



IMPLEMENTASI *ORGANIZATIONAL LEARNING* TERHADAP PERBAIKAN
AKREDITASI PUSKESMAS DI KABUPATEN BULELENG-BALI

Oleh

I Gede Purnamawan¹⁾, I Nyoman Subanda³⁾ & Luh Ayu Purnami³⁾

^{1,2}Program Magister Administrasi Publik, Universitas Pendidikan Nasional (UNDIKNAS)
Denpasar

³Program S1 Kebidanan Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan (STIKES) Buleleng

Email: gedepurnamawan14@gmail.com

Abstrak

This study aims to determine the implementation of organizational learning towards improving the accreditation of Puskesmas in Buleleng Regency. This research uses a mix method that involves 5 puskesmas. Data were collected through in-depth interviews and distribution of questionnaires to 100 respondents taken by purposive sampling. Data analysis was processed descriptively and tested using chi square test. Based on the results of the study note that the implementation of organizational learning has not been implemented optimally in the Buleleng District Health Center. This is evident that not all Puskesmas have achieved Main and Full Accreditation. While 40% of puskesmas accreditations are still at the intermediate level, 40% at the primary level and 10% at the plenary level. The results of the analysis of 100 respondents stated that organizational learning was in the good category. In addition, there is a positive and significant relationship between organizational learning and the achievement of puskesmas accreditation in Buleleng Regency.

Keywords: Learning Organization, Accreditation & Puskesmas.

PENDAHUALUAN

Akreditasi merupakan upaya peningkatan mutu suatu instansi yang dinilai oleh tim penilai eksternal. Akreditasi Puskesmas adalah pengakuan yang diberikan oleh lembaga independen penyelenggara akreditasi yang ditetapkan oleh Menteri setelah memenuhi standar pelayanan minimal. Akreditasi diberlakukan sejak diterbitkannya Peraturan Menteri Kesehatan (Permenkes) Nomor 46 tahun 2015 tentang Akreditasi Puskesmas, Klinik Pratama, Tempat Praktik Mandiri Dokter dan Tempat Praktik Mandiri Dokter Gigi. Menurut Permenkes Nomor 46 tahun 2015. Tujuan utama akreditasi Puskesmas adalah untuk pembinaan peningkatan mutu dan kinerja melalui perbaikan yang berkesinambungan terhadap sistem manajemen, sistem manajemen mutu dan sistem penyelenggaraan pelayanan dan program, serta penerapan manajemen risiko, dan bukan sekedar penilaian untuk mendapatkan sertifikat akreditasi.

Kebijakan tentang akreditasi Puskesmas juga diatur dalam Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 71 Tahun 2013 tentang Pelayanan Kesehatan pada Jaminan Kesehatan Nasional. Pada pasal 6 tentang persyaratan yang harus dipenuhi untuk bisa bekerjasama dengan BPJS Kesehatan ayat 2, disebutkan bahwa seluruh Fasilitas Kesehatan Tingkat Pertama (FKTP) harus sudah terakreditasi. Pasal 41 ayat 2, menyatakan bahwa FKTP diberi waktu sampai dengan tahun 2019 untuk mempunyai status akreditasi sesuai standar yang telah ditetapkan. Unsur yang dinilai dalam pelaksanaan akreditasi Puskesmas terdiri dari tiga kelompok, yaitu: 1) Administrasi dan Manajemen (Admen), 2) Upaya Kesehatan Masyarakat (UKM) dan 3) Upaya Kesehatan Perorangan (UKP). Ketiga unsur tersebut masing-masing terdiri dari tiga bab, yang dibagi dalam 776 Elemen Penilaian (EP). Sebelum dilakukan survey akreditasi, Puskesmas harus melakukan *self assessment* untuk mengevaluasi kesiapan Puskesmas tersebut untuk dilakukan survei akreditasi..



