

Tabel 6.1 Rencana Strategik Puskesmas dalam upaya Peningkatan cakupan pelayanan di Puskesmas Kota Probolinggo.

Tujuan Strategis	Key Performance Indicators (KPI)		Target	Kondisi Saat ini	Inisiatif
	Key Performance Outcome (Lag Indicator)	Key Performance Driver (Lead Indicators)			
Perspektif Customer Kepuasan <i>customer External</i> yang tinggi	Tingkat Kepuasan <i>customer External</i>	Survey Kepuasan <i>customer External</i>	Puas	Cukup puas	A. Pelayanan Medis dan Keperawatan: <ul style="list-style-type: none"> - Protap pelayanan - Pengaturan jadwal pelayanan, jam buka - Pengaturan petugas yang melayani - Pemeriksaan oleh tenaga medis - Pelaksanaan Jaga Mutu (QA), Penyuluhan - Pemasangan kotak keluhan dan saran - Penambahan tenaga - Penampilan berbeda dengan jas putih - Memfungsikan klinik sanitasi
			Puas	Cukup puas	B. Pelayanan Loker <ul style="list-style-type: none"> - Perbaikan sistem Administrasi - Komputerisasi nomor register pasien - Penerimaan pasien - Pembaharuan bentuk kartu - Pemberian informasi - Pelatihan administrasi/kearsipan - Penambahan loket, petugas dan sarananya - Protap pelayanan loket - Jam buka sesuai yang tertera

Tujuan Strategis	Key Performance Indicators (KPI)		Target	Kondisi Saat ini	Inisiatif
	Key Performance Outcome (<i>Lag Indicator</i>)	Key Performance Driver (<i>Lead Indicators</i>)			
Perspektif Customer Kepuasan <i>customer External</i> yang tinggi	Tingkat Kepuasan <i>customer External</i>	Survey Kepuasan <i>customer External</i>	Puas	Cukup puas	C. Pelayanan Obat <ul style="list-style-type: none"> - Perbaiki Manajemen obat - Perbaiki mutu obat (kemasan dan bentuk) - Penerimaan resep - Pemberian informasi - Pelatihan dan penyuluhan petugas obat - Protap pelayanan obat - Pemberian obat antibiotika 5 hari, kronis 7 hari - Penambahan petugas obat
			Puas	Cukup puas	D. Aspek fasilitas medis dan non medis <ul style="list-style-type: none"> - Perbaiki dan penyediaan dengan usul dana pemda - Kebersihan kamar mandi/WC - Jadwal rutin kebersihan - Supervisi kebersihan - Keamanan tempat parkir - Penyediaan lapangan parkir yang memadai - Pengaturan parkir - Kenyamanan ruang tunggu - Penyediaan ruang tunggu - Pemasangan audiovisual - Penyediaan majalah/leaflet/poster

Tujuan Strategis	Key Performance Indicators (KPI)		Target	Kondisi Saat ini	Inisiatif
	Key Performance Outcome (<i>Lag Indicator</i>)	Key Performance Driver (<i>Lead Indicators</i>)			
Perspektif Customer Kepuasan <i>customer customer Internal</i> yang tinggi	Tingkat Kepuasan <i>customer Internal</i>	Survey Kepuasan <i>customer Internal</i>	Puas	Cukup puas	A. Kompensasi Finansial <ul style="list-style-type: none"> - Pengadaan Bonus melalui dana APBD - Pengadaan tunjangan pelayanan - Pengadaan tunjangan transportasi - Pengadaan tunjangan perbaikan kendaraan dinas - Pengadaan tunjangan perbaikan rumah dinas - Pengaturan cuti (boleh enam hari, lebaran perlu diatur) - Pengusulan mlalui dana pemma
			Puas	Cukup puas	B. Kompensasi Non Finansial <ul style="list-style-type: none"> - Pemberian informasi kebijakan karir - Pemberian motivasi - Pemberian suasana kondusif untuk aktif berpartisipasi dalam tugas - Pemberian <i>reward</i> atas hasil kerja - Memberi fasilitas sarana dan bahan kerja - Melakukan supervisi dan bimbingan secara rutin - Sosialisasi peraturan tentang hak dan kewajiban - Perlu adanya mutasi lima tahun sekali

