

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian terkait strategi puskesmas dalam mencapai akreditasi, sebelumnya sudah ada beberapa penelitian yang membahas mengenai akreditasi di berbagai daerah yang ada di Indonesia. Berdasarkan penelitian sebelumnya, tidak ada penelitian dengan judul yang sama dengan penelitian ini. Penelitian sebelumnya digunakan sebagai bahan referensi untuk memperkaya kajian penelitian ini. Berikut beberapa jurnal sebagai penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian yang telah dilakukan.

Table 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Judul Penelitian, Nama dan Tahun	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Jurnal Mahasiswa Administrasi Publik dan Administrasi Bisnis. Vol. 3, No. 2. 2020. Analisis Perbedaan Kualitas Pelayanan Sebelum Dan Sesudah Akreditasi Di Uptd Puskesmas Telang Siong Kecamatan Paju Epat Kabupaten Barito Timur. Dawanson dan JauharArifin. E-ISSN: 2723-0937.	Menggunakan Kuantitatif dengan teknik sampel Purposive Sampling. Sumber data pada penelitian ini menggunakan data primer yang terdiri dari observasi, wawancara dan dokumentasi. Informan dalam	Ada perbedaan kualitas pelayanan sebelum akreditasi pada tahun 2017 di UPTD Puskesmas Telang Siong, Kecamatan Paju Epat, Kabupaten Barito Timur adalah sebesar 43% dan sisanya sebesar 57% dipengaruhi oleh faktor lainnya. Sedangkan besarnya perbedaan kualitas pelayanan sesudah akreditasi di puskesmas Telang Siong, Kecamatan Paju Epat,

		penelitian yaitu para masyarakat penerima pelayanan kesehatan.	Kabupaten Barito Timur pada tahun 2019 adalah sebesar 60% dan sisanya sebesar 40% dipengaruhi faktor lainnya.
<p>Perbedaan: penelitian ini mengkaji tentang bagaimana perbedaan kualitas pelayanan di UPTD Telang Siong sesaat sebelum dan sesudah terakreditasi, dimana terjadi perubahan kualitas yang signifikan. Bahwa kualitas pelayanan setelah akreditasi jauh lebih baik yaitu 60% dibandingkan dengan kualitas pelayanan sebelum akreditasi yang hanya mendapat 43% saja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik sampel purposive sampling.</p> <p>Sementara penelitian yang ditulis ini membahas mengenai bagaimana strategi yang diimplementasikan oleh puskesmas Kecamatan Cilandak dalam mencapai tingkat akreditasi Paripurna. Perbedaan pada metode penelitian yang diolah menjadi deskripsi dari hasil penelitian dengan bentuk narasi.</p> <p>Sumber : Jurnal Mahasiswa Administrasi Publik dan Administrasi Bisnis Vol 3, No. 2 (2020), E-ISSN: 2723-0937. https://jurnal.dharmawangsa.ac.id/index.php/jupublik/article/view/1658</p>			
2	Jurnal Publik Reform UNDHAR MEDAN, Vol. 8, No. 2. 2021. Efektivitas Akreditasi Puskesmas Puskesmas Terhadap Kualitas Puskesmas Medan Helvetia. Sinta Nurul Utami dan Suwardi Lubis. ISSN : 2541-6537, ISSN : 2807-3452 (Online).	Menggunakan deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Informan dalam penelitian ini adalah pasien di Puskesmas Medan Helvetia. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian	Sarana yang diberikan kepada masyarakat, baik dipandang dari aspek kelengkapan sarana yang cukup baik tersedia tetapi dalam hal perawatannya memuaskan sehingga banyak pasien yang berkunjung. Dari hasil pengamatan di lapangan, diketahui bahwa dalam penggunaan komunikasi para penentu kebijakan dalam hal ini adalah Kebijakan

		ini adalah wawancara, observasi dan dokumentasi.	Akreditasi Puskesmas melakukannya dengan lugas dan jelas supaya mudah dipahami oleh para komunikan, yaitu para tenaga kesehatan yang bertugas di puskesmas medan Helvetia.
<p>Perbedaan: penelitian ini mengkaji tentang hasil implementasi Akreditasi di Puskesmas Medan Helvetia dimana sudah dijalankan dengan baik oleh seluruh tenaga kesehatan sehingga memberikan kepuasan bagi para masyarakat yang berkunjung. Lokasi penelitian yaitu dilakukan di puskesmas Medan Helvetia. Sementara penelitian yang ditulis ini membahas mengenai bagaimana upaya atau strategi yang diimplementasikan puskesmas Kecamatan Cilandak dalam mencapai tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan kesehatan. Perbedaan penelitian ini yaitu pada lokasi penelitian yang dilakukan.</p> <p>Sumber: Jurnal Publik reform UNDHAR MEDAN, vol. 8 Nom 2 (2021), ISSN : 2541-6537, ISSN : 2807-3452 (Online). https://jurnal.dharmawangsa.ac.id/index.php/jupublik/article/view/1658</p>			
3	Journal Of Public Health Inovation. Vol. 2 No. 2. 2020. Studi Analisis Ketercapaian Implementasi Kebijakan Akreditasi Puskesmas Dan Kinerja Puskesmas Di Kabupaten Kuningan. Dessy S, Rossi S, Triseu S, dan Dewi L. E-ISSN: 2775-1155.	Menggunakan metode gabungan (<i>mix method</i>). Teknik pengumpulan data melalui analisis data, analisis data kuantitatif dilakukan dengan uji <i>Chi Square</i> , untuk data kualitatif	Tidak ada hubungan antara capaian akreditasi Puskesmas dengan capaian kinerja Puskesmas di Kabupaten Kuningan dengan $p=0,639$. Untuk kualitatif didapatkan dari keempat faktor yang berhubungan dengan implementasi kebijakan akreditasi Puskesmas di Kabupaten Kuningan tahun 2019 yang dapat segera

		menggunakan <i>Matriks theme analysis</i>	ditingkatkan capaiannya tanpa membutuhkan waktu dan biaya yang besar adalah faktor hubungan antar organisasi.
<p>Perbedaan: penelitian ini mengkaji tentang bahwa capaian kerja puskesmas tidak tergantung pada capaian akreditasi tetapi adalah bagaimana hubungan antar organisasi dapat terjalin dengan baik. Penelitian ini menggunakan metode gabungan yaitu dengan kualitatif dengan matriks theme analysis dan kuantitatif dengan uji chi square.</p> <p>Sementara penelitian yang ditulis ini membahas mengenai bagaimana upaya atau strategi yang diimplementasikan puskesmas Kecamatan Cilandak dalam mencapai tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan kesehatan. Perbedaan penelitian ini yaitu pada metode penelitian yang digunakan dalam mengumpulkan data serta pada lokasi penelitian.</p> <p>Sumber: Journal Of Public Health Inovation. Vol. 2 No. 2. (2020), E-ISSN: 2775-1155. https://journals.stikim.ac.id/index.php/jikm/article/view/509</p>			
4	Jurnal Ilmu Kesehatan Masyarakat. Vol. 10, No. 1. 2021. Studi Mutu (Servqual) Dan Kepuasan Pasien Berdasarkan Akreditasi Puskesmas. Septia Putri Arofi dan Fajar Ariyanti. P-ISSN : 2253-4234, E-ISSN : 2354-8185.	Menggunakan metode desain <i>cross sectional</i> deskriptif dan studi kasus. Teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara mendalam dan studi dokumen.	Kepuasan pada puskesmas terakreditasi berdasarkan dimensi keadaan fisik (96,3%), keandalan (98,1%), ketanggapan (98,1%), jaminan (98,1%) dan empati (96,3%) lebih tinggi dari puskesmas non-akreditasi berdasarkan dimensi keadaan fisik (40,7%), keandalan (88,9%), ketanggapan (90,7%), jaminan (96,3%) dan empati (90,7%).

Perbedaan: penelitian ini mengkaji tentang bagaimana kepuasan masyarakat lebih tinggi terhadap puskesmas terakreditasi dibandingkan dengan puskesmas non akreditasi. Penelitian menggunakan desain cross sectional.

Sementara penelitian yang ditulis ini membahas mengenai bagaimana upaya atau strategi yang diimplementasikan puskesmas Kecamatan Cilandak dalam mencapai tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan kesehatan. Perbedaan penelitian terletak pada metode yaitu menggunakan pendekatan kualitatif dengan mengolah data menjadi narasi atau deskriptif.

