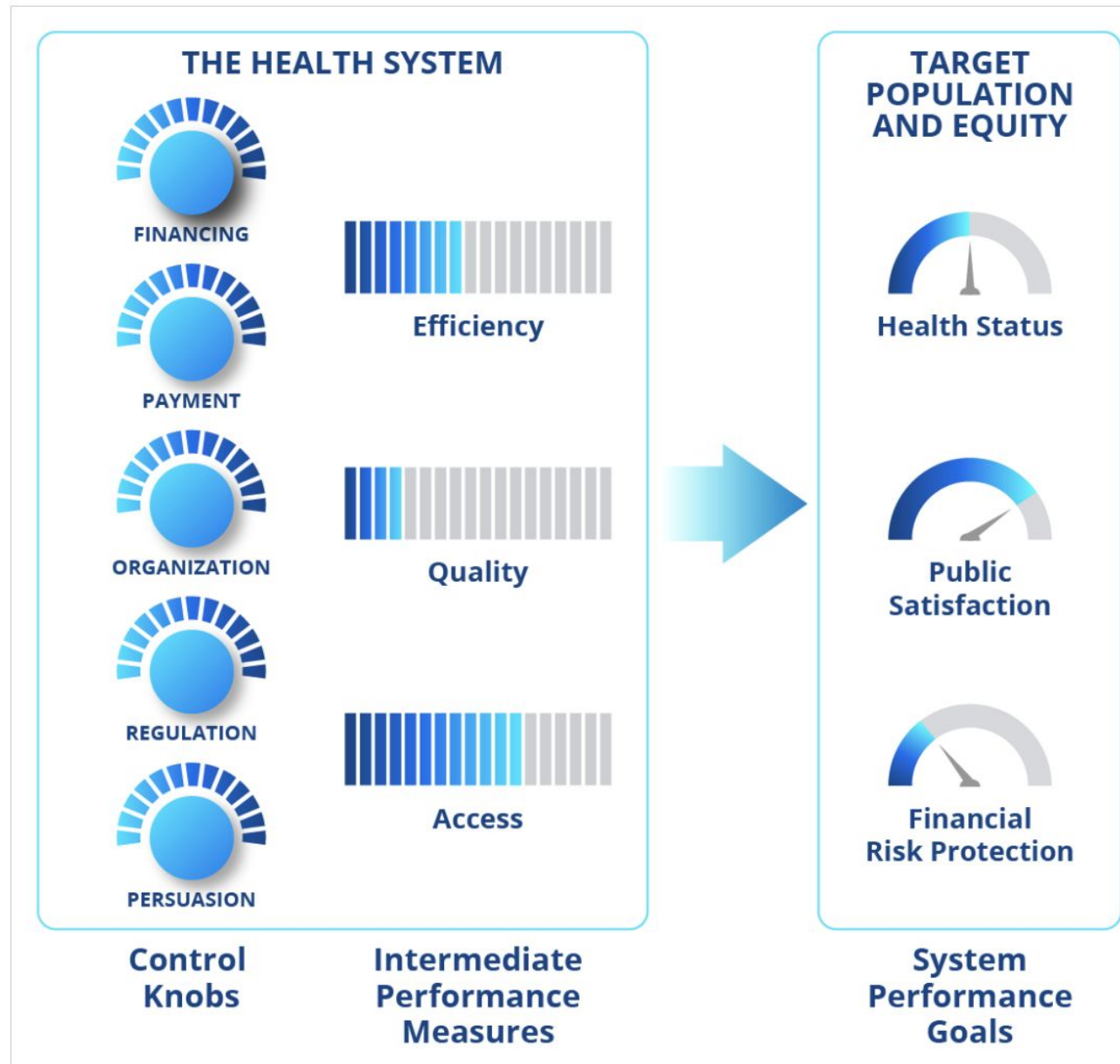


Source: adapted from GHRR, p. 27.

Figure 3-1: Health system control knobs, intermediate and final performance measures

R besar:
semua tombol
diatur bersama

r kecil
tidak semua
tombol diatur
bersama



Source: adapted from GHRR, p. 27.

Tujuan Reformasi Kesehatan dalam mengatasi masalah bangsa



- Akses dan Cakupan
- Quality dan safety
- membangkitkan sumber-sumber dana baru dalam pelayanan kesehatan.
- Kepastian hukum