Tujuan Strategis	Key Performance Indicators (KPI)		Target	Kondisi Saat ini	Inisiatif
	Key Performance Outcome (<i>Lag Indicator</i>)	Key Performance Driver (<i>Lead Indicators</i>)			
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Meningkatnya kapabilitas personel	Tingkat pendidikan dan pelatihan yang didapat	Survey kesesuaian pendidikan dan pelatihan	> 25% petugas mengikuti pendidikan	< 25% petugas mengikuti pendidikan	Program pendidikan bagi perawat <ul style="list-style-type: none"> - Keahlian keperawatan - Keahlian gawat darurat Program pendidikan bagi bidan <ul style="list-style-type: none"> - Keahlian kebidanan Program pendidikan bagi dokter <ul style="list-style-type: none"> - Manajemen Kesehatan - Kepenumpinan Pengusulan dana untuk pendidikan ke pemda Mengusulkan tenaga pengganti yang sekolah Memberi kesempatan sekolah
			> 50% petugas mengikuti pelatihan	< 50% petugas mengikuti pelatihan	Program Pelatihan/On job training <ul style="list-style-type: none"> - Pelatihan Jaga Mutu (QA) - Pelatihan Admintrasi dan kearsipan - Pelatihan Komputer - Pelatihan Program Kesehatan Mengikuti Seminar Mengusulkan dana untuk pelatihan ke pemda Mmberi kesempatan pelatihan

Tujuan Strategis	Key Performance Indicators (KPI)		Target	Kondisi Saat ini	Inisiatif
	Key Performance Outcome (<i>Lag Indicator</i>)	Key Performance Driver (<i>Lead Indicators</i>)			
Perspektif Proses Pelayanan Meningkatnya sistem dan proses layanan kepada <i>Customer</i>	Proses pelayanan baik 1. Perencanaan	Tidak ada perencanaan	Ada Rencana Strategik	Tidak ada Rencana Strategik	Pembuatan profil tahunan Penyusunan POA tahunan Penyusunan Rencana Strategik Keterlibatan staf terutama programmer Mini Lokakarya bulanan
	2. Pelaksanaan	Survey Kepuasan Pasien	Puas	Cukup puas	Ketersediaan sumberdaya (SDM, alat kesehatan, obat, dan sarana non medis) Pelaksanaan sesuai Jaga Mutu (QA) Adanya Protap/SOP Pelayanan Pengusulan dana ke pemda untuk sarana kesehatan Jam buka sesuai yang tertera Pengusulan penambahan tenaga (dokter, perawat)
	3. Evaluasi	Pencapaian program yang kurang	> 90%	< 90%	Monitoring bulanan Supervisi bulanan Perbaikan setelah evaluasi Dilakukan evaluasi semesteran Penambahan tenaga Memberikan pelayanan yang sebaik mungkin untuk peningkatan kunjungan

Tujuan Strategis	Key Performance Indicators (KPI)		Target	Kondisi Saat ini	Inisiatif
	Key Performance Outcome (<i>Lag Indicator</i>)	Key Performance Driver (<i>Lead Indicators</i>)			
Perspektif Keuangan Kemampuan memperoleh laba yang meningkat	Tingkat pertumbuhan pendapatan	Pendapatan menurun	Arus kas Surplus lebih banyak	Arus kas Surplus sedikit	Cakupan pelayanan kesehatan dengan cara meningkatkan kunjungan pasien Perbaiki proses pelayanan, dengan peningkatan mutu Pemberdayaan karyawan Adanya evaluasi bulanan pencapaian pendapatan Pemberian <i>reward</i> dan <i>punishment</i> bila tidak tercapai target Menurunkan pengeluaran, melakukan penghematan