Sumber: Jurnal Ilmu Kesehatan Masyarakat. Vol. 10, No. 1. (2021), P-ISSN : 2253-4234, E-ISSN : 2354-8185.

<https://ejournal.stikku.ac.id/index.php/jphi/article/view/462>

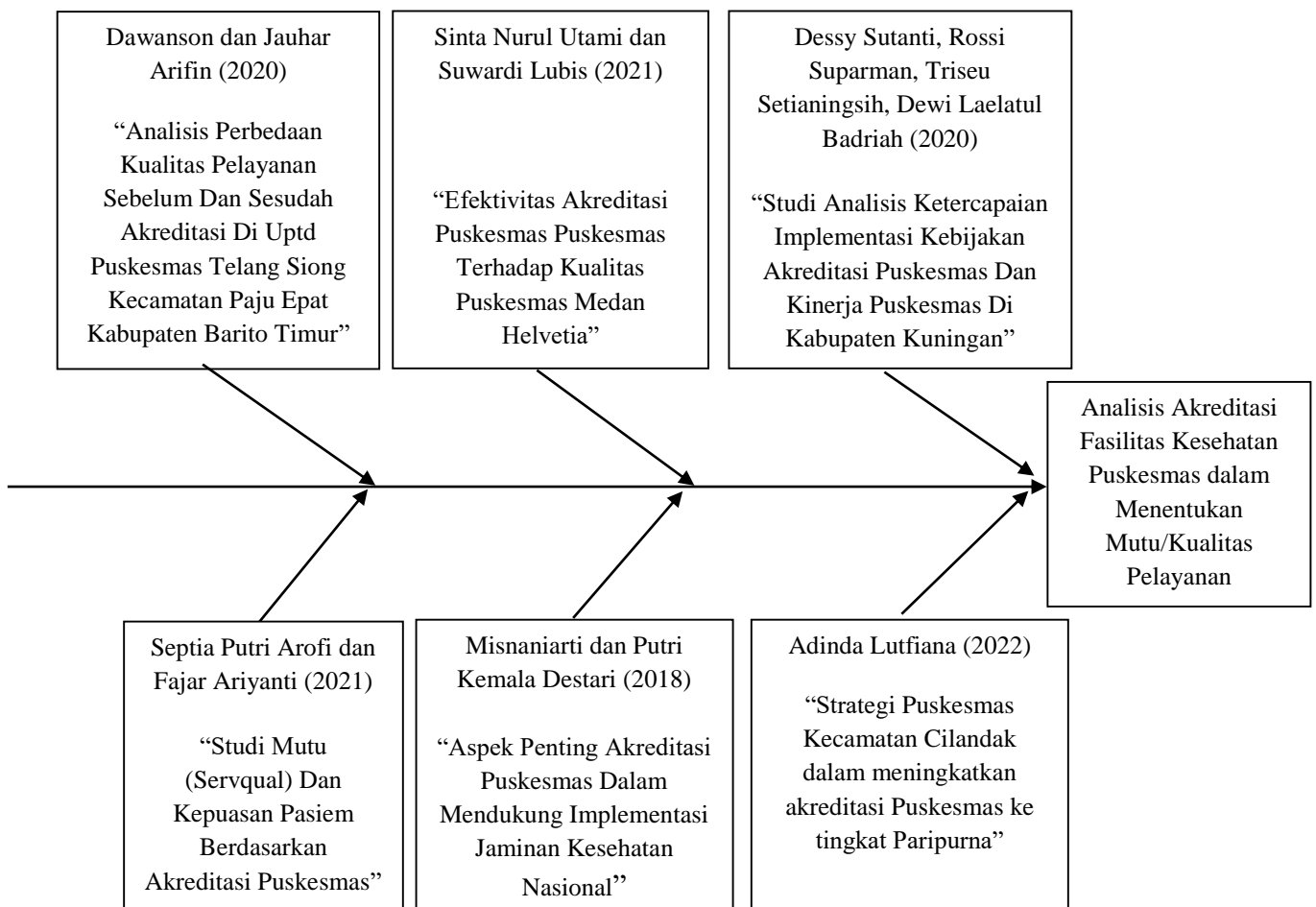
5	<p>Jurnal Penelitian dan Pengembangan Pelayanan Kesehatan. Vol. 2, No. 1. 2018. Aspek Penting Akreditasi Puskesmas Dalam Mendukung Implementasi Jaminan Kesehatan Nasional. Misnaniarti dan Putri Kemala Destari. P-ISSN: 2598-8573, E-ISSN : 2599-1388.</p>	<p>Menggunakan metode penelitian literature review. Informasi diambil dari beberapa sumber terdiri dari kebijakan, pedoman dan hasil penelitian terkait akreditasi puskesmas.</p>	<p>Puskesmas wajib untuk diakreditasi secara berkala paling sedikit tiga tahun sekali, sebagai salah satu syarat fasilitas kesehatan tingkat pertama di JKN. Akreditasi dilakukan melalui tahap survei akreditasi dan penetapan akreditasi. Puskesmas melakukan persiapan sebelumnya antara lain menyiapkan dokumen eksternal dan internal, termasuk melakukan studi banding untuk persiapan akreditasi. Persiapan lainnya adalah melakukan pendampingan dan <i>Self Assessment</i>.</p>
---	--	---	--

Perbedaan: penelitian ini mengkaji tentang aspek-aspek penting akreditasi untuk mendukung pengimplementasian jaminan kesehatan Nasional di puskesmas. Penelitian ini menggunakan metode penelitian literatur review dengan mengambil informasi dari berbagai kebijakan, pedoman dan hasil penelitian yang terkait. Sementara penelitian yang ditulis ini membahas mengenai bagaimana upaya atau strategi yang diimplementasikan puskesmas Kecamatan Cilandak dalam mencapai tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan kesehatan. Perbedaan penelitian ini terdapat pada metode penelitian yang digunakan yaitu menggunakan pendekatan kualitatif dengan hasil penelitian yang deskriptif.

Sumber: Jurnal Penelitian dan Pengembangan Pelayanan Kesehatan. Vol. 2, No. 1. (2018), P- ISSN: 2598-8573, E- ISSN : 2599-1388.

<https://ejournal2.litbang.kemkes.go.id/index.php/jpppk/article/view/35>

Gambar 2.1 Diagram Fishbone



Sumber: Penulisan pada penelitian (2022) Strategi Pusat Kesehatan Masyarakat (Puskesmas) dalam Mencapai Akreditasi ke Tingkat Paaripurna.

Beberapa penelitian terdahulu yang telah dipaparkan pada point 2.1 dapat ditemukan persamaannya yaitu focus penelitiannya tertuju pada akreditasi puskesmas yang mempengaruhi bagaimana kualitas dan mutu pelayanan kesehatan kepada masyarakat. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu, pada penelitian ini berfokus kepada strategi yang dilakukan puskesmas Kecamatan Cilandak dalam mencapai akreditasi ke tingkat Paripurna, sebagai puskesmas terakreditasi selama dua kali dan menjadi puskesmas yang selalu menjadi kepercayaan masyarakat Jakarta Selatan. Penelitian ini dibahas menggunakan kajian atau keilmuan Administrasi Publik pada teori Wheleen dan Hunger (1998), yang mengarah pada upaya pelaksanaan dalam strategi puskesmas dalam mencapai akreditasi dengan menggunakan metode deskriptif pendekatan kualitatif. Sedangkan hasil pada penelitian terdahulu yang digunakan sebagai referensi yaitu lebih banyak membahas mengenai pengaruh dari akreditasi tersebut terhadap pelayanan kesehatan pada puskesmas di seluruh Indonesia.

2.2. Kajian Teori

2.2.1 Pengertian Strategi

Strategi berasal dari bahasa Yunani "*strategia*" yang artinya sebagai "*the art of the general*" atau seni panglima yang biasanya digunakan dalam peperangan. Namun strategi berkembang untuk digunakan pada semua kegiatan organisasi, keperluan ekonomi, sosial, budaya dan agama.¹⁶

Strategi adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang ditujukan untuk mencapai tujuan (goal) dalam menyesuaikan sumber daya organisasi dengan peluang dan tantangan yang dihadapi dalam lingkungan yang ada di sekitarnya. Menurut Wright, strategi merupakan suatu alat atau tindakan yang digunakan oleh manajemen untuk mencapai kinerja yang konsisten dengan

¹⁶ Djaliel, 1997, *Prinsip dan Strategi Dakwah*, Jakarta: Prenada Media, hlm. 47.

misi dan tujuan organisasi.¹⁷ Sedangkan menurut Siagian, strategi merupakan serangkaian keputusan atau tindakan mendasar yang disusun oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut.¹⁸

Kata “strategi” dalam kamus besar bahasa Indonesia mempunyai beberapa arti, antara lain:

- a. Ilmu dan seni mengembangkan semua sumber daya bangsa untuk melaksanakan kebijaksanaan tertentu dalam perang dan damai.
- b. Ilmu dan seni memimpin bola tentara untuk menghadapi musuh dalam kondisi perang atau dalam kondisi yang menguntungkan.
- c. Rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus.

Menurut Craig & Grant, strategi merupakan penetapan sasaran atau tujuan jangka panjang (*targeting and long-term goals*) suatu perusahaan dan arah tindakan maupun alokasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran atau tujuan (*achieve the goals and objectives*).¹⁹ Definisi strategi menurut Itami dan Kuncoro merupakan penentuan kerangka kerja dari aktivitas organisasi atau perusahaan dan memberikan pedoman untuk mengkoordinasikan aktivitas, sehingga organisasi atau perusahaan bisa menyesuaikan dan dapat mempengaruhi lingkungan yang selalu berubah. Strategi menyatakan dengan jelas lingkungan seperti apa yang diinginkan dan jenis strategi apa yang ingin dikehendakinya.²⁰

Menurut Tedjo Tripomo, strategi adalah rencana tentang apa yang ingin dicapai- atau hendak menjadi apa- suatu organisasi di masa depan (arah) dan bagaimana cara mencapai keadaan yang diinginkan tersebut (rute).²¹

¹⁷ Mas Min, “20 Pengertian Strategi Menurut Pendapat Para Ahli Terlengkap”, <https://www.pelajaran.co.id/pengertian-strategi-menurut-pendapat-para-ahli-terlengkap/>, 29 Juli 2022.

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Mas Min, *op.cit.*

²⁰ Mudrajat Kuncoro, 2006, *Strategi: Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif?*, Jakarta: Erlangga, hlm. 2

²¹ Nazarudin, 2020, *Manajemen Strategik*, Palembang: NoerFikri Offset, hlm. 3

Sedangkan menurut Hak dan Majlur, strategi a. adalah suatu pola keputusan yang konsisten, menyatu dan integral, b. Menentukan dan menampilkan tujuan organisasi dalam arti sasaran jangka panjang, program kegiatan dan skala prioritas, alokasi sumberdaya manusia, c. Menyeleksi bidang yang digeluti organisasi, d. Mencoba mendapatkan keuntungan yang mampu bertahan lama, dengan memberikan respon yang tepat terhadap peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal organisasi dan kekuatan serta kelemahannya, e. Melibatkan semua tingkat hierarkis dari organisasi.²²

Menurut Arthur A.J, mengatakan strategi terdiri dari aktivitas-aktivitas yang penuh daya saing serta pendekatan-pendekatan bisnis untuk mencapai kinerja yang memuaskan (sesuai target).²³ Sedangkan Marrus mendefinisikan bahwa strategi sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan upaya agar tujuan tersebut dapat dicapai.²⁴ Maka dari itu, definisi yang disebutkan oleh Marrus dapat dikatakan strategi sebagai cara untuk menentukan sebuah rencana yang dilakukan oleh pemimpin puncak tertinggi. Perancangan strategi tersebut dibuat dengan agar perusahaan atau instansi tersebut dapat mencapai apa yang menjadi tujuannya.

Strategi yang diutarakan oleh Kaplan dan Norton, Strategi mendeskripsikan bagaimana perusahaan bertujuan untuk menciptakan nilai bagi para pemangku kepentingan, pelanggan dan masyarakat.²⁵ Strategi bukanlah proses manajemen yang berdiri sendiri, ini adalah salah satu langkah dalam sebuah kontinum yang logis yang menggerakkan organisasi dari pernyataan misi tingkat tinggi untuk pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan baris depan dan belakang kantor. Strategi dikembangkan dan berevolusi dari waktu ke waktu untuk memenuhi perubahan kondisi yang ditimbulkan oleh lingkungan eksternal dan kemampuan internal.

²² Ibid, hlm. 6.

²³ Eddy Yunus, 2016, *Manajemen Strategis*, Yogyakarta: Andi, hlm. 15.

²⁴ Rahmat, 2014, *Manajemen Strategik*, Bandung: CV Pustaka Setia, hlm. 2.

²⁵ Kaplan, Robert S. Dan David ,P Norton, 2000, *Balanced Scorecard: Menerapkan strategi menjadi aksi*, Jakarta: Erlangga, hlm. 10

Menurut Clausewitz, strategi merupakan suatu seni menggunakan pertempuran untuk memenangkan suatu perang.²⁶ Strategi merupakan rencana jangka panjang untuk mencapai tujuan. Strategi terdiri dari aktivitas-aktivitas penting yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Berbeda dengan Itami yang dikutip oleh Mudrajad Kuncoro menyatakan bahwa, strategi adalah menentukan kerangka kerja dari aktivitas bisnis perusahaan dan memberikan pedoman untuk mengkoordinasikan aktivitas, sehingga perusahaan dapat menyesuaikan dan mempengaruhi lingkungan yang selalu berubah. Strategi mengatakan dengan jelas lingkungan yang diinginkan oleh perusahaan dan jenis organisasi seperti apa yang hendak dijalankan.²⁷

Strategi juga merupakan suatu rencana luas dan umum yang dikembangkan untuk mencapai tujuan organisasional jangka panjang. Strategi mendukung terbentuknya manajemen. Ada juga Geoff Mulgan yang menyatakan, “*Public strategy is the systematic use of public resources and powers, by public agencies, to achieves public goods*”. Strategi yang diutarakan oleh Geoff Mulgan sendiri lebih berbicara mengenai strategi yang diperuntukan untuk organisasi pembuat kebijakan (pemerintah). Di mana strategi berguna sebagai sistem yang dapat mengatur kekuasaan dan sumber daya yang ada lewat organisasi publik (pemerintah) yang bertujuan untuk kepentingan publik.²⁸

AB Susanto, strategi diartikan sebagai keputusan dan tindakan untuk mencapai tujuan perusahaan pada setiap level organisasi. Dan sebagai catatan kata strategik memiliki asosiasi dengan istilah tingkat tinggi, berdampak besar dan bersifat jangka panjang.²⁹

2.2.2 Tujuan Strategi

1) Menjaga Kepentingan

²⁶ Eddy Yunus, *op.cit.* hlm. 14.

²⁷ Mudrajad Kuncoro, *op.cit.*, hlm.1

²⁸ Wiyada RA dkk, “Strategi Pemerintah Kabupaten Sumedang Dalam Mendukung Penyelenggaraan Pemilu Serentak Tahun 2018”, Vol 6(3), *Jurnal Moderat*, 2020, hlm. 614.

²⁹ AB Susanto, 2005, *Manajemen Strategik Komperhensif*, Jakarta: Erlangga, hlm.2.

Karena tujuan dari strategi sangat baik digunakan untuk banyak pihak, tanpa terkecuali. Bisa digunakan oleh pihak perorangan, pihak perkantoran, pihak organisasi ataupun pihak-pihak lain yang memang ingin menggunakan strategi ini. Tidak lain bertujuan untuk menjaga segala bentuk kepentingan.

2) Sebagai Sarana Evaluasi

Ternyata strategi bertujuan sebagai evaluasi. Strategi dapat digunakan sebagai ajang memperbaiki diri dari kegagalan. Dengan kata lain, strategi sebagai sarana introspeksi diri untuk menuntut diri mencapai tujuan dan hasil yang lebih baik, meminimalisir terjadinya kekurangan ataupun kegagalan.

3) Memberikan Gambaran Tujuan

Strategi bertujuan untuk memberikan gambaran apa yang harus dilakukan untuk mencapai titik puncak yang diinginkan.