Salah satu sasaran rencana strategis Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng adalah terwujudnya pelayanan kesehatan yang berkualitas dan profesional. Target sasaran cakupan fasilitas kesehatan dasar sesuai standar atau terakreditasi paripurna adalah 100% pada tahun 2019. Semua Puskesmas di Kabupaten Buleleng telah berproses untuk persiapan survei akreditasi mulai tahun 2015. Pencapaian nilai akreditasi, baik hasil survei maupun penilaian sendiri oleh Puskesmas (*self assessment*) merupakan gambaran capaian kinerja dari proses akreditasi yang telah dilaksanakan oleh Puskesmas. Nilai rata-rata capaian *self assessment* dari kelompok Administrasi Manajemen adalah sebesar 84%, kelompok UKM 70%, sedangkan kelompok UKP sebesar 79%. Nilai rata-rata capaian total (gabungan kelompok Administrasi manajemen, UKM dan UKP) adalah sebesar 77%. Kriteria akreditasi paripurna adalah apabila capaian nilai untuk semua kelompok (Admen, UKM, dan UKP) adalah minimal sebesar 80%, sehingga masih didapatkan selisih (*gap*) sebesar 3%. Sementara rata-rata pencapaian akreditasi di Puskesmas di Kabupaten Buleleng sebesar 69% dari nilai minimal akreditasi paripurna berdasarkan data tersebut.

Kondisi ini memerlukan upaya peningkatan pencapaian akreditasi melalui *Organizational learning*. Sebuah manajemen organisasi pembelajaran untuk memajemen diri sendiri, kelompok, waktu dan pekerjaan. Bisa diukur dalam dua faktor yaitu *organizational learning capability* dan *organizational learning proces*. *Organizational learning capability* adalah karakteristik (faktor organisasi) dan manajerial yang memfasilitasi proses pembelajaran organisasi atau mengizinkan sebuah organisasi untuk belajar, mengidentifikasi lima faktor penting yang memfasilitasi pembelajaran organisasi, yaitu: *experimentation, risk taking, interaction with the external environment, dialogue and participative decision making*. *Organizational Learning Process* lebih menekankan pada proses pembelajaran dalam suatu organisasi Maka aspek

yang ditekankan di Puskesmas terkait *Organizational Learning* adalah: (1) Kepemimpinan (2) SDM (3) Struktur Organisasi (4) Fasilitas (5) Kebijakan (6) Pedoman (7) Program dan (8) SOP.

Implementasi *Organizational Learning* sangat berpengaruh pada perbaikan mutu yang berkelanjutan, seperti pada pencapaian akreditasi Puskesmas. Berdasarkan penelitian lain yang dilakukan oleh Kumar, et al. (2016), menyatakan adanya perbedaan bermakna pada kapasitas Learning Organization pada beberapa profesi yang berbeda. Penelitian ini membandingkan kapasitas Learning Organization pada dokter, perawat dan teknisi medis menggunakan instrumen *Dimension of Learning Organization Questionnaire* (DLOQ) yang diciptakan oleh Watkins dan Marsick (1991). Hasil dari penelitian ini dibandingkan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Leufven et al. (2015), yang juga menggunakan instrumen yang sama. Empat dimensi (dari tujuh dimensi yang ada), memiliki hasil yang hampir sama, sedangkan tiga lainnya mempunyai hasil yang cukup berbeda. Kedua penelitian ini menunjukkan bahwa *learning organization* memang ada di organisasi publik yang bergerak di sektor kesehatan seperti rumah sakit dan Puskesmas. Permasalahan yang muncul di Dinas Kabupaten Buleleng adalah rendahnya rerata selisih nilai capaian akreditasi terhadap nilai akreditasi paripurna pada Puskesmas di Kabupaten Buleleng tahun 2019 yaitu sebesar 69% bila dibandingkan dengan nilai standar akreditasi paripurna yaitu sebesar 80%. Maka tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis implementasi *organizational learning* terhadap perbaikan akreditasi Puskesmas di Kabupaten Buleleng, Provinsi Bali.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain penelitian *Mixmetode* yaitu menggabungkan jenis penelitian kualitatif dan kuantitatif untuk mengetahui implementasi *Organizational learning* yang diterapkan pada puskesmas di Kabupaten Buleleng dengan melibatkan 5 orang

