

## **STUDI KEPUSTAKAAN MENGENAI STRATEGI DAN DESAIN ORGANISASI DALAM PELAYANAN KESEHATAN**

Erni Febrianti

Prodi Administrasi Kesehatan, Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Fatima Parepare

E-mail: febrifebrianti2727@gmail.com

### **ABSTRAK**

Studi kepustakaan ini bertujuan untuk menyusun dan mendeskripsikan strategi dan desain organisasi dalam pelayanan kesehatan. Metode yang digunakan adalah metode penelitian kepustakaan. Metode pengumpulan data yang digunakan yakni metode dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis isi. Untuk menjaga ketepatan pengkajian dan mencegah kesalahan informasi dalam analisis data maka dilakukan pengecekan antar pustaka dan membaca ulang pustaka serta memperhatikan komentar reviewer. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa diperlukan rumusan strategi besar penerapan konsep desentralisasi di bidang kesehatan khususnya di tingkat provinsi yang berkesinambungan dengan strategi di tingkat kabupaten/kota yang dibarengi pengembangan kapasitas lokal dalam pengelolaan dan perancangan program. Diperlukan sebuah sistem kesehatan wilayah yang saling terkait, memiliki dasar hukum yang kuat dan diterapkan secara konsisten. Untuk itu diperlukan upaya advokasi pada pemegang kekuasaan dalam hal ini adalah pihak legislatif dan eksekutif untuk merancang grand design pembangunan kesehatan dan sistem kesehatan wilayah di tingkat kabupaten/kota.

Kata Kunci : strategi , desain organisasi, pelayanan kesehatan

### **ABSTRACT**

*This literature study aims to compile and describe the strategy and organizational design in health care. The method used was library research. Data collection method used was the documentation method. The data analysis technique used was content analysis. To maintain the accuracy of the assessment and prevent misinformation in data analysis, it was checked between libraries and reread the literature and took into account reviewers' comments. The results of this study indicate that It is necessary to formulate a grand strategy for implementing the concept of decentralization in the health sector; especially at the provincial level, which is sustainable with a strategy at the district/city level accompanied by local capacity development in program management and design. It requires a regional health system that is interrelated, has a strong legal basis and is consistently applied. For this reason, advocacy efforts are needed for the power holders in this case are the legislative and executive parties to design a grand design for the development of health and regional health systems at the district level.*

*Keywords : strategy, organizational design, health care*

## PENDAHULUAN

Untuk sebuah perusahaan termasuk pelayanan kesehatan adanya desain dan struktur organisasi sangat diperlukan. Terutama bagi mereka yang percaya bahwa bagan organisasi diperlukan guna menjamin manajemen yang efektif, akan menjadi bingung bila hal tersebut tidak ada. Individu tidak akan memahami pekerjaan mereka, apa yang harus dilakukan, bagaimana pekerjaan mereka akan bisa memenuhi pekerjaan sub-unit lain. Dengan tidak adanya bagan organisasi untuk mengklarifikasikan hubungan, maka hal yang tidak logis dan kekaburan akan terjadi. Kenyataannya, setiap proses dari pembuatan bagan organisasi merupakan tes yang baik bagi keberadaan bagian tersebut, karena setiap hubungan yang tidak bisa dibuatkan bagannya tampaknya akan menjadi kurang kuat dan karenanya membingungkan mereka yang bekerja di dalamnya. Mereka yang mendukung dengan kuat percaya bahwa manajemen akan memilih desain dan struktur organisasi dengan spesifikasi tertulis atas persyaratan-persyaratan penting dari masing-masing tingkat manajemen, departemen, komite dan pekerjaan atau kelompok pekerjaan yang sama. Kondisi lingkungan yang dinamis menuntut organisasi kesehatan untuk mampu beradaptasi. Organisasi kesehatan yang tidak mampu mengembangkan strategi yang efektif untuk beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis akan mengalami kemunduran bahkan tidak mampu bertahan. Manajemen strategis yang awal mulanya berkembang di sektor bisnis menjadi sangat relevan untuk diterapkan disektor kesehatan.