4) Memperbarui Strategi yang Lalu

Tidak hanya bertujuan untuk evaluasi dan memberikan gambaran tindakan yang harus dilakukan, tetapi juga bertujuan untuk memperbarui strategi. Tidak dapat dipungkiri jika selama menjalankan strategi, ada beberapa alasan strategi yang dibuat kurang efektif atau mungkin ketinggalan jaman. Sehingga strategi lama perlu diubah dengan strategi baru. Atau mengevaluasi strategi lama sehingga menjadi strategi yang baru dan tidak ketinggalan jaman. Dengan memperbarui strategi pasti akan bisa meminimalisir resiko. Materi dan penjelasan cara mengelola resiko sudah dibahas detailnya pada manajemen resiko.

5) Lebih Efisien dan Efektif

Entah disadari atau tidak, strategi terbukti banyak membantu para pelakunya. Dari segi waktu dan cara yang mereka lakukan menjadi lebih efektif dan efisien. Sehingga pencapaian yang mereka lakukan pun tidak buang-buang waktu dan buang-buang tenaga. Semua dapat dijalankan lebih tepat sasaran.

6) Mengembangkan Kreativitas dan Inovasi

Adapun tujuan lain, yaitu sebagai upaya untuk mengembangkan kreativitas dan inovasi. Tidak dapat dipungkiri jika demi mencapai sebuah tujuan yang maksimal dan hasil yang brilliant, seseorang butuh cara-cara unik dan berbeda dibandingkan yang lain. Dimana keunikan ini dapat dilahirkan lewat kreativitas dan inovasi.

7) Mempersiapkan Perubahan

Adapun tujuan dari pengertian strategi, yaitu sebagai sarana untuk mempersiapkan diri terhadap perubahan. Tidak dapat dipungkiri jika segala sesuatunya bersifat dinamis, bisa berubah-ubah. Maka, kita tidak bisa menggunakan satu strategi dalam seumur hidup. Tetapi perlu mengupdate dan mengevaluasi strategi yang sudah dijalankan agar tetap up to date dan tidak tertinggal jaman.³⁰

2.2.3 Fungsi Strategi

Fungsi dari strategi pada dasarnya adalah berupaya agar strategi yang disusun dapat diimplementasikan secara efektif. fungsi strategi dijelaskan menurut Peace dan Robinson yaitu sebagai berikut:³¹

1) Kegiatan Perumusan (formulasi)

Strategi perumusan berfungsi untuk memperkuat agar mencegah masalah. Dimana manajer mendorong bawahannya untuk fokus pada suatu perencanaan dalam pelaksanaan tanggung jawab dan menyadari bahwa pentingnya perencanaan strategi.

2) Keputusan Strategi

Keputusan strategi dibuat berdasarkan pada kesepakatan suatu kelompok yang menghasilkan alternatif terbaik. Proses manajemen strategi juga menghasilkan keputusan yang lebih baik dikarenakan interaksi kelompok menghasilkan suatu strategi yang lebih beragam dan

³⁰ Yusuf Abdul, "Pengertian Strategi: Tujuan, Jenis Dan Contoh", <https://deepublishstore.com/materi/pengertian-strategi/>, 29 Juli 2022.

³¹ Pearce dan Robinson, 1997, *Manajemen Strategis*, Jakarta: Binarupa Aksara, hlm. 30.

bermacam-macam spesialisasi kelompok dalam meningkatkan kemampuan dalam memfilter pilihan.

3) Keterlibatan Anggota

Keterlibatan anggota dalam perumusan suatu strategi diperlukan untuk meningkatkan pemahaman organisasi akan adanya hubungan produktivitas imbalan dari setiap rencana strategi yang dapat memotivasi anggota organisasi.

4) Ketidak Seimbangan

Tidak seimbangnya antara partisipasi individu atau perbedaan peran pada suatu kelompok dapat membuat perumusan strategi yang dibuat terlihat tidak jelas.

5) Berkurang Penolakan Perubahan

Penolakan terhadap perubahan yang telah berkurang terjadi akibat senangnya anggota dalam pengambilan keputusan pada perumusan strategi tidak diambil secara otoriter. Keinginan anggota lebih besar dalam membatasi pilihan sehingga dapat lebih menerima sebuah keputusan.

2.2.4 Karakteristik Strategi

Beberapa karakteristik dari strategi yaitu:³²

- a) Strategi diwujudkan dalam bentuk perencanaan berskala besar dalam arti mencakup semua komponen di lingkungan sebuah organisasi yang dituangkan dalam bentuk rencana strategi (Restra) yang dijabarkan menjadi rencana operasional (Renop), yang kemudian dijabarkan pula dalam bentuk program kerja dan proyek tahunan.
- b) Rencana strategi berorientasi pada jangkauan masa depan, untuk organisasi profit kurang lebih sampai sepuluh tahun mendatang, sedangkan untuk organisasi non profit khususnya di bidang pemerintahan untuk satu generasi, kurang lebih untuk 25-30 tahun.

³² Tulus Saktiawan, "Manajemen Strategi: pengertian, karakteristik, dan manfaat", <https://www.zupertau.com/2021/12/manajemen-strategis-pengertian.html?m=1>, 29 Juli 2022.

- c) Visi dan misi, pemilihan strategi yang menghasilkan strategik induk (utama), dan tujuan strategi organisasi untuk jangka panjang, merupakan acuan dalam merumuskan rencana strategi, namun dalam teknik penempatannya sebagai keputusan manajemen puncak secara tertulis semua acuan tersebut terdapat di dalamnya.
- d) Rencana strategi yang dijabarkan menjadi rancangan operasional yang antara lain berisi program-program operasional termasuk proyek-proyek, dengan sasaran jangka sedang masing-masing, juga sebagai keputusan manajemen puncak.
- e) Penetapan rencana strategi dan rencana operasional harus melibatkan manajemen puncak karena sifatnya sangat mendasar/prinsip dalam pelaksana seluruh misi organisasi, untuk mewujudkan, mempertahankan dan mengembangkan eksistensi jangka sedang termasuk panjangnya.
- f) Pengimplementasian strategi dalam program-program termasuk proyek-proyek, untuk mencapai sasarannya masing-masing dilakukan melalui fungsi-fungsi manajemen lainnya yang mencakup perorganisasian, pelaksanaan, penganggaran dan kontrol.

2.2.5 Strategi Organisasi

Menurut Quinn dalam buku *Teori Organisasi dan Pengorganisasian* mendefinisikan strategi sebagai suatu bentuk atau rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan utama, kebijakan-kebijakan dan rangkaian tindakan dalam suatu organisasi menjadi suatu kesatuan yang utuh.³³ Kemudian Menurut salah satu pakar, Chandler Jr merumuskan strategi organisasi merupakan penetapan tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran jangka panjang yang bersifat mendasar bagi sebuah organisasi, yang dilanjutkan dengan penetapan rencana aktivitas dan pengalokasian sumber daya yang diperlukan guna mencapai sasaran-sasaran tersebut.³⁴

³³ J. Winardi, 2003, *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*, Jakarta, PT.Raja Grafindo, hlm. 19.

³⁴ Kusdi, 2009, *Teori Organisasi dan Adminitrasi*, Jakarta, Salemba Humanika, hlm. 87.

Menurut Wibisono dalam Lynch, Strategi organisasi merupakan pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan utama atau kebijakan organisasi dengan rangkaian tindakan dalam sebuah pernyataan yang saling mengikat yang berkaitan dengan prinsip-prinsip umum untuk mencapai misi organisasi.³⁵

Strategi organisasi terbagi menjadi dua jenis yaitu strategi inovasi dan strategi peningkatan kualitas. Strategi inovasi ditinjau dari aspek koordinasi antar unit kerja, pengembangan keahlian kerja, penyusunan pengembangan karir, pemberian insentif kerja, dan penetapan standar kerja. Menurut Robbins, pengertian strategi dalam konteks organisasi adalah penetapan berbagai tujuan dan sasaran jangka panjang yang bersifat mendasar bagi sebuah organisasi, yang dilanjutkan dengan penetapan rencana aktivitas dan pengalokasian sumberdaya yang diperlukan guna mencapai berbagai sasaran tersebut.³⁶

Dengan demikian strategi organisasi memiliki peran sangat penting dalam rangka mencapai visi, misi, tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi dengan menggunakan sumberdaya yang ada secara efektif yang dapat dilakukan dengan dua cara atau model yaitu strategi inovasi dan strategi peningkatan kualitas.