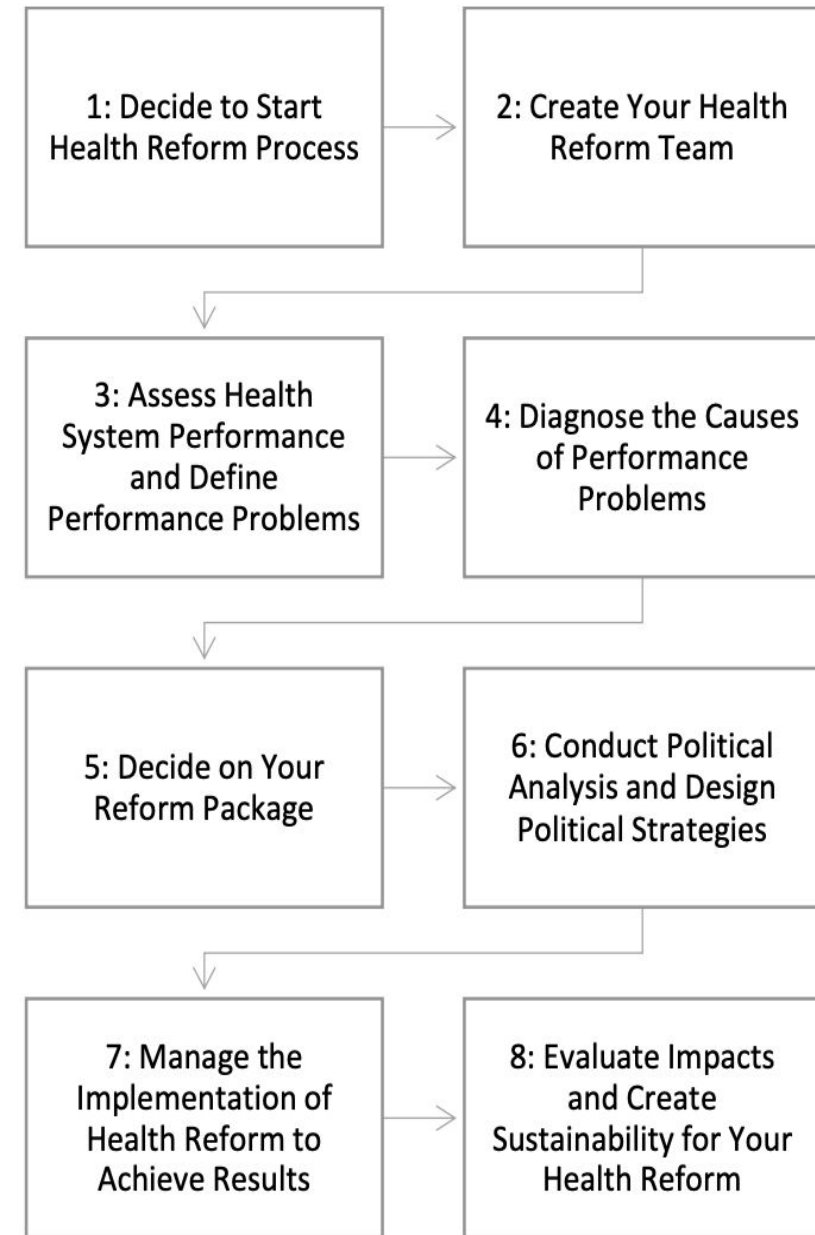
- Status Kesehatan dan Pemerataan
- Responsiveness pelayanan
- Proteksi Katastropik
- Peningkatan efisiensi

Rangkuman dari berbagai sumber

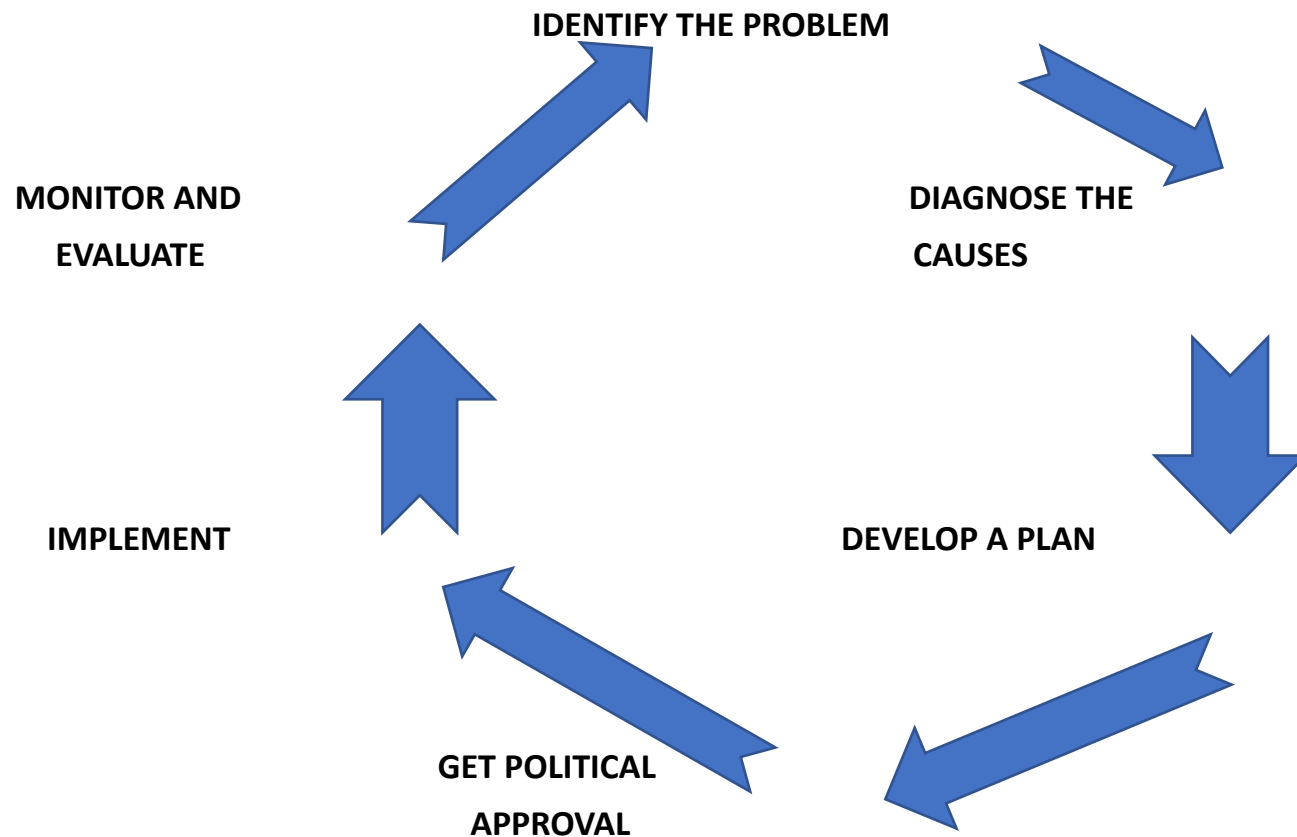
Langkah-langkah melakukan reformasi kesehatan di sebuah negara, yang membentuk Siklus