<http://ejurnal.binawakya.or.id/index.php/MBI>



informan yaitu kepala-kepala Puskesmas dan 100 responden yang diambil secara *Purposive Sampel* pada seluruh Puskesmas. Instrument penelitian menggunakan checklist dokumen dan kuesioner baku *Dimension of Learning Organization Questionnaire* (DLOQ) yang diciptakan oleh Watkins dan Marsick (1993) digunakan untuk mengukur variabel *Learning Organization*. Instrument lain yang digunakan adalah Pedoman wawancara mendalam dan terstruktur yang dibuat peneliti yang digunakan untuk mewawancarai kepala Puskesmas. Penelitian ini dilakukan di Kabupaten Buleleng Analisis data diolah secara deskriptif dan di uji menggunakan uji chi square. Penelitian ini telah melalui Uji etik di KEPK STIKES Buleleng.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi *Organizational Learning* belum diterapkan dengan maksimal dan merata, hal ini ditunjukkan dari hasil analisis kuesioner yang dibagikan bahwa didapat penerapan kinerja organisasi untuk data capaian akreditasi Puskesmas yang dilihat dari hasil *self assessment* akreditasi Puskesmas di Kabupaten Buleleng pada tahun 2019 menyatakan bahwa capaian akreditasi dikategorikan baik sebanyak 98 responden (98%) dan hanya sebagian kecil menyatakan tidak baik sebanyak 2 responden (2%). Hasil kuesioner menyatakan bahwa *organizational learning* dikategorikan baik sebanyak 62 responden (62%) dan hanya sebagian kecil *organizational learning* dalam kategori tidak baik sebanyak 38 responden (38%). Berdasarkan data dari kuesioner yang dijawab baik oleh informan atau responden pada dimensi *organizational learning capability* menunjukkan nilai berkisar antara 80-98% yang berarti bahwa *organizational learning* disimpulkan baik atau bagus digunakan dalam upaya pencapaian akreditasi karena berdasarkan jumlah jawaban responden yang tinggi.

Pencapaian akreditasi di Puskesmas Buleleng hanya satu (1) Puskesmas (20%) yang sudah mencapai paripurna, 40% masih Madya dan tingkat Utama. Hal ini menunjukkan berdasarkan hasil penelitian dan wawancara

dengan responden meliputi Kepala Puskesmas, ketua dan anggota dari masing-masing kelompok kerja akreditasi Puskesmas (administrasi manajemen, UKM dan UKP) yang mengetahui kondisi *Organizational Learning* di Puskesmas dengan sebagian besar paling banyak berpendidikan Diploma III sebanyak 33 responden (33%). Sedangkan jumlah terendah berpendidikan diploma II sebanyak 5 orang (5%). Bahwa pencapaian akreditasi yang dimaksud bertujuan meningkatkan mutu Puskesmas itu sendiri. Upaya melalui *organizational learning* adalah metode yang dapat diterapkan pada puskesmas dengan sebanyak 62 responden (62%) menyatakan baik dan hanya sebagian kecil *organizational learning* dalam kategori tidak baik sebanyak 38 responden (38%).

Berdasarkan landasan teori konsep *Learning Organization* yang dikaitkan dengan inovasi dan kinerja di organisasi dalam beberapa penelitian (Power & Waddle, 2004; Watkins dan Marsick 1993) merupakan kemampuan untuk berubah dan melaksanakan upaya *continuous improvement* untuk mengatasi tantangan dari lingkungan, dimana organisasi beroperasi sesuai dengan kemampuan organisasi untuk belajar (Foley, 2003; Senge, 1990). Organisasi yang mengalami proses pembelajaran akan mampu setara dengan pengembangan dan perbaikan yang ada di lingkungan kerja yang dimaksud (pesaing/kompetitor) untuk menuju ke arah kesuksesan.