Dari Rencana strategik diatas dapat disimpulkan bahwa untuk mencapai peningkatan pelayanan kesehatan di Puskesmas Kota Probolinggo, maka akan dilakukan perbaikan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*Perspective learning and growth*) melalui pemberdayaan karyawan pada aspek pendidikan dan pelatihan. Yang nantinya akan meningkatkan kapabilitas petugas puskesmas dalam memberikan pelayanan (*perspective business internal*). Dampak dari pelayanan yang baik akan meningkatkan kepuasan pasien (*perspective customer external*), sehingga pasien akan loyal (*patient loyalty*) dan terjadi retensi pelanggan (*customer retention*) yang akan meningkatkan pendapatan (*perspective financial*). Dengan peningkatan pendapatan akan terjadi kepuasan petugas puskesmas (*perspective customer internal*). Demikian seterusnya sebagai suatu lingkaran yang terus menerus. (Kaplan & Norton, 1996)

Perencanaan strategik merupakan salah satu tahapan dari enam tahapan *strategic management system*. Yang merupakan tahap penting di dalam mewujudkan visi. Pada perencanaan strategik dengan pendekatan *balanced scorecard* akan memperluas sasaran strategik yang ditetapkan ke dalam empat perspektif sehingga tahap perencanaan strategik akan menghasilkan sasaran strategik dan inisiatif strategik yang komprehensif yang dapat digunakan untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks. Setelah dilakukan perencanaan strategik (*strategic planning*) maka akan dilakukan tahapan selanjutnya mulai dari penyusunan program (*programming*), penyusunan anggaran (*budgetting*), implementasi (*implementation*) dan pengendalian (*controlling*). (Kaplan dan Norton, 1996)

Sedangkan perencanaan yang ada di puskesmas (*microplanning*), yang merupakan penyusunan rencana di tingkat puskesmas untuk lima tahunan, nantinya akan merupakan bagian dari perencanaan strategik puskesmas yang dalam penyusunannya menggunakan pendekatan *balanced scorecard*.

Saat ini di Dinas Kesehatan mempunyai rencana strategik yang memuat visi dan misi serta strategi, yang merupakan rencana lima tahun ke depan. Untuk di puskesmas dilakukan rencanan kegiatan tahunan sebagai pelaksanaan atau penjabaran dari rencana strategik Dinas Kesehatan. Dengan adanya hasil penelitian ini diharapkan nantinya di puskesmas akan terbentuk perencanaan strategik.

Aplikasinya di puskesmas nantinya diharapkan dengan adanya perencanaan strategik yang ada di dinas kesehatan yang mengandung visi dan misi ke depan tentang puskesmas dan adanya *microplanning* yang merupakan perencanaan puskesmas lima tahunan serta adanya minilokakarya puskesmas yang merupakan penjabaran pelaksanaan kegiatan tahunan, akan terbentuk perencanaan puskesmas yang lebih komprehensif. Perencanaan puskesmas yang komprehensif inilah yang nantinya menjadi suatu model perencanaan puskesmas.

BAB 7

KESIMPULAN DAN SARAN

BAB 7

KESIMPULAN DAN SARAN

7.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka dapat disimpulkan beberapa hal yaitu:

1. Tingkat Kepuasan pasien (*external customer perspective*), terhadap pelayanan medis keperawatan pada kondisi puas, pelayanan loket pada kondisi puas, pelayanan obat pada kondisi cukup puas serta aspek fasilitas medis dan non medis pada kondisi cukup puas. Hal ini menjadikan pertimbangan untuk perbaikan pada proses pelayanan (*business internal perspective*) dengan melihat harapan pasien terhadap pelayanan kesehatan yang diinginkan.
2. Tingkat Kepuasan petugas (*internal customer perspective*), terhadap kompensasi finansial pada kondisi cukup puas dan non finansial pada kondisi cukup puas. Hal ini jadi pertimbangan manajemen untuk perbaikan sedangkan harapan dari petugas dapat menjadi masukan.
3. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*growth and learning perspective*) didapatkan 17,8% meningkat pendidikannya dan rata rata 40%- 60% petugas puskesmas mengikuti pelatihan
4. Perspektif proses pelayanan (*business internal perspective*) dapat dilihat dari P1,P2 dan P3 atau juga melalui *perspective customer*(tingkat kepuasan)

5. Perspektif Keuangan (*financial perspective*) diukur dengan adanya peningkatan kunjungan pasien bayar (penerimaan retribusi).
6. Penyusunan rencana strategik puskesmas dalam upaya peningkatan pelayanan kesehatan melalui peningkatan kepuasan pasien dan kepuasan petugas, peningkatan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perbaikan proses pelayanan yang diharapkan nantinya berdampak pada peningkatan keuangan.

7.1 Saran

1. Demi peningkatan cakupan pelayanan kesehatan di seluruh masyarakat, hasil penelitian ini agar ditindak lanjuti oleh Dinas Kesehatan Kota Probolinggo.
2. Diadakan pelatihan dan pembinaan yang berkesinambungan bagi sumber daya manusia, terutama dalam hal fungsi fungsi manajemen P1,P2 dan P3.
3. Untuk pelaksanaan dari rencana strategik, terlebih dahulu dilakukan diskusi yang lebih fokus dan lebih baik, agar pelaksanaannya dapat berhasil dengan optimal.
4. Agar dilakukan penelitian lebih lanjut tentang penilaian dan harapan masyarakat tentang keberadaan puskesmas saat ini.
5. Agar dilakukan penelitian lebih lanjut tentang model perencanaan puskesmas yang lebih khusus sesuai kategori puskesmas (*puskesmas enterprenuer, transisi dan konvensional*)

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR PUSTAKA

- Azwar, A.(1996) *Pengantar Administrasi Kesehatan*. Jakarta, Binarupa Aksara
- Daniel, WW (1976) *Biostatistics: A Foundation For Analysis in Health Sciences*. Georgia State University, John Wiley & Sons Inc.
- Departemen Kesehatan Republik Indonesia.(1998) *Pedoman Keja Puskesmas Jilid 1*. Jakarta
- Departemen Pendidikan Nasional.(2001) *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Ketiga*. Jakarta, Balai Pustaka
- Dever, GEA.(1984) *Epidemiology in Health Services Management*. Maryland, An Aspen Publication.
- Fandy, T.(2002) *Manajemen Jasa*. Yogyakarta, Andi
- Gaspersz, V.(1999) *Ekonomi Manajerial Pembuatan Keputusan Bisnis*. Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama
- Gerson, F.R.(2001) Penerjemah Hesti Widyaningrum. *Mengukur Kepuasan Pelanggan*. Jakarta, PPM
- Handoko, H.T.(2001) *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta, BPFE
- Kantor Dinas Kesehatan Kota Probolinggo.(2001) *Profil Kesehatan Kota Probolinggo Tahun 2001*
- Kaplan, S.R dan Norton, P.D.(1996) *Translating Strategy Into Action The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press, Boston
- Kaplan, S.R dan Norton, P.D.(2001) *The Strategy Focused Organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press, Boston
- Kennedy, C (2002) *Guide to The Management Gurus, The Best Guide to Business Thinkers*. Business Books, London
- Kotler, P.(2000) *Manajemen Pemasaran*. Jakarta, PT Prehallindo.

- Kotler, P. Gary, A. Alih bahasa, Alexander S.(1997) *Dasar Dasar Pemasaran*. Jakarta, Prehallindo
- Mulyadi.(2001) *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta, Salemba Empat
- Mulyadi dan Setiawan, J.(2001) *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta, Salemba Empat
- Payne, A.(1993) *The Essence of service Marketing*. New York London Toronto Sydney Tokyo Singapore, Prentice Hall International (UK) Ltd.
- Supriyanto, S.(2000) *Metodologi Riset*. Surabaya, Pascasarjana, Universitas Airlangga
- Supriyanto, S.(2002) *Strategi Pemasaran Jasa*. Surabaya, AKK Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Airlangga
- Suseno, U (2002) *Globalisasi (Liberalisasi Perdagangan) Pelayanan Kesehatan*, Majalah Kedokteran Indonesia, Volume: 52, Nomor: 10, Oktober 2002
- Zainuddin, M.(1999) *Metodologi Penelitian*. Diktat Mata Kuliah MMPK Pascasarjana, Universitas Airlangga
- Zeithaml, V.A. and Bitner M.J.(1996) *Services Marketing*. McGraw Hill International Editions, Singapore
- Zeithaml, V.A, Parasuraman, A. And Berry, L.L.(1990) *Delivering Quality Service Balancing Customer Perceptions and Expectations*. London, Collier Macmillan Publisher