Harvard University,
2023

Figure Intro-1: Overview of Eight Practical Steps in the Health Reform Process



Siklus Reformasi



Proses yang rumit dan banyak konflik.

**Kasus:
Penyusunan dan Pelaksanaan UU Kesehatan 2023**

Referensi:

Proses reformasi sistem Kesehatan membutuhkan kepemimpinan yang kuat untuk:

- mengatasi kompleksitas sistem kesehatan,
- menyelaraskan para pemangku kepentingan yang mempunyai konflik, dan
- mendorong perubahan menuju peningkatan efek pelayanann kesehatan, kualitas, akses, dan efisiensi biaya,

Apa yang berubah dalam Reformasi Kesehatan dan menimbulkan kontroversi?

- peran pemerintah di sektor kesehatan,
- hubungan antar organisasi,
- sistem pelayanan,
- persaingan rumah sakit internasional,
- pemerataan pelayanan, sampai
- pendidikan residensi.

Sementara itu pendanaan kesehatan mengalami tekanan luar biasa:

BPJS mengalami kembali kesulitan keuangan.

APBN tidak cukup kuat

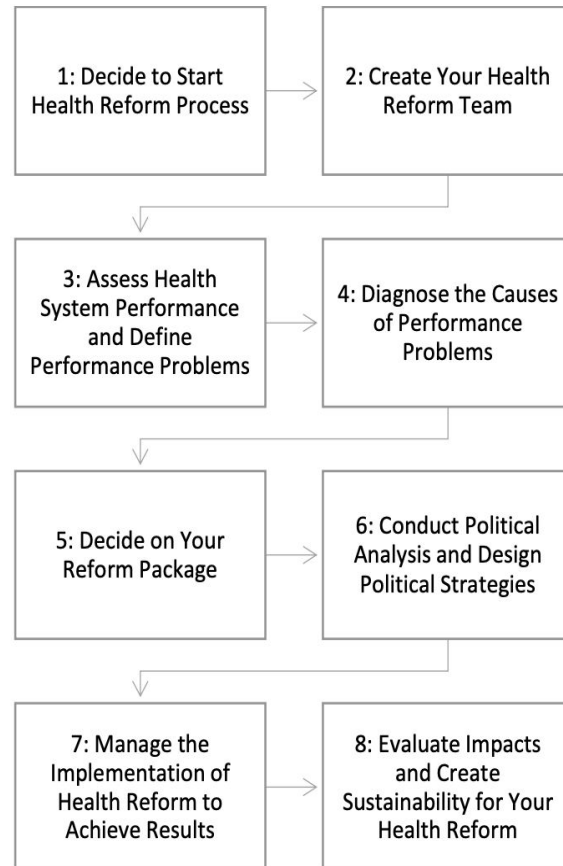
Catatan:

Perlu para pemimpin di sektor kesehatan yang mampu:

- berkolaborasi,
- inovatif,
- komunikatif, dan
- tangguh,

Dalam menangani konflik selama proses reformasi:

Figure Intro-1: Overview of Eight Practical Steps in the Health Reform Process



- mampu melakukan mediasi berdasarkan prinsip kebutuhan bangsa
- efektif mengelola resistensi,
- membangun koalisi, dan
- memberdayakan tim pelaksana.

Pertanyaan dalam Pelaksanaan UU Kesehatan 2023:

Apakah para pemimpin sektor kesehatan di Indonesia yang sangat luas cakupannya ini, mempunyai pemahaman sama terhadap perubahan karena UU Kesehatan 2023?

Bagaimana peran sebagai

- regulator,
- operator,
- pemberi dana
- organisasi di masyarakat.

Catatan:

Sampai akhir Desember 2025, masih ada ketidak harmonisan hubungan antar para pemimpin di sektor kesehatan.

Diperlukan:

- pemahaman mengenai organisasi-organisasi pelaku dalam sistem kesehatan.
- Apa fungsi masing-masing organisasi pelaku dengan berbasis prinsip Good Governance dalam Sistem Kesehatan.

Tanpa pemahaman mengenai prinsip Good Governance dalam sistem kesehatan, akan ada kesulitan dalam memetakan para aktor dan menganalisisnya.

Apa yang didapat dari pemetaan menggunakan prinsip Good Governance?

- Siapa pemimpin di sektor kesehatan? Di Level Pusat, Propinsi, dan Kabupaten/Kota.
- Bagaimana kaitannya dengan para pemimpin yang di luar sektor kesehatan (lintas sektoral) misalnya di pendidikan, lingkungan hidup, perumahan, sampai ke sektor keuangan.

Tujuan Diskusi hari ini:

1. Membahas prinsip governance yang mengaturnya dari masa ke masa.
2. Mengidentifikasi para pemimpin di sektor kesehatan berdasarkan prinsip governance di sistem makro, korporasi/lembaga, dan clinical governance.
3. Membahas situasi hubungan antar pemimpin dalam konteks pemahaman mengenai UU Kesehatan 2023 sebagai suatu Reformasi Kesehatan.
4. Membahas pendidikan dan pengembangan pemimpin di sektor kesehatan.

2

Tata Kelola (Governance) Sektor Kesehatan

Fungsi Governance dalam sistem kesehatan.

WHO 2014

- ☐ Meningkatkan kerjasama para pelaku kesehatan dan non-kesehatan, pemerintah dan swasta, kelompok usaha dan masyarakat dalam sebuah tujuan bersama.
- ☐ Sebagai dasar legitimasi kuat bagi menteri kesehatan sebagai pemimpin sektor kesehatan dan para pemimpin di sektor kesehatan untuk senantiasa bekerja sama memperbaiki kebijakan yang bertujuan meningkatkan status kesehatan masyarakat.

Governance membutuhkan

- ☐ kebijakan-kebijakan yang sinergetik, di dalam sektor kesehatan atau di luar sektor kesehatan, dan juga di luar pemerintah.
- ☐ struktur dan mekanisme yang dapat meningkatkan kerjasama antar pelaku .
- ☐ Para pelaku yang mempunyai fungsi masing-masing, saling melengkapi, bukan tumpang tindih.

Berbagai fungsi governance dalam Sistem Kesehatan (WHO 2000)

- Regulasi/stewardship
- Pendanaan
- Pelaksanaan kegiatan kesehatan
- Pengembangan SDM dan sumber daya lain

Pola Governance di Sistem Kesehatan

Menata peran dan tata hubungan antar “pemain/aktor” di sektor kesehatan dengan dasar good governance.

- pemegang fungsi kebijakan dan regulasi**
- penyandang dana**
- pelaku usaha**
- komponen di masyarakat dll.**

Diatur dengan berbagai UU

- UU Kesehatan 2023**
- UU SJSN 2004**
- UU BPJS 2011**

Pola Pikir Governance

3

2

1

Profesional	Lembaga
Pilot	Penerbangan
Spesialis	Rumah Sakit
Pelawak	Srimulat

Lembaga Pengawas

ICAO, Kemenhub

KemenKes, DinKes,
Profesi untuk aturan
interna;.

???

Pola Pikir
Governance

Governance di Sistem Kesehatan

1

Lembaga
Pengawas

ICAO, KemenHub

KemenKes, **DinKes**,
Profesi untuk aturan
interna;.

???

Governance dalam Sistem Kesehatan

Governance:

didefinisikan sebagai usaha pemerintah dan berbagai pelaku di masyarakat untuk mengarahkan organisasi negara dan kelompok-kelompok di masyarakat dalam usaha meningkatkan status kesehatan melalui pendekatan kebijakan pemerintah dan masyarakat secara bersama.

WHO 2014

Berbagai fungsi dalam
Sistem Kesehatan (WHO 2000)

- Regulasi/stewardship
- Pembiayaan
- Pelaksanaan kegiatan kesehatan
- Pengembangan SDM dan sumber daya lain

Organisasi di Sistem Kesehatan

Lembaga Pemerintah

- ☐ DPR/DPRD
- ☐ Kemenkes/Dinas Kesehatan
- ☐ Lembaga-lembaga pemerintah lain terkait kesehatan
- ☐
- ☐

Organisasi masyarakat

- ☐ Organisasi Profesi
- ☐ Asosiasi Pelayanan Kesehatan
- ☐ Lembaga Swadaya Masyarakat
- ☐
- ☐

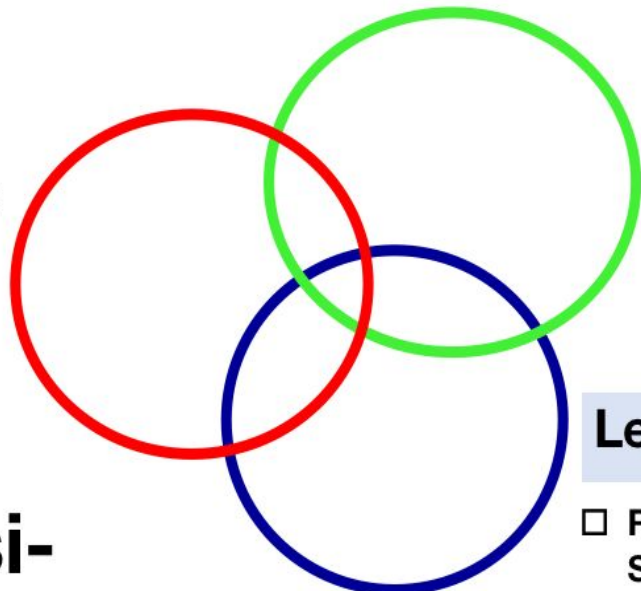
Lembaga Usaha

- ☐ Rumahsakit: Pemerintah, Swasta, Militer-Polri,
- ☐ Institusi Pendidikan
- ☐ Konsultan/Peneliti Kesehatan
- ☐ + Industri Kesehatan: Farmasi + Alat Kesehatan
- ☐ Kesehatan ⁶³

**Organisasi-
organisasi
Kesehatan**

+ BPJS

Bukan lembaga kesehatan



Pola Pikir Corporate Governance

2

Lembaga
Penerbangan
Rumah Sakit
Srimulat

Corporate Governance

Tata kelola perusahaan mengacu pada sistem aturan, praktik, dan proses yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan.

Tata kelola perusahaan pada dasarnya mendefinisikan hubungan antara manajemen perusahaan, dewan direksi, pemegang saham, dan pemangku kepentingan lainnya.

Tata kelola perusahaan yang efektif memastikan akuntabilitas, transparansi, dan keadilan dalam operasional perusahaan, yang berkontribusi pada kesuksesan dan keberlanjutannya secara keseluruhan.

Aspek-aspek Utama Corporate Governance:

- Menetapkan peran dan tanggung jawab yang jelas: Menentukan siapa yang bertanggung jawab atas apa dalam organisasi.
- Memastikan perilaku etis: Mempromosikan integritas dan perilaku yang bertanggung jawab dalam semua kegiatan bisnis.
- Menyediakan pengawasan yang efektif: Menerapkan mekanisme untuk memantau dan mengendalikan tindakan manajemen.
- Menyeimbangkan kepentingan pemangku kepentingan: Mempertimbangkan kebutuhan dan perhatian pemegang saham, karyawan, pelanggan, dan masyarakat luas.
- Mendorong transparansi dan pengungkapan: Memastikan bahwa informasi tersedia dan dapat dipahami oleh para pemangku kepentingan.

Prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik mencakup:

- Akuntabilitas: Mempertanggungjawabkan individu dan entitas atas tindakan mereka.
- Transparansi: Memberikan informasi yang jelas dan akurat tentang kinerja dan aktivitas perusahaan.
- Keadilan: Memastikan bahwa semua pemangku kepentingan diperlakukan secara adil.
- Tanggung jawab: Mengambil tanggung jawab atas tindakan dan konsekuensinya.

Pola Pikir Clinical Governance

3

Profesional
Pilot
Spesialis
Pelawak

Clinical Governance

Tata kelola klinis adalah sistem yang memastikan akuntabilitas organisasi layanan kesehatan dan stafnya untuk terus meningkatkan kualitas perawatan pasien.

Kerangka kerja ini memastikan standar perawatan yang tinggi dipertahankan dan adanya komitmen untuk perbaikan berkelanjutan dalam sistem layanan kesehatan.

Ini mencakup penetapan standar, pemantauan kinerja, dan pengembangan budaya keselamatan dan akuntabilitas.

Aspek Utama Clinical Governance (1):

- Akuntabilitas: Memastikan bahwa individu dan tim bertanggung jawab atas kualitas perawatan yang mereka berikan.
- Transparansi: Berbagi informasi dan hasil secara terbuka untuk membangun kepercayaan dan memfasilitasi perbaikan.
- Keselamatan Pasien: Menerapkan langkah-langkah untuk meminimalkan kesalahan dan kejadian tidak diinginkan.
- Perbaikan Berkelanjutan: Komitmen untuk evaluasi dan peningkatan layanan yang berkelanjutan.
- Praktik Berbasis Bukti: Menggunakan bukti terbaik yang tersedia untuk memandu keputusan klinis dan meningkatkan hasil. * Pendidikan dan Pelatihan: Memastikan staf memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk memberikan perawatan berkualitas tinggi.

Aspek Utama Clinical Governance (2):

- Manajemen Risiko: Mengidentifikasi dan memitigasi potensi risiko terhadap keselamatan pasien.
- Audit Klinis: Meninjau praktik klinis secara berkala untuk mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan.
- Penelitian dan Pengembangan: Mempromosikan penelitian untuk memajukan pengetahuan dan meningkatkan perawatan pasien.
- Keterlibatan Pasien: Melibatkan pasien secara aktif dalam pengambilan keputusan tentang perawatan mereka.
- Manajemen Informasi: Menggunakan data dan informasi untuk mendukung kegiatan tata kelola klinis.

Situasi Good Clinical Governance

- Komite Medik masih sering terpengaruh oleh tekanan eksternal
- Clinical Governance masih terus dikembangkan
- KSM akan berkembang menjadi Departemen Pelayanan yang mempunyai anggaran

3. Identifikasi Pemimpin di sistem kesehatan dengan pendekatan Governance

Organisasi Pelaku Sistem Kesehatan di sebuah wilayah

Lembaga Pemerintah

- ☐ DPR/DPRD
- ☐ Kemenkes/Dinas Kesehatan
- ☐ Lembaga-lembaga pemerintah lain terkait kesehatan
- ☐
- ☐

Organisasi masyarakat

- ☐ Organisasi Profesi
- ☐ Asosiasi Pelayanan Kesehatan
- ☐ Lembaga Swadaya Masyarakat
- ☐
- ☐

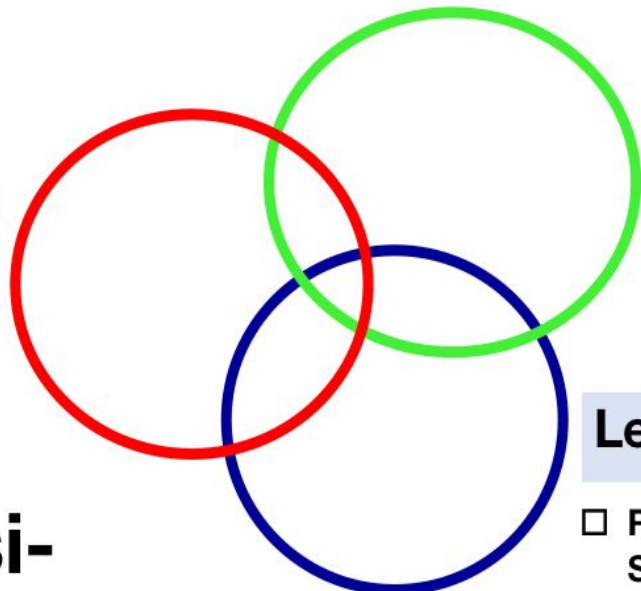
Lembaga Usaha

- ☐ Rumahsakit: Pemerintah, Swasta, Militer-Polri,
- ☐ Institusi Pendidikan
- ☐ Konsultan/Peneliti Kesehatan
- ☐
- ☐

+ Industri Kesehatan: Farmasi + Alat Kesehatan

**Organisasi-
organisasi
Kesehatan**

+ BPJS



Organisasi di Sistem Kesehatan

Siapa Pemimpinnya?

Lembaga Pemerintah

- ☐ DPR/DPRD
- ☐ Kemenkes/Dinas Kesehatan
- ☐ Lembaga-lembaga pemerintah lain terkait kesehatan
- ☐
- ☐

Organisasi masyarakat

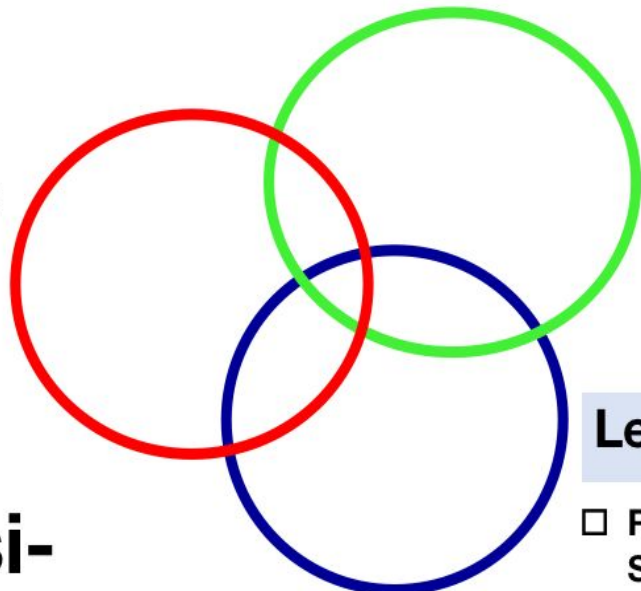
- ☐ Organisasi Profesi
- ☐ Asosiasi Pelayanan Kesehatan
- ☐ Lembaga Swadaya Masyarakat
- ☐
- ☐

Lembaga Usaha

- ☐ Rumahsakit: Pemerintah, Swasta, Militer-Polri,
- ☐ Institusi Pendidikan
- ☐ Konsultan/Peneliti Kesehatan
- ☐
- ☐ + Industri Kesehatan: Farmasi + Alat Kesehatan

**Organisasi-
organisasi
Kesehatan**

+ BPJS



1. Siapa Pemimpin di Sektor Kesehatan?

- Regulator: Kemenkes, Dinas Kesehatan, BKKBN, BPOM, BGN, dll
- Badan Pendanaan Kesehatan: BPJS, Industri Askes
- Organisasi-organisasi Profesi
- Lembaga-Organisasi Pendidikan: Kolegium, Dekan/Direktur Poltekkes
- Industri Farmasi
- Industri ALkes
-

2. Siapa Pemimpin di organisasi RS yang menggunakan good corporate governance?

- Direktur RS
- Direktur Operasional
- Direktur Keuangan
- Ketua Staf Medik
- Chief Epidemiologist
- Chief Financing
- Chief Hukum
- ...
-

3. Siapa Pemimpin di pelayanan klinik yang menggunakan prinsip clinical governance?

- Dokter Spesialis berbagai jenis spesialisasi
- Tenaga perawat
- Bidan
-

Diskusi (Slido)



1. Setujukah anda penggunaan konsep Governance untuk pemetaan Pemimpin?
2. Para pemimpin di sektor kesehatan sebaiknya mempunyai pemahaman yang sama mengenai peraturan perundang-undangan dalam sektor kesehatan. Setujukah anda?

4

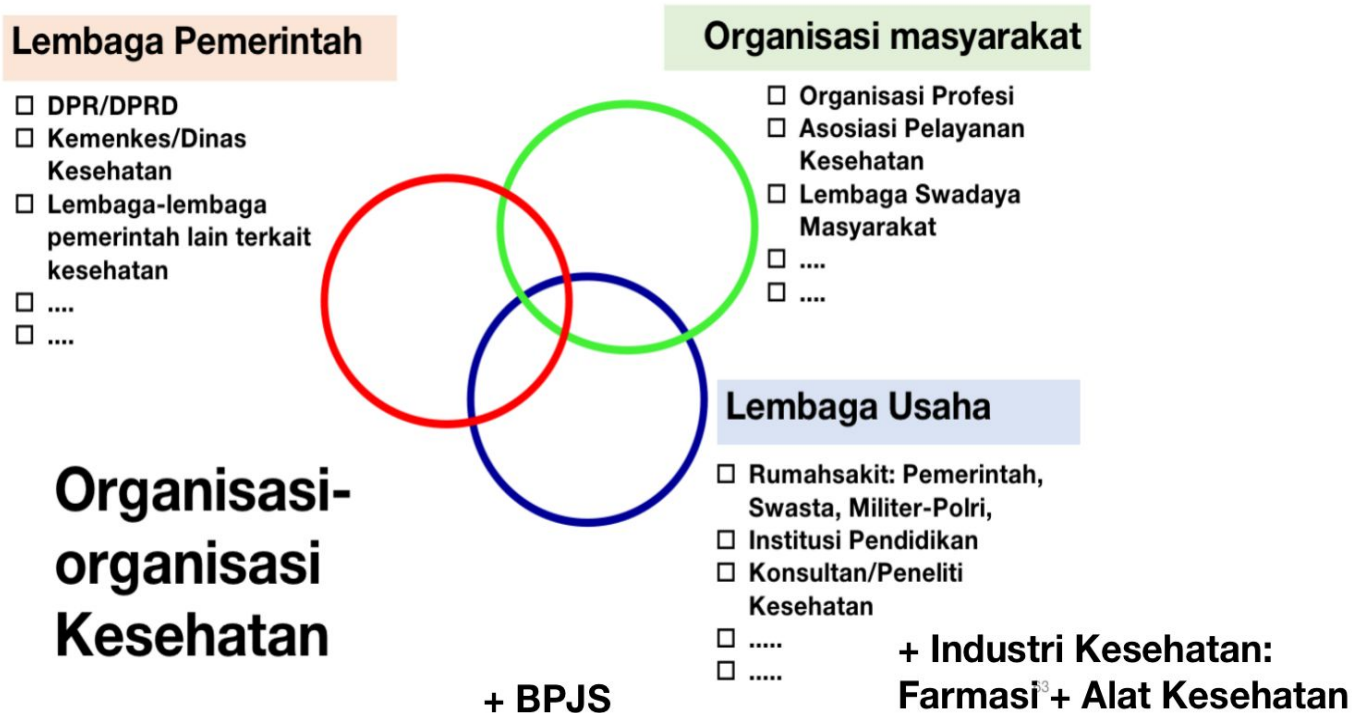
Kerjasama antar Pemimpin

Para pemimpin perlu bekerja sama dalam menggunakan prinsip governance untuk mencapai tujuan meningkatkan kesehatan masyarakat

