

Desain Organisasi yang Kondusif pada Kesehatan

Wardawati
STIKes Bina Bangsa Majene

ABSTRAK

Efektivitas individu, kelompok dan organisasi selain dipengaruhi oleh perilaku dan proses organisasi juga dipengaruhi oleh struktur organisasi. Bagi sebuah organisasi hal terpenting agar organisasi dapat mencapai tujuannya yaitu organisasi harus memiliki desain atau struktur organisasi yang menunjang perencanaan strategis. Namun banyak organisasi yang kurang mampu mendesain struktur sesuai tujuan perencanaan strategis organisasi. Keadaan tersebut menyebabkan organisasi gagal mencapai visi dan misinya. Ada beberapa desain organisasi yang dapat digunakan berdasarkan tujuan yang ingin dicapai dalam suatu organisasi, oleh karena itu seorang pimpinan ataupun para staf harus mampu memilih desain organisasi mana yang cocok dan yang harus digunakan. Oleh sebab itu, perlu dipelajari lebih mendalam mengenai bagaimana mendesain organisasi agar bisa selaras dengan perencanaan strategis secara menyeluruh.

PENDAHULUAN

A. DEFINISI ORGANISASI

Kata organisasi berasal dari kata organon dalam bahasa Yunani yang berarti alat. Pengertian organisasi telah banyak disampaikan para ahli, tetapi pada dasarnya tidak ada perbedaan yang prinsip, dan sebagai bahan perbandingan akan disampaikan beberapa pendapat sebagai berikut.

1. Chester I. Barnard (1938) dalam bukunya "The Executive Functions mengemukakan bahwa: "Organisasi adalah sistem kerja sama antara dua orang atau lebih. James D. Mooney mengatakan bahwa: "Organization is the form of every human association for the attainment of common purpose (Organisasi adalah setiap bentuk kerja sama untuk mencapai tujuan bersama).
2. Menurut ensiklopedi administrasi, organizing (pengorganisasian) adalah rangkaian aktivitas menyusun suatu kerangka kerja yang menjadi wadah bagi segenap kegiatan kerja sama dengan jalan membagi dan mengelompokkan pekerjaan yang harus dilaksanakan serta menetapkan dan menyusun jalinan hubungan kerja di antara satuan organisasi atau para pejabatnya. Pengertian organisasi lebih bersifat dinamis (organisasi sebagai fungsi manajemen).
3. Pengorganisasian menurut G.R. Terry. Pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan perilaku yang efektif antara masing-masing orang sehingga mereka

dapat bekerja sama secara efisien dan memperoleh kepuasan diri dalam melaksanakan tugas-tugas terpilih di dalam kondisi lingkungan yang ada mencapai tujuan dan sasaran.

4. Menurut Dimock, organisasi adalah: "Organization is the systematic bringing together of interdependent part to form a unified whole through which authority, coordination, and control may be exercised to achive a given purpose" (organisasi adalah perpaduan secara sistematis daripada bagian bagian yang saling ketergantungan/berkaitan untuk membentuk suatu kesatuan yang bulat melalui kewenangan, koordinasi, dan pengawasan dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan).

Dari beberapa pengertian organisasi di atas, dapat disimpulkan bahwa setiap organisasi harus memiliki 4 (empat) unsur dasar, yaitu sebagai berikut.