Watkins dan Marsick (1993), mengenalkan sebuah model *Learning Organization* yang terintegrasi dengan tujuh dimensi yang saling terkait pada tiga level yaitu individu, kelompok, dan level organisasi yang sejalan antara orang dan struktur. Model organisasi pembelajaran yang dikembangkan oleh Watkins dan Marsick (1993) memiliki beberapa keunggulan.

Setiap keunggulan akan dimiliki oleh masing-masing puskesmas contoh saja Puskesmas Kubutambahan 1 yang merupakan daerah dengan slot pembinaan Stunting dan



Puskesmas Sawan 1 dengan daerah slot binaan pencegahan HIV/AIDS. Keunggulan yang dimiliki oleh setiap puskesmas ini menjadi Puskesmas harus memiliki pengorganisasian yang bagus dalam menuntaskan setiap permasalahan pada daerah binaan masing-masing. Tujuan memiliki keunggulan adalah puskesmas dapat membuat pemetaan mengenai permasalahan kesehatan yang harus mendapatkan penyelesaian secara skala prioritas.

Berdasarkan hasil tabel 1.4 bahwa pencapaian akreditasi pada puskesmas di Kabupaten Buleleng yang didapat dari analisis kuesioner Kinerja organisasi untuk data capaian akreditasi Puskesmas yang dilihat dari hasil *self assessment* akreditasi Puskesmas di Kabupaten Buleleng pada tahun 2019 dengan jumlah responden atau informan adalah sebanyak 100 responden menyatakan bahwa capaian akreditasi dikategorikan baik sebanyak 98 responden (98%) dan hanya sebagian kecil menyatakan tidak baik sebanyak 2 responden (2%). Akreditasi Puskesmas yang sepenuhnya paripurna merupakan pencapaian tidak mudah karena apa untuk pada kondisi tersebut tidak mudah. Berdasarkan teori Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 75 Tahun 2014 menyatakan bahwa akreditasi Puskesmas adalah pengakuan terhadap Puskesmas yang diberikan oleh lembaga independen penyelenggaraan akreditasi setelah dinilai bahwa Puskesmas telah memenuhi standar pelayanan Puskesmas yang telah ditetapkan oleh Menteri untuk meningkatkan mutu pelayanan Puskesmas secara berkesinambungan. Puskesmas wajib diakreditasi secara berkala paling sedikit tiga tahun sekali untuk upaya peningkatan mutu pelayanan.

Akreditasi Puskesmas ini perlu dilakukan karena adanya variasi kualitas penyelenggaraan Puskesmas, yang disebabkan perbedaan proses pengukuran, monitoring, pengendalian, pemeliharaan, penyempurnaan dan pendokumentasian. Ditambah lagi adanya perbedaan sumber daya manusia dan sarana prasarana yang di Puskesmas yang dapat menyebabkan proses pelayanan dan kualitas

pelayanan menjadi berbeda. Banyaknya perbedaan tersebut membuat perlu adanya sebuah proses pengukuran, *monitoring*, pengendalian, pemeliharaan penyempurnaan dan pendokumentasian yang terstandar. Harapannya, dengan segala sesuatu yang terstandar maka akan dihasilkan proses dan kualitas mutu pelayanan yang baik serta terstandar.