2.2.6 Tingkatan Strategi Organisasi

Menurut Whelen dan Hunger, ada beberapa tingkatan dalam strategi untuk perusahaan besar. Ada tiga tingkatan strategi manajemen yang berkembang sesuai dengan perkembangan perusahaan.³⁷

- Strategi Korporasi (*Corporate Strategy*)

Ini adalah strategi yang mencerminkan seluruh arah perusahaan yang bertujuan menciptakan pertumbuhan bagi perusahaan secara keseluruhan dan bagi manajemen berbagai macam bisnis lini produk.

³⁵ Admin djpb. Kemenkeu, 2022, *Strategi Organisasi KPPN Pelaihari*, <https://pjpb.kemenkeu.go.id/kppn/pelaihari/id/profil/strategi-organisasi.html>, 4 Agustus 2022

³⁶ Kusdi, *loc.cit.*

³⁷ Hestanto, 2022, “*Pengertian Strategi Binsnis menurut para ahli*”, <https://www.hestanto.web.id/pengertian-strategi-bisnis-menurut-para-ahli/>, 27 Juli 2022.

Ada tiga jenis strategi yang dapat dipakai pada tingkat strategi ini, yaitu :

- Strategi pertumbuhan (*growth strategy*) Strategi yang berdasarkan pada tahap pertumbuhan yang sedang dilalui perusahaan
- Strategi stabilitas (*stability strategy*) Strategi dalam menghadapi kemerosotan penghasilan yang sedang dihadapi oleh suatu perusahaan
- Retrenchment strategy Strategi yang diterapkan untuk memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

- Strategi Bisnis (*Business Strategy*)

Strategi ini digunakan pada tingkat produk atau unit bisnis dan merupakan strategi yang menekankan pada perbankkan posisi bersaing produk atau jasa pada spesifikasi atau segmen pasar tertentu. Terdapat tiga macam strategi yang bisa digunakan pada strategi tingkat bisnis ini, yaitu :

- Strategi kepemimpinan biaya
- Strategi diferensiasi
- Strategi fokus Strategi pada tingkat ini dirumuskan dan ditetapkan oleh para manajer yang diberikan tugas tanggung jawab oleh manajemen puncak atau mengelola bisnis bersangkutan.

- Strategi Fungsional (*Fungsional Strategy*)

Strategi ini digunakan pada level fungsional seperti operasional, pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia. Strategi ini mengacu pada dua tingkatan strategi sebelumnya yaitu strategi korporasi dan strategi bisnis. Strategi fungsional juga disebut sebagai value-based-strategy. Berfokus pada memaksimalkan produktivitas sumber daya yang digunakan dalam memberikan value terbaik untuk pemenuhan kebutuhan pelanggan.

2.2.7 Indikator Strategi Organisasi

Menurut Robbins, ada empat (4) indikator strategi organisasi yaitu:³⁸

1. Inovasi secara khusus dilakukan oleh perusahaan-perusahaan yang mengutamakan inovasi sebagai sumber keunggulan bersaing.
2. Diferensiasi Pasar ditujukan untuk menciptakan loyalitas konsumen melalui suatu produk atau jasa yang bersifat unik, dalam arti berbeda dari apa yang telah ada di pasar.
3. Jangkauan (*Breadth*) adalah penetapan ruang lingkup pasar yang akan dilayani oleh organisasi: ragam atau jenis konsumen, cakupan geografisnya, dan jenis produk atau jasa yang akan ditawarkan.
4. Pengendalian Biaya (*Cost-Control*) dimaksudkan adalah sejauh mana perusahaan mengontrol biaya atau anggaran secara ketat.

Menurut Wheleen dan Hunger, ada empat (4) indikator dari strategi organisasi, yaitu:³⁹

(1) Pemindaian Lingkungan (*Environmental scanning*)

Pemindaian lingkungan adalah memonitor, mengevaluasi, dan mencari informasi dari lingkungan eksternal maupun internal bagi orang-orang penting dalam perusahaan. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategis elemen eksternal dan internal yang akan menentukan masa depan perusahaan. Penyusunan strategi, khususnya perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang biasanya berkaitan dengan visi, misi dan kebijaksanaan suatu instansi. Biasanya penyusunan strategi dimulai dengan melakukan analisa situasi untuk mendapatkan kesesuaian antara peluang eksternal dan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan kelemahan internal.

³⁸ Kusdi, *op.cit*, hlm.90.

³⁹ Wheelen, Thomas L dan J David Hunger, 2004, "*Strategic Management and Business Policy*", New Jersey: Ninth Edition. Prentice Hall, hlm. 95.

Salah satu alat yang paling sering digunakan dalam analisa situasi adalah analisa SWOT. SWOT merupakan singkatan dari *Strengths* (kekuatan) dan *Weaknesses* (kelemahan) internal dari suatu instansi, serta *Opportunities* (peluang) dan *Threats* (ancaman) dalam lingkungan yang dihadapi suatu instansi. Analisa SWOT merupakan cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor ini. Analisa ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang, dan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Analisa SWOT bukan hanya mengidentifikasi kompetensi (kemampuan dan sumber daya) yang dimiliki perusahaan, tetapi juga mengidentifikasi peluang yang belum dilakukan oleh perusahaan karena keterbatasan sumber daya yang dimiliki. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini memiliki dampak yang sangat besar atas rancangan suatu strategi yang handal.

Adapun penjelasan yang lebih rinci dari masing-masing faktor tersebut adalah sebagai berikut :

- Kekuatan (*Strengths*): Kekuatan adalah sumber daya, keterampilan atau keunggulan-keunggulan lain, relatif terhadap pesaing dan kebutuhan dasar yang dilayani atau ingin dilayani oleh perusahaan. Kekuatan adalah komparatif bagi perusahaan di pasar.
- Kelemahan (*Weaknesses*): Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan.
- Peluang (*Opportunities*): Peluang adalah suatu situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecenderungankecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang.
- Ancaman (*Threats*):Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang maupun yang diinginkan perusahaan.

Dari analisa SWOT yang telah dilakukan, selanjutnya kita dapat menghasilkan beberapa alternatif strategi yang mungkin dapat diterapkan. Komponen SWOT ini dapat digunakan lebih lanjut dalam pembuatan matriks

SWOT (SWOT matrix) atau lebih dikenal dengan sebutan matriks TOWS (TOWS matrix).

(2) Perumusan Strategi (*Strategy formulation*)

Perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan. Setelah mengetahui yang menjadi ancaman yang dihadapi perusahaan, peluang atau kesempatan yang dimiliki, serta kekuatan dan kelemahan yang ada pada perusahaan, maka selanjutnya kita dapat menentukan atau merumuskan strategi perusahaan. Perumusan strategi meliputi menentukan misi perusahaan, menentukan tujuan-tujuan yang dapat dicapai, pengembangan strategi, dan penetapan pedoman kebijakan.

- Misi

Misi organisasi adalah tujuan atau alasan mengapa organisasi tersebut berdiri atau ada. Pernyataan misi organisasi yang disusun dengan baik, mengidentifikasi tujuan mendasar dan yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan lain, dan mengidentifikasi jangkauan operasi perusahaan dalam produk yang ditawarkan dan pasar yang dilayani. Misi mengembangkan harapan pada karyawan dan mengkomunikasikan pandangan umum untuk kelompok pemegang saham utama dalam lingkungan kerja perusahaan. Misi dapat ditetapkan secara sempit ataupun secara luas. Tipe pernyataan misi sempit menegaskan secara jelas bisnis utama organisasi, misi ini juga secara jelas membatasi jangkauan aktivitas perusahaan yang berhubungan dengan produk atau jasa yang ditawarkan.

- Tujuan

Tujuan merupakan hasil akhir aktivitas perencanaan. Tujuan merumuskan apa yang akan diselesaikan dan kapan akan diselesaikan, dan sebaiknya diukur jika memungkinkan. Pencapaian tujuan perusahaan merupakan hasil dari penyelesaian misi.

- Strategi

Strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan kemampuan bersaing. Strategi ada yang dinamakan dengan strategi eksplisit atau strategi yang dinyatakan, yaitu strategi yang dengannya beberapa hal dapat diperdebatkan, seperti pengembangan akuisisi lini produk baru. Akan tetapi, investigasi lebih lanjut barangkali menyatakan adanya strategi implisit yang sangat berbeda. Manajer di semua level mungkin mengakui bahwa perusahaan digambarkan dalam rencana strategi yang mereka lakukan berbeda, tetapi beberapa akan berani mengakuinya. Seringkali satusatunya cara untuk melihat strategi implisit perusahaan adalah dengan tidak memperhatikan apa yang dikatakan oleh para manajer, melainkan memperhatikan apa yang mereka lakukan. Strategi implisit dapat berasal dari kebijakan perusahaan, program-program yang disetujui (dan tidak disetujui) dan anggaran yang telah disahkan. Program divisi-divisi yang didukung dengan anggaran yang besar dan ditangani oleh para manajer yang dipertimbangkan untuk mendapatkan jalur promosi cepat, menunjukkan di mana perusahaan menempatkan energi dan biayanya.

- Kebijakan

Kebijakan menyediakan pedoman luas untuk pengambilan keputusan organisasi secara keseluruhan. Kebijakan juga merupakan pedoman luas yang menghubungkan perumusan strategi dan implementasi. Kebijakan-kebijakan tersebut diinterpretasi dan diimplementasi melalui strategi dan tujuan divisi masing-masing. Divisi-divisi kemudian akan mengembangkan kebijakannya sendiri, yang akan menjadi pedoman bagi wilayah fungsionalnya untuk diikuti.

(3) Implementasi strategi (*Strategy implementation*)

Implementasi strategi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Proses tersebut mungkin meliputi perubahan budaya secara menyeluruh, struktur dan atau sistem manajemen dari organisasi secara keseluruhan.

a. Program

Program adalah pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai. Program melibatkan restrukturisasi perusahaan, perubahan budaya internal perusahaan atau awal dari suatu usaha penelitian baru.

b. Anggaran

Anggaran adalah program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam biaya yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan. Anggaran tidak hanya memberikan perencanaan rinci dari strategi baru dalam tindakan, tetapi juga menentukan dengan laporan keuangan proforma yang menunjukkan pengaruh yang diharapkan dari kondisi keuangan perusahaan.

c. Prosedur

Prosedur atau sering disebut dengan standard operating procedures (SOP) adalah sistem langkah-langkah atau teknik-teknik yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan. Prosedur secara khusus merinci berbagai aktivitas yang harus dikerjakan untuk menyelesaikan program-program perusahaan.

(4) Evaluasi dan Pengendalian (*Evaluation and control*)

Evaluasi dan Kontrol (*Evaluation and Control*) Evaluasi dan kontrol mengukur apa yang dapat dihasilkan atau diraih oleh perusahaan. Hal ini berarti membandingkan antara kinerja perusahaan dengan hasil yang diharapkan perusahaan. Kinerja adalah hasil akhir dari suatu aktivitas. Ukuran apa yang dipilih untuk mengukur kinerja tergantung pada unit organisasi yang akan dinilai dan tujuan yang akan dicapai. Tujuan yang telah dibuat terlebih dahulu pada bagian formulasi strategi dari proses manajemen

strategik (seperti profitabilitas, pangsa pasar, pengurangan biaya dan sebagainya) harus digunakan semestinya untuk mengukur kinerja perusahaan jika strategi tersebut telah diimplementasikan.

Sebagai hasil akhir suatu aktivitas, termasuk ke dalam kinerja adalah hasil yang aktual dari proses manajemen strategik. Praktik strategik manajemen dijustifikasi dalam hal stabilitasnya dalam hal meningkatkan kinerja perusahaan, khususnya yang diukur dengan laba dan tingkat pengembalian investasi. Dalam evaluasi dan kontrol yang efektif, manajer harus mencari informasi yang jelas dan tidak bias dari bawahannya. Dari informasi tersebut dapat diketahui apa sebenarnya yang terjadi dan apa yang telah direncanakan sebelumnya.

Dalam mengukur kinerja, harus dipertimbangkan ukuran yang tepat. Beberapa ukuran, seperti tingkat pengembalian investasi (ROI) dianggap tepat untuk mengevaluasi kemampuan perusahaan atau divisi untuk mencapai tujuan profitabilitas. Tetapi ukuran ini tidak cukup untuk mengukur tujuan lain perusahaan seperti tanggungjawab sosial atau pengembangan karyawan. Walaupun demikian, profitabilitas memang merupakan tujuan utama perusahaan. ROI dapat dihitung hanya jika laba telah dijumlahkan secara total dalam jangka waktu tertentu. Hal tersebut akan memperlihatkan apa yang terjadi setelah adanya fakta, bukan apa yang sedang terjadi atau yang akan terjadi. Oleh karena itu, perusahaan tetap harus mengembangkan pengukuran profitabilitas. Hal ini merupakan steering control, karena mengukur variabel yang mempengaruhi profitabilitas masa yang akan datang.

Fred David, mengungkapkan bahwa pencapaian strategi dapat dilihat dari proses strategi yang mempunyai tiga aspek tahapan yaitu :⁴⁰

1) Perumusan

Perumusan strategi mencakup penentuan bisnis apa yang akan dimasuki, bisnis apa yang tidak bisa dijalankan, bagaimana mengelola

⁴⁰ David Fred R, 2011, "*Strategic Management : Concepts and Cases. Edition 13th Pearson Education*", Upper Saddle River New Jersey: Pearson Prentice Hall, hlm. 86

sumber daya, perlukah kerjasama dengan pihak lain. Karena tidak ada suatu organisasi memiliki sumber daya yang terbatas, maka para penyusun strategi harus dengan cepat dalam menentukan langkah yang paling menguntungkan perusahaan.

2) Pelaksanaan

Pelaksanaan strategi merupakan tahap dari perumusan strategi. Tahap pelaksanaan harus saling mendukung dalam bekerja sama demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Namun hal yang terpenting adalah mengembangkan budaya yang mendukung pelaksanaan strategi, menciptakan struktur yang efektif, mencerahkan dan memberdayakan sistem informasi.

3) Evaluasi

Tahap final dalam perencanaan strategi yaitu tahap evaluasi. Manajer atau pimpinan sangat ingin mengetahui kapas strategi tidak berjalan seperti yang diharapkan. Evaluasi merupakan tahap utama yang digunakan untuk mendapatkan informasi berjalan atau tidaknya strategi yang telah ditetapkan. Tahap evaluasi dibutuhkan karena kesuksesan hari ini tidak menjamin kesuksesan di kemudian hari.

2.2.8 Puskesmas

Puskesmas yaitu suatu unit pelaksana fungsional yang berfungsi sebagai pusat pembangunan Kesehatan, pusat pembinaan peran serta masyarakat dalam bidang Kesehatan serta pusat pelayanan Kesehatan tingkat pertama yang menyelenggarakan kegiatannya secara menyeluruh terpadu yang berkesinambungan pada suatu masyarakat yang bertempat tinggal dalam suatu wilayah tertentu.⁴¹

Wilayah kerja puskesmas meliputi satu kecamatan atau sebagian dari kecamatan. Faktor kepadatan penduduk, luas daerah, keadaan geografik, dan keadaan infrastruktur lainnya merupakan bahan pertimbangan dalam

⁴¹ Adzikra Ibrahim, "pengertian puskesmas beserta fungsi dan kegiatannya", <https://pengertiandefinisi.com/pengertian-puskesmas-beserta-fungsi-dan-kegiatannya/>, 1 september 2022.

menentukan wilayah kerja Puskesmas.⁴² Tetapi apabila disatu kecamatan terdapat lebih dari satu Puskesmas, maka tanggungjawab wilayah kerja dibagi antar Puskesmas, dengan memperhatikan keutuhan konsep wilayah (desa/Kelurahan atau RW).

2.2.8.1 Ruang Lingkup Pelayanan Puskesmas

Menurut Satrianegara, pelayanan kesehatan yang di berikan Puskesmas adalah pelayanan kesehatan menyeluruh yang meliputi pelayanan sebagai berikut:⁴³

1. Kuratif (pengobatan), adalah usaha medis yang dilakukan untuk menyembuhkan atau mengurangi rasa sakit yang diderita seseorang. Termasuk dalam tindakan ini adalah mengenal dan mengetahui jenis penyakit pada tingkat awal serta mengadakan pengobatan yang tepat dan segera seperti, pemberian antibiotik pada penyakit infeksi.
2. Preventif (upaya pencegahan), adalah kegiatan pencegahan terhadap suatu masalah kesehatan atau penyakit seperti contohnya upaya menggunakan masker dan divaksinasi untuk mencegah penularan covid-19.
3. Promotif (peningkatan kesehatan), Upaya promotif adalah suatu kegiatan dan/atau serangkaian kegiatan pelayanan kesehatan yang lebih mengutamakan kegiatan yang bersifat promosi kesehatan seperti kegiatan penyuluhan kesehatan gigi dan mulut.
4. Rehabilitatif (pemulihan kesehatan), adalah suatu upaya maupun rangkaian kegiatan yang ditujukan kepada bekas penderita (pasien yang sudah tidak menderita penyakit) agar dapat berinteraksi secara normal dalam lingkungan sosial.

2.2.9 Akreditasi Puskesmas

Akreditasi puskesmas adalah pengakuan yang dilakukan oleh lembaga independen penyelenggara akreditasi yang ditetapkan oleh Menteri, setelah

⁴² Admin, "puskesmas tegalrejo", <https://tegalrejopusk.jogjakota.go.id/page/index/gambaran-umum>, 1 september 2022.

⁴³ Satrianegara MF, 2014, "*Organisasi dan Manajemen Pelayanan Kesehatan*", Jakarta: Salemba Medika, hlm. 14

memenuhi standar akreditasi.⁴⁴ Akreditasi bertujuan untuk memberikan penilaian kepada puskesmas sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan. Hal ini bertujuan untuk memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat sesuai dengan standar dalam artian pelayanan kesehatan dapat dirasakan merata bagi setiap masyarakat.

Penilaian dan pemenuhan elemen-elemen akreditasi wajib memenuhi semua standar elemen penilaian yang ada. Dalam memenuhi elemen penilaian yang ada sebetulnya puskesmas diharuskan untuk melaksanakan apa yang ada di setiap elemen penilaian. Ada dokumen dan proses implementasinya yang wajib dilakukan guna mencapai akreditasi dari peningkatan mutu. Akreditasi merupakan proses pengamatan yang dilakukan terhadap pelayanan kesehatan untuk memenuhi kriteria dan standar akreditasi yang telah ditentukan dengan tujuan pembinaan, peningkatan mutu, kinerja melalui perbaikan yang berkesinambungan terhadap sistem manajemen, sistem manajemen mutu dan sistem penyelenggaraan klinis, serta penerapan manajemen resiko.

Puskesmas dan klinik pertama wajib terakreditasi setiap 3 tahun, sedangkan tempat praktek mandiri dokter, dan tempat praktek mandiri dokter gigi wajib terakreditasi setiap 5 tahun.⁴⁵ Akreditasi puskesmas, klinik pertama, tempat praktik mandiri dokter, dan tempat praktik mandiri dokter gigi dilakukan sesuai standar akreditasi, serta melalui beberapa tahapan yaitu survei akreditasi dan penetapan akreditasi.⁴⁶

1) Surevi akreditasi

Survei akreditasi merupakan kegiatan penilaian untuk mengukur tingkat kesesuaian terhadap standar akreditasi. Survei akreditasi dilakukan oleh surveior akreditasi dari lembaga independen penyelenggara akreditasi yang ditetapkan oleh menteri. Surveior akreditasi puskesmas terdiri dari surveior bidang administrasi dan manajemen, bidang upaya kesehatan

⁴⁴ Ibid.

⁴⁵ Taofiq Rauf, "Puskesmas Wajib Akreditasi", <https://infopublik.id/read/247485/puskesmas-wajib-akreditasi.html>, 29 Juli 2022.

⁴⁶ Rudy Syncore, "Penilaian Akreditasi oleh Surveyor dalam Akreditasi Puskesmas", <https://dailyrudy.wordpress.com/2016/08/28/penilaian-akreditasi-oleh-surveyor-dalam-akreditasi-puskesmas-23/>, 29 Juli 2022.

masyarakat, dan bidang upaya kesehatan perseorangan. Syarat surveior akreditasi harus meliputi hal-hal sebagai berikut :

- a) Bidang administrasi dan Manajemen
 - (1) Tenaga kesehatan dengan pendidikan paling rendah Strata Satu (S1) bidang kesehatan
 - (2) Mempunyai pengalaman bekerja di puskesmas, mengelola program pelayanan kesehatan dasar, dan/ atau mengelola program mutu pelayanan kesehatan dasar paling singkat 3 tahun
 - (3) Memiliki sertifikat pelatihan surveior akreditasi yang diterbitkan oleh lembaga independen penyelenggara akreditasi
- b) Bidang upaya kesehatan masyarakat
 - (1) Tenaga kesehatan dengan pendidikan paling rendah Strata Satu (S1) bidang kesehatan
 - (2) Mempunyai pengalaman bekerja di puskesmas dan/ atau mengelola pelayanan kesehatan dasar paling singkat 3 tahun
 - (3) Memiliki sertifikat pelatihan surveior akreditasi yang diterbitkan oleh lembaga independen penyelenggara akreditasi
- c) Bidang upaya kesehatan perseorangan
 - (1) Tenaga medis
 - (2) Pernah bekerja di Puskesmas dan/atau klinik paling singkat 1 tahun
 - (3) Memiliki sertifikat pelatihan surveior akreditasi yang diterbitkan oleh lembaga independen penyelenggara akreditasi

2) Penetapan akreditasi

Penetapan akreditasi adalah hasil akhir survey akreditasi oleh surveior dan keputusan rapat lembaga independen penyelenggara akreditasi. Penetapan akreditasi dibuktikan dengan sertifikat akreditasi, dengan penetapan status akreditasi puskesmas sebagai berikut:

- a) Tidak terakreditasi
- b) Terakreditasi dasar
- c) Terakreditasi madya

- d) Terakreditasi utama
- e) Terakreditasi paripurna

2.2.9.1 Instrumen Akreditasi Puskesmas

Dalam proses pelaksanaan Akreditasi Puskesmas, dinilai berdasarkan 9 (Sembilan) Bab yaitu :⁴⁷

BAB 1 Penyelenggaraan Pelayanan Puskesmas (PPP)

- Analisis Kebutuhan Masyarakat & Perencanaan Puskesmas
- Akses & Pelaksanaan Kegiatan
- Evaluasi

BAB 2 Kepemimpinan dan Manajemen Puskesmas (KMP)

- Persyaratan Puskesmas
- Persyaratan Ketenagaan Puskesmas
- Kegiatan Pengelolaan Puskesmas
- Hak dan Kewajiban Pengguna Puskesmas
- Kontrak Pihak Ketiga
- Pemeliharaan Sarana dan Prasarana

BAB 3 Peningkatan Mutu Puskesmas (PMP)

- Peningkatan Mutu Puskesmas (PMP)

BAB 4 Upaya Puskesmas yang Berorientasi Sasaran (UPBS)

- Analisis Kebutuhan UKM
- Akses Masyarakat dan sasaran kegiatan terhadap kegiatan UKM
- Kepala Puskesmas dan Penanggung jawab UKM Puskesmas melakukan evaluasi.

BAB 5 Kepemimpinan dan Manajemen Upaya Puskesmas (KMUP)

- Tanggung jawab Pengelolaan UKM Puskesmas
- Perencanaan Kegiatan UKM Puskesmas
- Pengorganisasian upaya kesehatan masyarakat
- Komunikasi & koordinasi

⁴⁷Pendampingan Akreditasi FKTP, “Standar Akreditasi Puskesmas Versi 9 Bab”, <https://www.dokumenakreditasipuskesmasfkt.com/2022/04/versi-9-bab.html?m=1>, 29 Juli 2022.

