



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



Tahap Diagnosis

Visi dan Misi

**Kajian Lingkungan
internal**

**Kajian Lingkungan
Eksternal**

isu-isu utama

*Tahap
Perencanaan*

**Strategi Pengembangan
(Tujuan dan Penetapan Prioritas)**

Kebijakan, Program dan Sasaran

Tahapan Pencapaian Sasaran

Programming and Budgeting

*Penyusunan
Rencana
Operasional
(3-5 tahunan)*

*Penyusunan
Program dan
Anggaran
(tahunan)*

Tahap pelaksanaan

Tahap Pengendalian





UNIVERSITAS
GADJAH MADA

2. DINAMIKA LINGKUNGAN KESEHATAN

LOCALLY ROOTED, GLOBALLY RESPECTED

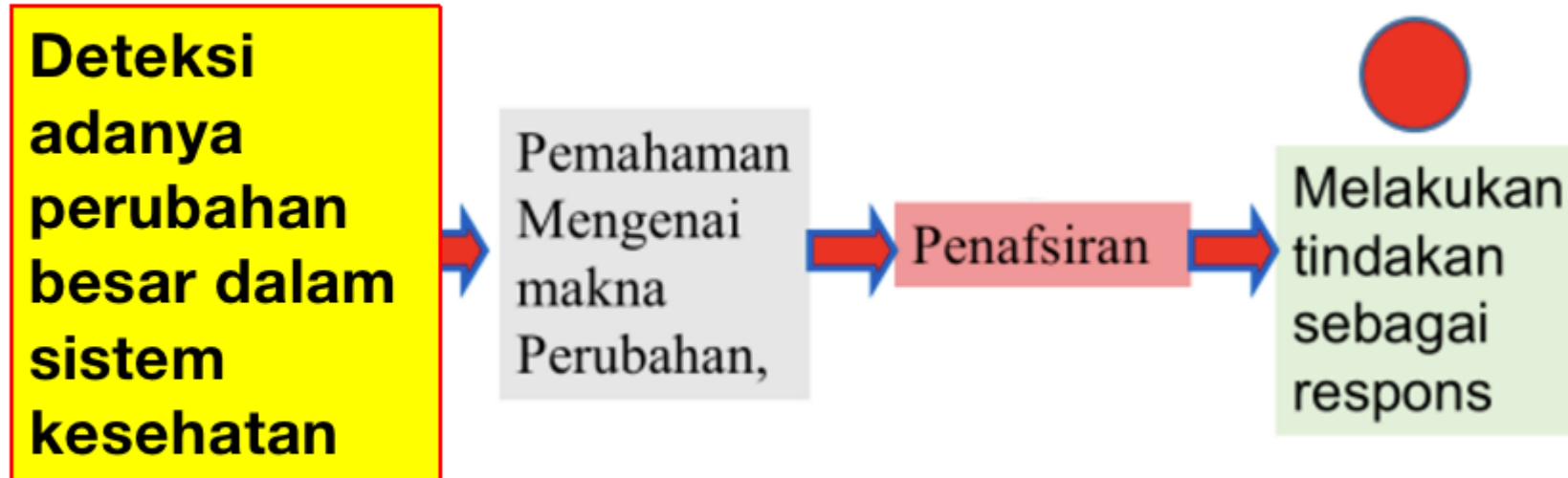


“If You Want to Be a Visionary, Be Sensitive to Trends” (Dave Carpenter, 2007)





Cara Berfikir Sense Making



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



**Perlu
RESPON yang ADEKUAT**



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



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

Transformasi Sistem Kesehatan 2021-2024

5 RPJMN dan 6 Pilar Transformasi





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 subspesialis
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 subspesialis 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 DINKES DALAM MEMIMPIN SISTEM KESEHATAN DAERAH



UNIVERSITAS GADJAH MADA

LATAR BELAKANG:

1. RSUD Y ditunjuk sebagai jejaring pengampunan 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?

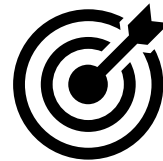


REFLEKSI PERAN DINKES



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 diinginkan organisasi



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



UNIVERSITAS
GADJAH MADA

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

ugm.ac.id



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**