Berdasarkan hasil analisis data dan kesimpulan pada tabel 5 bahwa terdapat hubungan yang erat atau antara pengaruh *organizational learning* terhadap pencapaian akreditasi puskesmas di Kabupaten Buleleng. Dengan nilai p-value 0,047 yang berarti lebih kecil dari α 0,05 sehingga disimpulkan ada pengaruh *organizational learning* terhadap pencapaian akreditasi puskesmas di Kabupaten Buleleng tahun 2019. Kemudian dilanjutkan dengan analisis multivariate pada penelitian adalah mencari faktor utama dan faktor lain yang mempengaruhi ada pengaruh *organizational learning* terhadap pencapaian akreditasi puskesmas di Kabupaten Buleleng tahun 2019. Sehingga peneliti menggunakan uji Regresi Logistik untuk mengetahui hubungan variabel luar terhadap pencapaian akreditasi. Bahwa tidak terdapat hubungan yang erat antara pendidikan dan pengetahuan informan terhadap pencapaian akreditasi puskesmas di Kabupaten Buleleng. Dimana nilai p-value 0,538 yang berarti lebih besar dari α 0,05 sehingga disimpulkan tidak ada pengaruh pendidikan dan pengetahuan informan atau responden terhadap pencapaian akreditasi puskesmas di Kabupaten Buleleng tahun 2019.

Sesungguhnya Kinerja organisasi dapat dipertimbangkan sebagai bagian dari efek *Organizational Learning*. Beberapa penelitian telah menyatakan adanya hubungan antara *Organizational Learning Process* ataupun *Organizational Learning Capability* terhadap kinerja organisasi (contohnya, Bontis et al., 2002; Tippins & Sohi, 2003; Lopis Sanchez et al., 2010; Bhatnagar, 2006; Jyothibabu et al., 2010). Pengetahuan yang terakumulasi melalui *organizational learning*, menghasilkan dasar bagi pengetahuan dalam level yang lebih tinggi,



yang bisa dikaitkan dengan *high performances* pada level organisasi (Curado, 2006; Senge, 1990; Garvin, 1998). Hubungan antara *organizational learning* dengan kinerja organisasi bersifat kompleks, tetapi dengan menggunakan sistem manajemen yang baik maka akan memperbesar kemungkinan untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa implementasi *organizational learning* belum diterapkan secara maksimal di Puskesmas Kabupaten Buleleng. Hal ini terlihat jelas belum semua Puskesmas mencapai akreditasi Utama dan Paripurna. Sedangkan 40% akreditasi puskesmas masih berada pada tingkat madya, 40% tingkat utama dan 10% tingkat paripurna. Hasil analisis dari 100 orang responden menyatakan bahwa *organizational learning* sudah berada pada kategori baik. Selain itu, ada hubungan yang positif dan signifikan antara *organizational learning* terhadap pencapaian akreditasi puskesmas di Kabupaten Buleleng.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Aghaei, N., Ziaee, A. & Shahrbanian, S. (2012). Relationship between learning organization and organizational commitment among employees of Sport and Youth Head Office of Western Provinces of Iran. *European Journal of Sports and Exercise Science*, 1(3), 59-69.
- [2] Alegre, J. & Chiva, R. (2009). Entrepreneurial orientation, organizational learning capability and performance in the ceramic industry. *WP-EC*, 08, L26-L61.
- [3] Argyris, C. & Schoen, G. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co.
- [4] Atak, M. & Erturgut, R. (2010). An empirical analysis on the relation between learning organization and organizational commitment. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2, 3472-3476.
- [5] Azwar, A. & Prihatono, J. (2003). *Metodologi Penelitian Kedokteran dan Kesehatan Masyarakat*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- [6] Blackler, F., M. Reed, & Whitaker, A. (1993). Editorial introduction: Knowledge workers and contemporary organizations. *Journal of Management Studies*, 30(6), 851-861.
- [7] Bierly, P., & Chakrabarti, A. (1996). Generic knowledge strategies in the US pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), 123-135.
- [8] Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organizational Science*, 2, 40-57
- [9] Chajacki, G. M. (2007). *Characteristics of Learning Organizations and Multi-Dimensional Organizational Performance Indicators: a Survey of Large Publicly-Owned Companies*. (Thesis, The Pennsylvania State University).
- [10] Marsick, V. J. & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Developing Human Resources*, 5, 132-151.
- [11] Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.
- [12] Watkins, K. E. & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art and Science of Systemic Change*. San Francisco: Jossey-Bass.



HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN