



UNIVERSITAS  
GADJAH MADA

# KONSEP VISI DAN APLIKASINYA UNTUK DINAS KESEHATAN

**Putu Eka Andayani**

Pusat Kebijakan dan Manajemen Kesehatan FK KMK UGM  
Department of Health Policy and Management

@2025

# OUTLINE



UNIVERSITAS GADJAH MADA

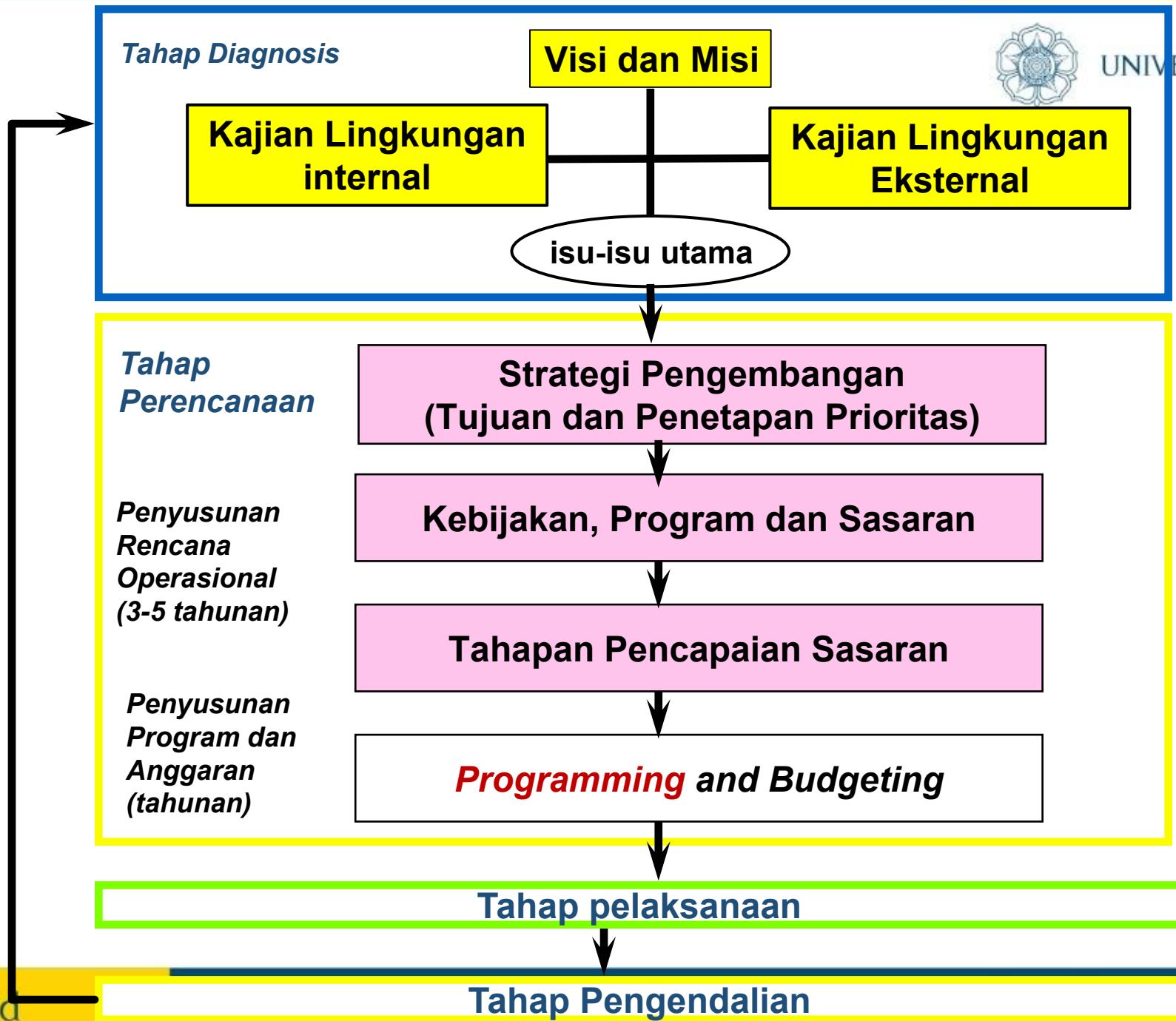
- 1. Pengantar**
- 2. Dinamika Lingkungan Kesehatan**
- 3. Konsep Visi Lembaga Kesehatan**
- 4. Instrumen untuk Mereview/Menyusun Visi Dinas Kesehatan**



UNIVERSITAS  
GADJAH MADA

# 1. PENGANTAR

LOCALLY ROOTED, GLOBALLY RESPECTED







UNIVERSITAS  
GADJAH MADA

## 2. DINAMIKA LINGKUNGAN KESEHATAN

LOCALLY ROOTED, GLOBALLY RESPECTED



“If You Want to Be a Visionary, Be Sensitive to Trends” (Dave Carpenter, 2007)

what's **TRENDING?**



# Cara Berfikir Sense Making



UNIVERSITAS GADJAH MADA

**Deteksi  
adanya  
perubahan  
besar dalam  
sistem  
kesehatan**

Pemahaman  
Mengenai  
makna  
Perubahan,

Penafsiran

Melakukan  
tindakan  
sebagai  
respons

**UU Kesehatan 2023  
& PP 28-2024**

Perlu  
**RESPON yang ADEKUAT**



# Analisis masa depan Dinas Kesehatan Propinsi dan Kab/kota: contoh di Kaltim

- Trend Isu-isu penting
1. Perkembangan Indonesia
  2. Perkembangan pola penyakit
  3. Perkembangan Pemerintahan daerah
  4. Perkembangan Kalimantan Timur
  5. ....

**Memahami  
UU  
Kesehatan  
2023**

Penafsiran:  
Apa yang  
akan terjadi  
di masa  
depan?

Respon untuk  
meningkatkan  
Status  
Kesehatan  
Masyarakat

Status  
Kesehatan  
Masyarakat

# Masa depan Sektor Kesehatan sangat dipengaruhi oleh transformasi pada pilar-pilar sistem kesehatan



## Transformasi Sistem Kesehatan 2021-2024

5 RPJMN dan 6 Pilar Transformasi



3



*Contoh Kasus:*  
**Mengapa Sektor Kesehatan Perlu  
Dipimpin oleh Kepala Dinas yang  
Kompeten dan Visioner?**

LOCALLY ROOTED, GLOBALLY RESPECTED

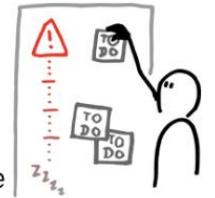
# Kasus #1: PERAN STRATEGIS DINKES DALAM MEMIMPIN SISTEM KESEHATAN DAERAH



UNIVERSITAS GADJAH MADA

## SITUASI AWAL di RSUD X:

1. Ditunjuk sebagai jejaring pengampuan KJSU Strata Utama
2. Kekurangan tenaga spesialis
3. Banyak nakes belum tersertifikasi khusus
4. Cathlab tersedia, namun kredensialing tertunda sehingga belum operate
5. Golden hours kasus stroke sering terlewat (akses dari pelosok desa sulit)



## Tantangan Utama



ASPEK	MASALAH UTAMA
SDM	Tenaga spesialis kurang, nakes banyak yang belum tersertifikasi
FASILITAS	Cathlab belum optimal
ASKES	Pasoen stroke dari desa terlambat ditangani
SISTEM	Sistem rujukan dan rujuk balik belum optimal

→



Inisiatif	Aksi Dinkes Provinsi A
Koordinasi Pengampuan	Percepat kerja sama RS Pendidikan & RS Pengampu
SDM Jangka Menengah	Kemitraan dengan Poltekkes lokal
Inovasi Layanan	Mobil Stroke Unit menjangkau pelosok
Kredensialing	Fasilitasi negosiasi RS – BPJS
Mutu & Rujukan	Pantau & evaluasi sistem rujukan/rujuk balik

→

Dinkes tidak hanya sebagai pelaksana program, tetapi sebagai **pemimpin sistem kesehatan daerah** yang:

- Visioner
- Integratif
- Antisipatif

# Pertanyaan Refleksi



UNIVERSITAS GADJAH MADA

1. Apakah Dinkes di daerah Anda sudah memainkan peran strategis seperti ini?
2. Apa dampaknya jika peran kepemimpinan ini tidak diambil?
3. Bagaimana menyusun **visi dinas** yang menjawab tantangan masa depan layanan kesehatan?