- a. Wadah atau tempat.
- b. Orang-orang (sekumpulan orang).
- c. Kerja sama.
- d. Tujuan yang ingin dicapai.
 1. Tujuan (Goal) ; Tujuan merupakan keadaan akhir yang diinginkan dimana sasaran dan sumber daya di arahkan. Tujuan tidak dikendalai oleh waktu atau sumber daya yang ada dan tidak pula harus dapat dicapai. Tujuan dirumuskan pada level tertinggi dan umumnya bersifat luas, Sebagian besar tujuan memerlukan beberapa sasaran untuk tercapai, sebelum tujuan dapat dicapai. Suatu program pada dasarnya adalah deretan langkah demi langkah untuk memandu tindakan-tindakan yang diperlukan untuk mencapai suatu tujuan yang ditentukan.
 2. Sasaran (Objectives) ; Sasaran merupakan titik akhir terencana yang pasti dari semua aktivitas yang dapat dicapai atau tidak dapat dicapai. Sasaran terarah langsung pada suatu masalah. Sasaran, bersama dengan target, berguna sebagai indikator untuk mengawasi kemajuan dan menilai efektivitas dari proyek, kebijakan, atau program dalam mencapai tujuannya. yang baik harus memenuhi kriteria SMART, yaitu: Spesific, Measurable (terukur), Achievable (dapat dicapai), Realistic, dan Time Specific (jelas waktunya). Suatu program pada dasarnya adalah deretan aktivitas yang dirancang untuk mengimplementasikan kebijakan dan mencapai sasaran sasaran. Karenanya, program harus diintegrasikan kuat dengan sasaran-sasarannya.
 3. Target ; Target merupakan aktivitas diskrit. Contoh dari target adalah persentase tertentu anak yang diimunisasi atau mendapatkan vitamin A. Adanya target memungkinkan ditentukannya derajat pencapaian. Karenanya, target terarah pada faktor-faktor yang terlibat pada suatu masalah..

Dengan demikian pengertian organisasi adalah suatu wadah atau sarana untuk melakukan kerja sama antara orang-orang dalam rangka mencapai tujuan bersama, dengan mendayagunakan

sumber daya yang dimiliki. Seperti telah diuraikan di atas bahwa organisasi memiliki empat unsur dasar, dan secara lebih rinci organisasi memiliki ciri-ciri sebagai berikut.

1. Adanya suatu kelompok orang yang dapat dikenal dan saling mengenal
2. Adanya kegiatan yang berbeda-beda, tetapi satu sama lain saling berkaitan (interdependent part) yang merupakan kesatuan kegiatan.
3. Tiap-tiap orang memberikan sumbangan atau kontribusinya berupa: pemikiran, tenaga, dan lain-lain.
4. Adana kewenangan, koordinasi, dan pengawasan.
5. Adanya tujuan yang ingin dicapai.
6. Tempat kedudukan.
7. Pembagian kerja.
8. Metode dan sarana prasarana.
9. Struktur dan hubungan kerja yang berkaitan.
10. Kerja sama satuan kerja.
11. Lingkungan yang memerlukan.

➤ **Pengorganisasian**

Yang dimaksud pengorganisasian adalah mengatur personel atau staf yang ada dalam suatu institusi agar semua kegiatan yang telah ditetapkan dalam rencana dapat berjalan dengan baik, yang akhirnya semua tujuan dapat dicapai. Dengan kata lain, pengorganisasian adalah pengkoordinasian kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan suatu institusi, guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengorganisasian mencakup beberapa unsur pokok, antara lain:

- a. Hal yang diorganisasikan ada dua macam, yakni:
 1. Pagorganisasian kegiatan ialah pengaturan berbagai kegiatan yang ada di dalam rencana sehingga membentuk satu kesatuan yang terpadu untuk mencapai tujuan.
 2. Pengorganisasian tenaga pelaksana ialah mencakup pengaturan hak dan wewenang setiap tenaga pelaksana sehingga setiap kegiatan mempunyai penanggung jawabnya.
- b. Proses pengorganisasian ialah langkah-langkah yang harus dilakukan sedemikian rupa sehingga semua kegiatan dan tenaga pelaksana dapat berjalan sebaik-baiknya.
- c. Hasil pengorganisasian ialah terbentuknya wadah atau sering disebut 'struktur organisasi' yang merupakan perpaduan antara kegiatan dan tenaga pelaksana.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian adalah suatu proses yang menghasilkan (struktur organisasi). Struktur organisasi adalah visualisasi kegiatan dan pelaksana kegiatan (personel) dalam suatu institusi. Dilihat dari segi pembagian kegiatan dan pelaksanaan tugas, fungsi, dan wewenang, maka organisasi secara umum dibedakan atas tiga jenis, yakni:

1. Organisasi Lini (Line Organization)

Dalam jenis organisasi ini, pembagian tugas dan wewenang terdapat perbedaan yang tegas

antara pimpinan dan pelaksanaan. Peran pemimpin dalam hal ini sangat dominan, di mana semua kekuasaan di tangan pimpinan. Oleh sebab itu, dalam pelaksanaan kegiatan yang utama adalah wewenang dan perintah. Memang bentuk organisasi semacam ini khususnya di dalam institusi institusi yang kecil sangat efektif, karena keputusan-keputusan cepat diambil dan pelaksanaan keputusan juga cepat. Kelemahannya jenis organisasi semacam ini kurang manusiawi, lebih-lebih para pelaksana tugas bawahan hanya dipandang sebagai robot, yang senantiasa siap melaksanakan perintah.

2. Organisasi staf (Staff Organization)

Dalam organisasi ini, tidak begitu tegas garis pemisah antara pimpinan dan staf pelaksana. Peran staf bukan sekadar pelaksana perintah pimpinan, namun staf berperan sebagai pembantu pimpinan. Bentuk organisasi ini muncul karena makin kompleksnya masalah-masalah organisasi sehingga pimpinan sudah tidak dapat lagi menyelesaikan semuanya dan memerlukan bantuan orang lain (biasanya para ahli) yang dapat memberikan masukan pemikiran terhadap masalah-masalah yang dihadapi. Meskipun organisasi ini lebih baik dari yang pertama, karena keputusan-keputusan dapat lebih baik, namun kadang kadang keputusan keputusan tersebut akan memakan waktu yang lama, karena melalui perdebatan-perdebatan yang kadang kadang melelahkan.

3. Organisasi Lini dan Staf

Organisasi ini merupakan gabungan kedua jenis organisasi yang terdahulu disebutkan (lini dan staf). Dalam organisasi ini staf bukan sekadar pelaksana tugas, tetapi juga diberikan wewenang untuk memberikan masukan demi tercapainya tujuan secara baik. Demikian juga pimpinan tidak sekadar memberi perintah atau nasihat, tetapi juga bertanggung jawab atas perintah atau nasihat tersebut.

Keuntungan organisasi ini antara lain: keputusan yang diambil oleh pimpinan lebih baik karena telah dipikirkan oleh sejumlah orang, dan tanggung jawab pimpinan berkurang karena mendapat dukungan dan bantuan dari staf.

Dalam kehidupan sehari-hari, apabila unit kerja (departemen, perusahaan, dan sebagainya) akan melaksanakan suatu rencana tidak selalu langsung diikuti oleh penyusunan organisasi baru. Struktur organisasi itu biasanya sudah ada terlebih dahulu dan ini relatif cenderung permanen, lebih-lebih struktur organisasi departemen atau kementerian. Di samping itu, unit-unit kerja tersebut dijabarkan ke dalam unit-unit yang lebih kecil dan masing-masing unit-unit kerja yang lebih kecil ini mempunyai tugas dan wewenang yang berbeda-beda (Dirjen, Direktorat, Bidang, Seksi, Devisi-devisi, dan sebagainya). Masing-masing unit kerja tersebut sudah barang tentu akan menyusun 'perencanaan' dan kegiatan-kegiatan. Untuk pelaksanaan rencana rutin cukup oleh yang ada, sehingga tidak perlu menyusun organisasi baru.

Apabila 'rencana' atau kegiatan tersebut tidak dapat ditangani oleh struktur organisasi yang telah ada biasanya dibentuk, misalnya: panitia tim kerja (kelompok kerja), komisi dan

sebagainya.

B. DESAIN ORGANISASI

Desain organisasi adalah proses memilih struktur organisasi yang sesuai dengan strategi dan lingkungan tertentu. Desain organisasi merupakan pola menyeluruh bagaimana suatu organisasi distruktur. Desain organisasi merupakan alat untuk mencapai strategi organisasi. Desain organisasi dapat menjadi faktor kunci yang menentukan kelangsungan hidup organisasi. Banyak contoh organisasi yang tidak dapat bertahan karena tidak mempunyai desain organisasi yang tepat. Pada dasarnya, ada dua pandangan terhadap desain organisasi: klasik yang berusaha mencari desain terbaik untuk semua situasi (pendekatan universal) dan pandangan situasional atau lingkungan yang berusaha memahami kaitan antara desain organisasi dan lingkungannya.

1. Pandangan Klasik

Pandangan klasik yang berusaha mencari cara terbaik untuk desain organisasi percaya pada organisasi dengan struktur hierarkis dan wewenang formal yang resmi. Struktur semacam itu merupakan struktur yang paling efisien dan efektif. Henry Fayol, Frederick W. Taylor, dan Max Weber merupakan penyumbang ide pandangan klasik. Max Weber, sosiolog Jerman yang terkenal dengan buku etika Protestan, menyebutkan istilah desain organisasi birokrasi. Menurut Weber, birokrasi merupakan desain organisasi yang logis, rasional, dan efisien. Anggota organisasi diarahkan oleh panggilan tugas (sense of duty) dan satu perangkat aturan yang jelas dan rasional. Organisasi birokrasi mempunyai karakteristik berikut.

- a. Pembagian kerja yang jelas (spesialisasi) dan setiap posisi diisi oleh orang yang memang ahli di bidang tersebut.
- b. Seperangkat aturan yang konsisten dan jelas untuk menjamin keseragaman tugas.
- c. Ada hierarki posisi yang menciptakan rantai komando dari manajemen puncak sampai karyawan paling bawah.
- d. Manajer menjalankan bisnis dengan cara impersonal dan menjaga jarak secara sosial antara dirinya dan bawahannya.
- e. Karier dalam organisasi didasarkan pada prestasi dan keahlian. Karyawan tidak diperlakukan secara tidak adil.

Dengan karakteristik semacam itu, birokrasi merupakan organisasi dengan ciri spesialisasi tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang jelas, evaluasi prestasi yang jelas, serta suasana kerja yang impersonal. Pandangan klasik mempunyai sisi positif karena dapat mendorong efisiensi dan mendorong studi organisasi lebih lanjut. Sisi negatifnya antara lain adalah (1) tidak memperhatikan sisi manusiawi, (2) keyakinan pada universalitas model mereka yang kadang-kadang tidak berhasil pada lingkungan tertentu, dan (3) kata birokrasi sering kali diasosiasikan dengan pengertian yang sebaliknya. Dalam pengertian populer,

birokrasi mempunyai kesan sebagai organisasi yang terlalu besar (banyak karyawan) dan terpengaruh banyak kepentingan politik, lamban, dan tidak responsif terhadap lingkungannya.

2. Pandangan Neoklasik

Pandangan neoklasik berusaha menonjolkan sisi manusiawi organisasi. Menurut mereka, organisasi mempunyai dua tujuan: ekonomi dan kepuasan karyawan. Karena itu, pandangan tersebut sering juga disebut sebagai pandangan perilaku. Kata klasik masih diatributkan ke pandangan tersebut karena mereka tidak menolak aliran klasik. Sama seperti aliran klasik sebelumnya, pandangan neoklasik berusaha mencari satu cara terbaik untuk semua situasi. Dorongan pandangan ini bermula dari studi Hawthorne (lihat modul mengenai perkembangan teori manajemen). Dengan berdasar pada hasil penelitian tersebut, aliran neoklasik berpendapat bahwa organisasi dapat diperbaiki dengan membuat organisasi menjadi tidak terlalu formal dan mendorong partisipasi karyawan. Beberapa tokoh aliran neoklasik adalah McGregor, Chris Argyris, dan Rensis Likert.

a. Rensis Likert

Dalam suatu studi, Likert menemukan bahwa manajer dengan gaya tradisional (birokrasi) cenderung kurang efektif dibandingkan dengan manajer yang mendorong karyawannya dengan pendekatan manusiawi (menghargai kerja dan mendorong tim kerja). Likert kemudian sampai karyawan paling bawah mengembangkan model organisasi berdasarkan delapan proses kunci: kepemimpinan, motivasi, komunikasi, interaksi, pengambilan keputusan, penetapan tujuan, pengendalian, dan prestasi kerja (performance goals).

Tugas manajer dalam sistem ini adalah menciptakan kelompok yang mampu mengambil keputusan dan menjalankan keputusan tersebut. Organisasi dalam hal ini harus (1) menerima bahwa manajer dan aktivitas kerja dapat mendorong perasaan dibutuhkan atau perasaan bahwa dirinya berharga, (2) menggunakan pengambilan keputusan kelompok saat diperlukan, dan (3) menetapkan tujuan yang tinggi.

b. Douglas McGregor

McGregor akan berkaitan dengan pembahasan motivasi. McGregor percaya bahwa struktur organisasi birokrasi menggunakan asumsi negatif terhadap karyawan. Asumsi negatif tersebut antara lain adalah manusia pada dasarnya malas dan tidak mempunyai ambisi serta keamanan merupakan hal paling penting (karakteristik X). Organisasi formal yang hierarkis diperlukan untuk menangani karyawan dengan asumsi semacam itu. McGregor berpendapat bahwa organisasi akan lebih baik apabila menerapkan asumsi yang positif, yaitu manusia ingin berprestasi, tidak malas, dan ingin bertanggung jawab.

Apabila asumsi tersebut yang dipegang (karakteristik Y), organisasi akan menjadi lebih fleksibel, mendorong partisipasi dalam pengambilan keputusan, memberi kebebasan yang lebih besar kepada karyawan, dan komunikasi yang lebih terbuka dalam organisasi.

Karakteristik X	Karakteristik Y
1. Pekerja malas, tidak suka bekerja, dan lebih suka menghindari.	1. Bekerja merupakan kodrat manusia,
2. Karena itu, pekerja harus dipaksa dan dihukum agar mau bekerja.	2. Manusia suka belajar dan mempunyai kreativitas dalam menyelesaikan tugas. Karena itu, tidak suka dipaksa dan tidak suka diarahkan.
3. Pekerja lebih suka dibimbing, diarahkan berambisi kecil, tidak suka tanggung jawab, dan mengutamakan keamanan,	3. Pengendalian ekstern dan hukuman bukan merupakan cara terbaik memecahkan masalah.
	4. Manusia suka mencari tanggung jawab. Organisasi seharusnya memberi kesempatan kepada individu untuk mengembangkan potensinya. Penyelesaian tugas memberi kepuasan kepada individu.

Tabel 1. Karakteristik X dan Y McGregor

c. Chris Argyris

Sama seperti tokoh neoklasik lainnya, Argyris tidak menyukai model organisasi klasik. Menurutnya, karena aktivitas manajerial seperti perencanaan dan pengendalian terpusat pada manajemen, karyawan akan menjadi pasif dan tergantung terhadap atasan. Selain itu, perasaan bertanggung jawab dan pengendalian diri akan berkurang. Kondisi ini bertentangan dengan kebutuhan manusia untuk berprestasi dan tidak tergantung pada orang lain. Kondisi semacam itu membuat karyawan, terutama karyawan tingkat bawah, menjadi frustrasi dan tidak puas dengan kondisi kerja. Tingkat absensi dan perputaran tenaga kerja dapat naik, yang berarti meningkatkan biaya produksi. Desain organisasi yang memenuhi kebutuhan manusiawi dan meningkatkan kepuasan anggota organisasi akan mengatasi permasalahan tersebut. Desain tersebut adalah desain yang memberi kebebasan yang lebih besar dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan kerja serta situasi kerja yang lebih informal.

➤ Kritik terhadap Neoklasik

Pendekatan neoklasik mempunyai keuntungan karena menekankan pada sisi manusiawi. Akan tetapi, pendekatan tersebut tidak terlepas dari kritik. Pendekatan tersebut masih mencari satu cara terbaik untuk semua situasi. Pengalaman menunjukkan

bahwa tidak semua pendekatan dapat efektif untuk semua situasi. Fokus pada motivasi dianggap terlalu sederhana. Karyawan masuk ke organisasi dengan tujuan yang sangat kompleks, moneter, sosial dan lainnya. Karena itu, tantangan terhadap masalah tersebut tidak sesederhana yang dibayangkan aliran neoklasik yang hanya memfokuskan pada motivasi karyawan.

3. Pendekatan Situasional

Berbeda dengan pendekatan klasik yang percaya pada satu cara terbaik untuk semua situasi, pendekatan situasional percaya bahwa desain organisasi yang optimal tergantung pada faktor-faktor situasional yang relevan, antara lain teknologi, lingkungan, ukuran (besar-kecil), dan siklus kehidupan organisasi.

a. Pengaruh Lingkungan

Tom Burns dan G.M. Stalker, dua peneliti dari Inggris, melalui buku mereka *The Management of Information* (1961), melihat kaitan antara elemen lingkungan dan desain organisasi. Mereka membedakan dua jenis organisasi: mekanistik dan organis. Organisasi mekanistik ditandai oleh spesialisasi kerja yang tinggi, tujuan dan wewenang untuk setiap individu dalam organisasi ditetapkan secara terperinci oleh manajemen, serta komando/perintah seperti yang digambarkan oleh organisasi birokrasi. Sebaliknya, organisasi organis ditandai dengan kelompok kerja, bukan kerja sendirian. Penekanan bukan pada perintah atau saran sepihak (dari atasan), melainkan pada komunikasi pada semua tingkat organisasi untuk memperoleh informasi dan saran-saran.

b. Pendekatan Tugas Teknologi

Teknologi digunakan untuk mengubah input menjadi output. Meskipun organisasi menggunakan teknologi yang beragam, ada teknologi yang merupakan teknologi pokok dalam organisasi (*core technology*). Penelitian mengenai kaitan antara teknologi dan organisasi dipelopori oleh Joan (Industrial Organization), 1965. Dengan sampel 100 perusahaan manufaktur di Inggris, Woodward membagi organisasi dalam tiga jenis kelompok berdasarkan hubungan antara pekerjaan (tugas) dan teknologinya.

- Produksi unit dan batch kecil: produk dibuat berdasarkan pesanan atau diproduksi dengan kuantitas yang kecil. Kadang-kadang produk yang dihasilkan siap untuk diproses lebih lanjut (seperti spare part mesin). Contoh kelompok ini adalah pembuat pakaian (konveksi) berdasarkan pesanan atau kartu bisnis.
- Teknologi produksi massal dan batch besar, produk dibuat dalam skala yang besar, kemudian dirakit menjadi produk akhir. Contoh organisasi semacam ini adalah perakitan mobil.

- Produksi proses: produk dibuat dengan kontinu melalui deretan mesin atau proses transformasi yang kompleks. Contoh organisasi ini adalah penyulingan minyak atau kimia.

Ketiga jenis organisasi tersebut diurutkan berdasarkan kompleksitas teknologi, mulai dari yang paling sederhana ke yang paling kompleks. Woodward menemukan berikut ini.

- (1) Desain organisasi berbeda-beda tergantung tingkat teknologinya. Semakin kompleks teknologi, organisasi menjadi semakin tinggi (tall), yang berarti tingkatan (level) manajemen dan jumlah manajer bertambah. Semakin kompleks teknologi, semakin bertambah koordinasi dan pengawasan yang diperlukan.
- (2) Rentang kendali semakin bertambah dari organisasi produksi unit, ke organisasi produksi massal. Tetapi rentang tersebut semakin kecil dari produksi massal ke produksi proses. Dalam organisasi unit kecil dan proses, pekerjaan membutuhkan keterampilan yang tinggi, sehingga kelompok kerja menjadi semakin kecil. Dalam hal ini pengawasan yang lebih ketat diperlukan. Sebaliknya, dalam organisasi produksi massal, pekerjaan cenderung sama dan diulang-ulang, pengawasan tidak begitu diperlukan, dan rentang kendali akan cenderung membesar.
- (3) Semakin kompleks teknologi, semakin besar pekerjaan dan staf administratif. Manajer memerlukan bantuan dalam hal pekerjaan administratif sehingga mereka dapat berkonsentrasi pada pekerjaan yang pokok.

Secara umum penemuan Woodward menunjukkan ada pengaruh teknologi terhadap struktur organisasi. Beberapa peneliti lain lebih melihat pengaruh ukuran yang menentukan struktur organisasi, bukannya teknologi.

c. Pengaruh Ukuran

Tim peneliti dari University of Aston, Birmingham, Inggris melihat bahwa sampel dalam penelitian Woodward didominasi oleh organisasi kecil (2/3 sampel perusahaan mempunyai karyawan kurang dari 500). Karena itu Woodward tidak dapat menemukan kaitan antara ukuran dengan struktur organisasi. Tim peneliti tersebut kemudian mengadakan penelitian dengan sampel yang lebih bervariasi dalam hal ukuran, dan melihat bagaimana pengaruh ukuran dan teknologi terhadap struktur organisasi.

Mereka menemukan bahwa teknologi berpengaruh terhadap struktur organisasi, terutama untuk perusahaan kecil. Perusahaan kecil cenderung terkonsentrasi ke teknologi pokok mereka. Sedangkan untuk perusahaan besar, kaitan antara teknologi dengan desain organisasi cenderung melemah. Perusahaan besar tidak terpusat pada salah satu teknologi saja. Teknologi yang mereka punyai lebih bervariasi. Mereka juga menemukan bahwa organisasi besar cenderung lebih mempunyai spesialisasi yang lebih jauh, prosedur operasi standar yang lebih banyak, lebih banyak aturan, dan mempunyai tingkat desentralisasi yang lebih besar.

d. Siklus Kehidupan Organisasi dan Kebutuhan Reorganisasi

Sama seperti makhluk hidup, organisasi tumbuh, berkembang, dan kemudian mengalami penurunan (atau bahkan dapat mati). Untuk setiap tahap, desain organisasi yang dibutuhkan akan berbeda. Sebagai contoh, pada waktu organisasi masih kecil, suasana kerja masih serba informal. Interaksi masih dapat dilakukan dengan tatap muka (personal contact). Desain organisasi fungsional dapat diterapkan dalam tahap ini. Pada waktu organisasi semakin besar, kontak tatap muka semakin sulit dilakukan. Prosedur serba verbal (lisan) tidak lagi dapat dilakukan, sedangkan desain organisasi fungsional membuat pengawasan menjadi lebih sulit. Desain organisasi yang berbeda diperlukan dalam hal ini. Prosedur kerja dibuat menjadi standar sehingga dokumentasi kerja dan desain organisasi divisional barangkali diperlukan.

Manajer dalam hal ini harus memahami bahwa faktor-faktor yang memengaruhi desain organisasi yang optimal selalu berubah-ubah. Perubahan faktor-faktor tersebut mendorong perlunya perubahan desain organisasi atau reorganisasi. Beberapa gejala yang menunjukkan sudah saatnya reorganisasi dilakukan adalah informasi tidak sampai pada orang yang tepat pada waktu yang tepat, organisasi tidak dapat melakukan respons yang tepat terhadap perubahan lingkungan, dan tidak dapat memperkirakan perubahan lingkungan. Pada saat gejala semacam itu tampak, organisasi perlu direorganisasi.

C. STRUKTUR ORGANISASI

Struktur organisasi adalah distribusi individu dengan posisi sosial tertentu, peranan dan hubungannya satu sama lain melalui berbagai saluran (Peter M. Blau, 1971). Berdasarkan hakikatnya, struktur organisasi dibagi menjadi dua macam :

1. Division of labour, yakni individu dilimpahi tugas dan tanggung jawab dalam organisasi
2. The Hierarchy, yakni organisasi mengandung peringkat atau hierarki yang berarti bahwa posisi yang diduduki individu memiliki hukum dan aturan pada setiap tingkatan..

Definisi lain menyatakan bahwa struktur organisasi adalah alat pengendali yang kompleks, secara berkesinambungan menghasilkan dan dihasilkan kembali melalui berbagai interaksi.

D. FUNGSI STRUKTUR ORGANISASI

Struktur organisasi melayani tiga fungsi dasar yaitu:

1. Menghasilkan output organisasi dan mencapai tujuan organisasi.
2. Meminimalkan atau mengatur pengaruh individu terhadap organisasi
3. Mengatur pelaksanaan kekuatan pengambil keputusan dan pelaksanaan kegiatan.

E. ORGANISASI PELAYANAN KESEHATAN

Keberhasilan suatu organisasi pelayanan kesehatan dalam melaksanakan perencanaan

strategis didasarkan pada strategi penyesuaian dan kemampuan mengantisipasi perubahan eksternal dengan selalu melihat ke masa depan, bukan melihat masa lalu ataupun masa sekarang, Kemampuan tersebut melibatkan proses terstruktur untuk memahami kondisi eksternal yang terdiri dari sistem umum (lingkungan makro), pelayanan kesehatan, dan perubahan area layanan. Proses ini akan membantu organisasi mengatur dan menyusun informasi, berfokus pada hal-hal penting, dan menyediakan landasan pemikiran strategis yang terintegrasi. Analisis eksternal dan pemikiran strategis akan menghasilkan perspektif dan wawasan baru mengenai gambaran masa depan yang lebih rasional (Duncan, 2018).

Secara umum sistem pelayanan kesehatan dikelompokkan dalam lima bentuk sebagai berikut.

1. Organisasi perencanaan/pengaturan. Contohnya, pemerintah pusat dan pemerintahan daerah, Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas) dan Bappeda serta badan perencanaan atau pengaturan lainnya.
2. Organisasi yang menyediakan layanan kesehatan (penyedia layanan primer). Contohnya rumah sakit, pusat kesehatan masyarakat, klinik dan fasilitas pelayanan kesehatan lainnya.
3. Organisasi yang menyediakan sumber daya untuk sistem pelayanan kesehatan (penyedia layanan sekunder). Contohnya institusi pendidikan, perusahaan asuransi, dan perusahaan penyedia alat kesehatan dan obat-obatan.
4. Organisasi yang mewakili penyedia layanan kesehatan primer dan sekunder. Contohnya IDI, PPNI, IBI dan asosiasi atau organisasi profesi lainnya.
5. Individu dan pasien sebagai konsumen yang terlibat dalam pemberian layanan kesehatan.

➤ **Contoh Struktur Organisasi di Puskesmas**

Struktur organisasi yang akan diterapkan di dalam kegiatan operasional puskesmas tergantung dari visi, misi, tujuan, fungsi serta beban kegiatan dan program masing-masing puskesmas. Penyusunan struktur organisasi puskesmas dilakukan oleh Dinas Kesehatan Kabupaten/Kota yang ditetapkan oleh Peraturan Daerah Kabupaten/Kota. Umumnya struktur organisasi puskesmas, terdiri dari:

1. Kepala puskesmas.
2. Unit tata usaha.
3. Unit pelaksana teknis fungsional, yang terdiri dari:
 - a. Unit yang terdiri dari tenaga atau pegawai dalam jabatan fungsional.
 - b. Unit terdiri dari: Unit I, II, III, IV, V, VI, dan VII.
4. Jaringan pelayanan
 - a. Puskesmas pembantu,
 - b. Puskesmas keliling,
 - c. Bidan desa/komjunitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Ayuningtyas, D. (2020). *Manajemen Strategis Organisasi Pelayanan Kesehatan: Konsep dan Langkah Praktis Cetakan ke-1*. Depok: PT RAJAGRAFINDO PERSADA.
- C. Korompis, G. E. (2016). *Organisasi & Manajemen Kesehatan Cetakan 2016*. Jakarta: Buku Kedokteran EGC.
- Hanafi, M. (2017). *Buku Materi Pokok Manajemen Edisi 2*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Herlambang, S. (2016). *Manajemen Pelayanan Kesehatan Rumah Sakit: Cara Mudah Memahami Manajemen Pelayanan Rumah Sakit dan Organisasi Pelayanan Kesehatan Lainnya*. Yogyakarta: Gosyen Publishing.
- Iswanto, A. H. (2020). *Buku Ajar Organisasi dan Manajemen Kesehatan Edisi 1, Cetakan 1*. Jakarta: CV Sagung Seto.
- Notoatmodjo, S. (2011). *Kesehatan Masyarakat: Ilmu dan Seni Edisi Revisi 2011 Cetakan Kedua*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Satrianegara, M. F. (2018). *Organisasi dan Manajemen Pelayanan Kesehatan: Teori dan Aplikasi dalam Pelayanan Puskesmas dan Rumah Sakit Cetakan Kedua*. Jakarta: Salemba Madika.