- Kebijakan & Prosedur pengelolaan
- Akuntabilitas Pengelolaan & Pelaksanaan UKM Puskesmas
- Hak & Kewajiban sasaran, ada kejelasan hak & kewajiban sasaran

BAB 6 Sasaran Kinerja dan MDG's (SKM)

- Sasaran Kinerja Upaya Kesehatan Masyarakat (UKM)

BAB 7 Layanan Klinis yang Berorientasi Pasien (LKBP)

- Proses pendaftaran pasien
- Pengkajian
- Keputusan Layanan Klinis
- Rencana Layanan Klinis
- Rencana Rujukan
- Pelaksanaan Layanan
- Pelayanan anestesi lokal, sedasi & Pembedahan
- Penyuluhan/pendidikan kesehatan & konseling kepada pasien/keluarga
- Makanan & Terapi Nutrisi
- Pemulangan & tindak lanjut

BAB 8 Manajemen Penunjang Layanan Klinis (MPLK)

- Pelayanan laboratorium tersedia tepat waktu untuk memenuhi kebutuhan pengkajian pasien, serta mematuhi standar, hukum & peraturan yang berlaku.
- Obat yang tersedia dikelola secara efisien untuk memenuhi kebutuhan pasien.
- Pengawasan, Pengendalian dan Penilaian Kinerja Pelayanan UKM Puskesmas dilakukan dengan menggunakan indikator kinerja pelayanan UKM
- Kebutuhan data & informasi asuhan bagi petugas kesehatan, pengelola sarana, & pihak terkait di luar organisasi dapat dipenuhi melalui proses yang baku.

- Lingkungan pelayanan mematuhi persyaratan hukum, regulasi & perizinan yang berlaku.
- Peralatan dikelola dengan tepat
- Terdapat proses rekrutmen , retensi, pengembangan & pendidikan berkelanjutan tenaga klinis yang baku.

BAB 9 Peninngkatan Mutu Klinis dan Keselamatan Pasien (PMKP)

- Perencanaan, monitoring, & evaluasi mutu layanan klinis & keselamatan menjadi tanggung jawab tenaga yang bekerja di pelayanan klinis.
- Mutu layanan klinis & keselamatan dipahami & didefinisikan dengan baik oleh semua pihak yang berkepentingan
- Mutu layanan klinis & sasaran keselamatan pasien diukur, dikumpulkan & dievaluasi dengan tepat
- Perbaikan mutu layanan klinis & keselamatan pasien diupayakan, dievaluasi & dikomunikasikan dengan baik

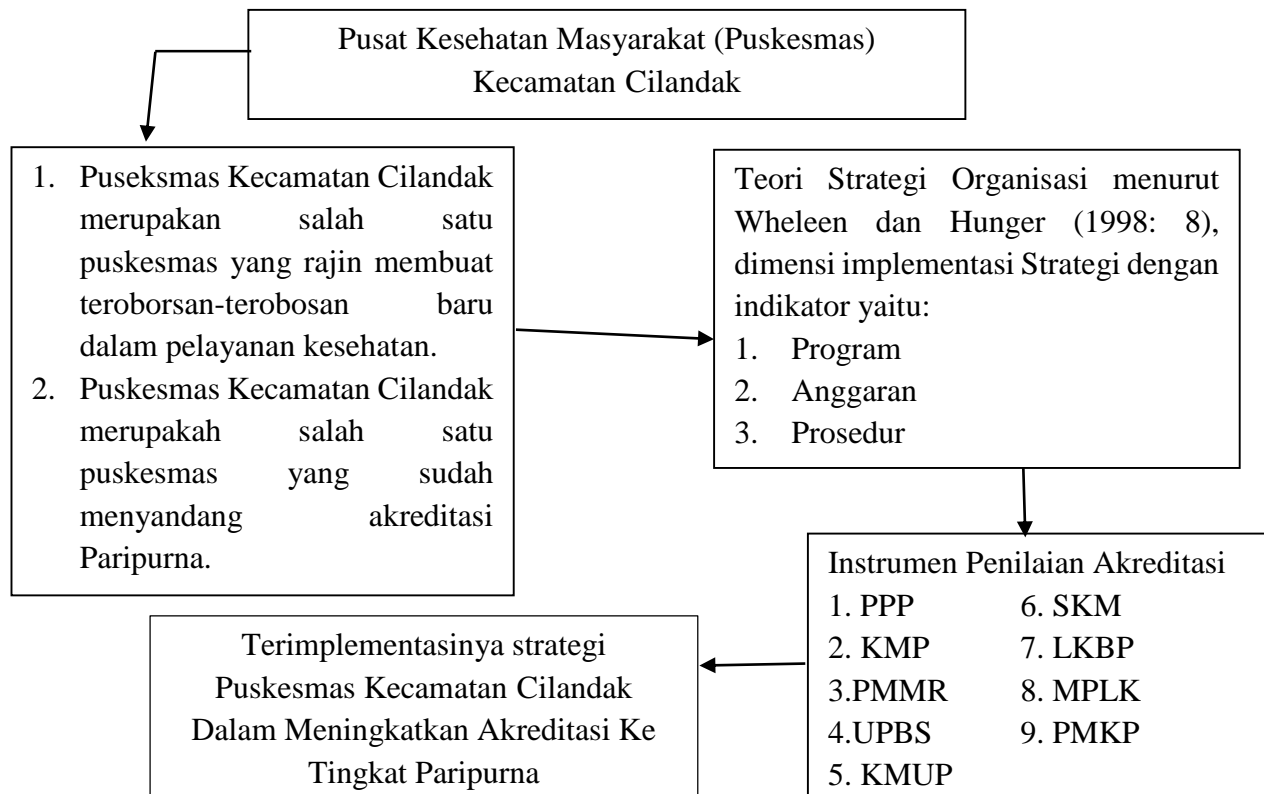
DOKUMEN LAIN

- 7 SK Payung
- Regulasi dan Dokumen External

2.3. Kerangka Berfikir

Pencapaian akreditasi Paripurna yang telah didapatkan oleh puskesmas Kecamatan Cilandak selama dua kali memerlukan model implementasi strategi yang digunakan sebagai pedoman dalam mencapai tujuan untuk mendapatkan penyesuaian antara teori implementasi strategi dengan fakta yang ada di lapangan. Strategi yang dilaksanakan oleh puskesmas Kecamatan Cilandak sudah menunjukkan hasil yang sangat signifikan. Hal tersebut terlihat pada beberapa keunggulan yang dimiliki oleh puskesmas Kecamatan Cilandak yang rutin dipertahankan setiap tahun yang dapat dilihat pada bagan kerangka berfikir sebagai berikut:

Gambar 2.2 Kerangka Berpikir



Upaya dalam rangka mencapai akreditasi dianalisis menggunakan teori implementasi strategi yang dikemukakan oleh Wheleen dan Hunger (1998) yaitu sebagai berikut: ⁴⁸

- Implementasi strategi (*Strategy implementation*)

Implementasi strategi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Dalam penelitian ini maka akan dianalisis bagaimana manajemen dari Puskesmas Kecamatan Cilandak mewujudkan strategi dan kebijakan melalui pengembangan Program Prioritas Nasional (PPN) serta program lainnya yang berkaitan dengan kebutuhan masyarakat. Proses tersebut meliputi perubahan budaya

⁴⁸ Wheelen, Thomas L dan J David Hunger. *Loc.cit.*

secara menyeluruh, struktur dan atau sistem manajemen dari Puskesmas secara keseluruhan.

a. Program

Program adalah pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai yang dilakukan oleh puskesmas Kecamatan Cilandak. Dapat melihat strategi-strategi yang dilakukan oleh puskesmas Kecamatan Cilandak untuk persiapan pelaksanaan penilaian/akreditasi puskesmas setiap tiga tahun sekali.

b. Anggaran

Anggaran adalah program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam biaya yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan. Dalam tahapan anggaran, akan dapat diketahui perencanaan anggaran pada setiap program pelayanan kesehatan yang dilakukan oleh puskesmas Kecamatan Cilandak. Anggaran tidak hanya memberikan perencanaan rinci dari strategi baru dalam tindakan, tetapi juga menentukan dengan laporan keuangan proforma yang menunjukkan pengaruh yang diharapkan dari kondisi keuangan perusahaan. Pada tahap ini juga dapat diketahui seberapa pengaruhnya besarnya anggaran pada keberhasilan suatu program pelayanan kesehatan.

c. Prosedur

Prosedur atau sering disebut dengan standard operating procedures (SOP) adalah sistem langkah-langkah atau teknik-teknik yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan. Prosedur secara khusus merinci berbagai aktivitas yang harus dikerjakan untuk menyelesaikan program-program perusahaan. Dalam tahap prosedur dapat diketahui bagaimana langkah dan SOP yang ditetapkan di puskesmas Kecamatan Cilandak dalam hal pelayanan kesehatan.