## Kasus #2:

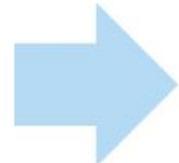
# PERAN STRATEGIS DINIKES DALAM MEMIMPIN SISTEM KESEHATAN DAERAH



UNIVERSITAS GADJAH MADA

### LATAR BELAKANG:

1. RSUD Y ditunjuk sebagai jejaring pengampuan KJSU Strata Madya
2. Tuntutan layanan KJSU komprehensif
3. Kemenkes sudah merencanakan bantuan beasiswa fellowship dan peralatan utama (CT Scan, MRI, Cathlab)



### TANTANGAN DI LAPANGAN

- SDM KURANG → Kekurangan spesialis dan nakes tersertifikasi
- Gedung Belum Ada → Belum tersedia ruang untuk alat berat (MRI, Cathlab)
- PAD Rendah → Anggaran terbatas, pembangunan gedung terhambat
- Dinkes Pasif → Tidak mengambil peran sebagai pengarah lintas sektor

*Pertanyaan Kunci:*

## SIAPA PEMIMPIN SISTEM?



Siapa yang memastikan seluruh komponen sistem bergerak selaras?

Siapa yang menyatukan RSUD, Bappeda, BPJS, Kementerian?

Apakah Dinas Kesehatan sudah memimpin dengan visi?



# REFLEKSI PERAN DINKES



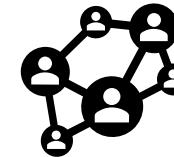
## Stewardship

Kepala Dinas Kesehatan adalah pemimpin sistem, bukan pelaksana teknis



## Visi Jangka Panjang

Kepala Dinas Kesehatan harus memiliki *sense of health problem* berbasis struktur demografi, perilaku, tren penyakit & proyeksi kebutuhan



## Integrasi Lintas Sektor

Kepala Dinas Kesehatan harus bisa menyatukan program, anggaran, dan kepentingan



## Antisipasi Strategis

Kepala Dinas Kesehatan harus memiliki mindset antisipatif, bergeser dari responsif ke preventif dan proaktif



UNIVERSITAS  
GADJAH MADA

### 3. KONSEP VISI LEMBAGA KESEHATAN

LOCALLY ROOTED, GLOBALLY RESPECTED



# Vision: Hope for the Future

- Visi adalah pernyataan harapan
- Deskripsi bagaimana sebuah organisasi akan menjadi nantinya apabila tujuannya tercapai
- Visi adalah tentang hal-hal yang ideal dan diingin organisasi



UNIVERSITAS GADJAH MADA



**Visi akan membuat organisasi fokus pada tujuan dan punya motivasi yang memicu terjadinya kinerja**



# Karakteristik dari Visi yang efektif

- Sederhana, jelas, koheren, konsisten mempunyai nilai komunikatif
- Memberi inspirasi
- Menantang
- Relevan



## 4. INSTRUMEN UNTUK MEREVIEW/MENYUSUN VISI DINAS KESEHATAN

LOCALLY ROOTED, GLOBALLY RESPECTED

# Instrumen untuk mereview/menyusun Visi (untuk Lembaga OPERATOR)

Exhibit 5-14: Strategic Thinking Map for Writing a Vision Statement

Component:	Key Words Reflecting Component		
1. Clear hope for the future: <i>"If everything went as we would like it to go, what would our organization look like five years from now? How would we be different/better than today?"</i>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2. Challenging and about excellence: <i>"When stakeholders (patients, employees, owners) describe our organization, what terms would we like for them to use?"</i>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3. Inspirational and emotional: <i>"When we think about the kind of organization we could be if we all contributed our best, what terms would describe our collective contributions?"</i>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4. Empower employees first: <i>"How can we ensure that employees understand and are committed to the vision? What needs to be done to get everyone's buy in?"</i>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5. Memorable and provides guidance: <i>"What types of words should be included to ensure all organizational members remember and behave in accordance with the vision?"</i>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>



# 1. Harapan yang jelas terhadap masa depan

Identifikasi kata-kata kunci pada pernyataan visi lembaga Anda yang menggambarkan hal berikut:

## KOMPONEN:

1. Jika segala sesuatunya berjalan sesuai dengan yang kita rencanakan, kira-kira 5 tahun dari sekarang

**Dinkes  
dan/atau Sistem  
Kesehatan di Wilayah  
Anda akan tampak  
seperti apa?**

## Kata Kunci yang Merefleksikan Komponen



## 2. Menantang dan menggambarkan keunggulan

Identifikasi kata-kata kunci pada pernyataan visi lembaga Anda yang menggambarkan hal berikut:

### KOMPONEN:

2. Jika stakeholders diminta untuk berpendapat tentang **Dinkes dan/atau Sistem Kesehatan di Wilayah** yang menjadi tanggung jawab saya, saya berharap mereka menggunakan kata-kata ini.

### Kata Kunci yang Merefleksikan Komponen



### 3. Menginspirasi dan mengangkat emosi

Identifikasi kata-kata kunci pada pernyataan visi lembaga Anda yang menggambarkan hal berikut:

#### KOMPONEN:

3. kata atau frase apa yang kita harapkan digunakan oleh *stakeholders* saat menggambarkan **Dinkes** dan/atau kondisi **Sistem Kesehatan di Wilayah** saat kita sudah mencapai situasi terbaik diakhir periode Visi ini?

Kata Kunci yang Merefleksikan Komponen



## 4. Mengutamakan pemberdayaan staf

Identifikasi kata-kata kunci pada pernyataan visi lembaga Anda yang menggambarkan hal berikut:

### KOMPONEN:

4. Apa yang harus dilakukan agar staf paham, komitmen dan yakin pada masa depan **Dinkes** dan/atau kondisi **Sistem Kesehatan di Wilayah** yang akan dituju?

Kata Kunci yang Merefleksikan Komponen



## 5. Mudah diingat

Identifikasi kata-kata kunci pada pernyataan visi lembaga Anda yang menggambarkan hal berikut:

### KOMPONEN:

5. Kata-kata yang mudah diingat agar seluruh staf berperilaku yang sejalan untuk mencapai visi tersebut.

Kata Kunci yang Merefleksikan Komponen



UNIVERSITAS  
GADJAH MADA

# Latihan

LOCALLY ROOTED, GLOBALLY RESPECTED



UNIVERSITAS GADJAH MADA

# Contoh kasus untuk diskusi: Visi DINAS KESEHATAN KAB. BOGOR



## Visi & Misi

Visi :

" Terwujudnya Masyarakat Kabupaten Bogor yang mandiri untuk hidup sehat "

# 1. Harapan yang jelas terhadap masa depan

Identifikasi kata-kata kunci pada pernyataan visi lembaga Anda yang menggambarkan hal berikut:

Jika segala sesuatunya berjalan sesuai dengan yang kita rencanakan, kira-kira 5 tahun dari sekarang **Dinkes dan/atau Sistem Kesehatan di Wilayah** Anda akan tampak seperti apa?

Kasus Visi Dinkes Kab. Bogor:  
Terwujudnya masyarakat Kabupaten Bogor yang mandiri untuk hidup sehat

## 2. Menantang dan menggambarkan keunggulan

Identifikasi kata-kata kunci pada pernyataan visi lembaga Anda yang menggambarkan hal berikut:

Jika stakeholders diminta untuk berpendapat tentang **Dinkes** dan/atau **Sistem Kesehatan di Wilayah** yang menjadi tanggung jawab saya, saya berharap mereka menggunakan kata-kata ini.

### Kasus Visi Dinkes Kab. Bogor:

- Terwujudnya masyarakat Kabupaten Bogor yang mandiri untuk hidup sehat

### 3. Menginspirasi dan mengangkat emosi

Identifikasi kata-kata kunci pada pernyataan visi lembaga Anda yang menggambarkan hal berikut:

- kata atau frase apa yang kita harapkan digunakan oleh *stakeholders* saat menggambarkan **Dinkes dan/atau kondisi Sistem Kesehatan di Wilayah** saat kita sudah mencapai situasi terbaik diakhir periode Visi ini?

#### Kasus Visi Dinkes Kab. Bogor:

- **Terwujudnya masyarakat Kabupaten Bogor yang mandiri untuk hidup sehat**

## **4. Mengutamakan pemberdayaan staf**

Identifikasi kata-kata kunci pada pernyataan visi lembaga Anda yang menggambarkan hal berikut:

Apa yang harus dilakukan agar staf paham, komitmen dan yakin pada masa depan Dinkes dan/atau kondisi Sistem Kesehatan di Wilayah yang akan dituju?

**Kasus Visi Dinkes Kab. Bogor:**

- Terwujudnya masyarakat Kabupaten Bogor yang mandiri untuk hidup sehat**

## 5. Mudah diingat

Identifikasi kata-kata kunci pada pernyataan visi lembaga Anda yang menggambarkan hal berikut:

Kata-kata yang mudah diingat agar seluruh staf berperilaku yang sejalan untuk mencapai visi tersebut.

### Kasus Visi Dinkes Kab. Bogor:

- Terwujudnya masyarakat Kabupaten Bogor yang mandiri untuk hidup sehat