- Fungsi Regulator: (Pemerintah: Kemenkes dan Pemerintah Prop/Kab-Kota)
- Fungsi Operator/Pelaku kegiatan kesehatan (termasuk OP)
- Fungsi Pendanaan
- Fungsi Pelatihan SDM di Indonesia, termasuk dokter spesialis

Bekerja
bersama untuk
meningkatkan
kesehatan
masyarakat

Kesulitan hubungan kerja dan Konflik yang terjadi antar pemimpin di sektor kesehatan



Observasi:

Di Pusat:

Di Propinsi

Di Kabupaten/kota

Tanpa ada kerjasama yang baik antar pemimpin:

Akan sulit ada
pembaharuan di sektor
kesehatan

Dalam UU Kesehatan 2023 pasal 413: Penguatan fungsi Koordinasi dan Sinkronisasi di pusat

Bab/Bagian	Pasal
BAB XIV KOORDINASI DAN SINKRONISASI PENGUATAN SISTEM KESEHATAN	<i>Pasal 413 ayat 1:</i> Dalam rangka pembangunan Kesehatan diperlukan koordinasi dan sinkronisasi kebijakan di bidang Kesehatan antarkementerian/lembaga dan pihak terkait.
	<i>Pasal 413 ayat 2:</i> Koordinasi dan sinkronisasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan dengan tujuan untuk: <ul style="list-style-type: none">a. melaksanakan pencegahan dan penanganan permasalahan kebijakan di bidang Kesehatan;b. menyinergikan dan mengonsolidasi pelaksanaan kebijakan di bidang Kesehatan antarkementerian/lembaga dan pihak terkait; danc. Mengakselerasikan pembangunan dan menguatkan sistem Kesehatan.

Bab/Bagian	Pasal
BAB XIV KOORDINASI DAN SINKRONISASI PENGUATAN SISTEM KESEHATAN	<p><i>Pasal 413:</i> Koordinasi dan sinkronisasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 413 paling sedikit dilaksanakan melalui:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. penelaahan terhadap berbagai informasi dan data yang relevan atau berpengaruh terhadap proses akselerasi pembangunan Kesehatan; b. penyusunan strategi pencapaian dan prioritas program dan kegiatan pembangunan Kesehatan; c. penetapan kriteria dan indikator untuk penilaian pelaksanaan program dan kegiatan pembangunan Kesehatan; d. penilaian terhadap kondisi stabilitas dan ketahanan sistem Kesehatan; e. penetapan langkah koordinasi untuk mencegah krisis Kesehatan dan memperkuat ketahanan sistem Kesehatan; dan f. koordinasi peningkatan program Kesehatan masyarakat, terutama yang bersifat promotif dan preventif

Bagaimana di tingkat Propinsi dan Kabupaten?

**Apakah isi UU Kesehatan 2023
pasal 413: Penguatan fungsi
Koordinasi dan Sinkronisasi
propinsi dan daerah juga
berlaku?**

Diskusi (Slido)



1. Siapa pemimpin kesehatan di daerah anda?
2. Uraikan situasi para pemimpin di daerah anda dengan menggunakan pemetaan berbasis Governance. Apakah berjalan harmonis, atau ada konflik dan ketegangan.

5

**Pengembangan Kepemimpinan di
dalam pendidikan tenaga medik dan
tenaga kesehatan**

Pengamatan Pendidikan Kepemimpinan dalam ranah pascasarjana **saat ini:**

Governance Sektor Kesehatan

- S2 Kebijakan dan Manajemen untuk pimpinan Kemenkes dan Kepala /Staf Dinas Kesehatan
- S2 untuk BPJS

Contoh:
Corporate
Governance RS
sebagai sebuah
Korporasi

- S2 Manajemen RS

Clinical Governance

Belum ada.

Pendidikan Kepemimpinan dalam ranah pascasarjana

yang diharapkan di masa mendatang:

Governance Sektor Kesehatan

- untuk Pimpinan Staf Kemenkes
- untuk BPJS
- untuk pimpinan OP
- untuk pimpinan Kolegium
- untuk epidemiologist
- ...
- ...

Contoh:

Corporate Governance RS sebagai sebuah Korporasi

- Untuk Direksi/manajer RS
- untuk Epidemiologist di RS
- Untuk manajer keuangan di RS
- Untuk manajer IT di RS
- ...
- ...

Clinical Governance

- Untuk pemimpin klinik di saat pendidikan residen
- untuk pemimpin keperawatan
- dan tenaga kesehatan lainnya

Penutup: Diskusi di hari ini

- Merupakan langkah awal untuk pembahasan lebih lanjut mengenai kepemimpinan dalam proses Reformasi Kesehatan di berbagai organisasi pelayanan kesehatan dan cara bekerja sesuai dengan prinsip Governance.
- Membutuhkan para pioneer untuk mengembangkan kepemimpinan dan para pemimpin di sektor kesehatan/
- Bagi mahasiswa, diharapkan ada yang meneliti mengenai kepemimpinan di sektor kesehatan.

Mari kita bahas