Struktur organisasi dihasilkan dari keputusan manajerial mengenai empat atribut penting dari seluruh organisasi yaitu pembagian kerja, dasar departementasi, ukuran departemen, dan pendelegasian wewenang. Keputusan yang dibuat manajer dipengaruhi oleh faktor desain pekerjaan dan desain organisasi seperti perbedaan individu, kompetensi tugas, teknologi, ketidaktentuan lingkungan strategi, dan karakteristik manajer tertentu. Atribut struktur menentukan seberapa luas organisasi mencerminkan dimensi formal, kompleksitas dan sentralisasi. Struktur organisasi berkontribusi pada efektivitas organisasi dan hubungannya dalam menjusti-

fikasi minat.

Desain organisasi dinyatakan sebagai proses pembuatan keputusan yang dilakukan oleh manajer untuk memilih struktur organisasi yang sesuai dengan strategi untuk organisasi dan lingkungan tempat anggota organisasi melaksanakan strategi tersebut. Manajer hendaknya memandang desain organisasi sebagai pemecahan masalah dan mengikuti tujuan organisasi dengan gaya situasional atau kontingensi dimana struktur yang ada di desain untuk menyesuaikan keadaan organisasi. Sehingga tujuan dari penelitian ini untuk melihat strategi dan desain yang digunakan dalam suatu organisasi pelayanan kesehatan dalam meningkatkan kepuasan masyarakat.

## KAJIAN LITERATUR

Dasar teori dari penelitian ini adalah pendekatan teori Henri Mintzberg (Winardi, J, 2017) yang mengungkapkan bahwa suatu organisasi dalam pengorganisasian khususnya pelaksanaannya dapat menetapkan struktur dan desain organisasi sesuai dengan lingkungan organisasinya.

Desain organisasi menurut Mintzberg mencakup lima elemen dasar yaitu; *strategic apex*, *middle line*, *technostructure*, *support staff* dan *operating core*. Menurut Henri Mintzberg (Winardi, J, 2017) dalam lima desain konfigurasi tertentu, masing-masing mempunyai hubungan dengan dominasi oleh salah satu dari kelimanya. Salah satu dari kelima bagian tersebut mendominasi sebuah organisasi akan bergantung pada kontrol dan konfigurasi yang akan digunakan.

Jika kontrol berada pada *operating core*, maka keputusan akan relatif bersifat desentralisasi sehingga tercipta birokrasi profesional. Demikian pula jika yang dominan adalah *strategic apex*, maka kontrol desentralisasi dan organisasi tersebut merupakan struktur yang sederhana. Jika *middle line* yang mengontrol, maka akan ditemukan kelompok unit otonomi yang bekerja dalam sebuah struktur divisional. Jika *technostructure* yang dominan, kontrol akan dilakukan melalui standarisasi dan struktur yang dihasilkan adalah birokrasi mesin. Dan jika situasi dimana staf yang mengatur,

maka kontrol akan dilakukan melalui penyesuaian bersama (*mutual adjustment* dan timbullah *adhocracy*). Desain organisasi merupakan langkah awal dalam memulai pelaksanaan kegiatan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pada umumnya orang akan menganggap struktur sama dengan desain organisasi namun sesungguhnya desain organisasi merupakan perkembangan hubungan dan penciptaan struktur untuk mencapai tujuan organisasi dimana struktur merupakan hasil dari proses desain.

Desain merupakan suatu kegiatan yang bersifat kontinyu dan dirancang oleh manajer dalam bentuk atau hasil dari proses desain tersebut, para perancang desain organisasi harus merancang sebuah organisasi yang dapat membuat organisasi tersebut tetap bertahan hidup. Selain itu pemilihan desain organisasi tersebut akan menentukan besar kecilnya organisasi dimana setiap ukuran organisasi akan memberikan keuntungan masing-masing namun diharapkan tercapainya tujuan organisasi dan juga eksistensi dari organisasi tersebut.

Desain organisasi adalah suatu model yang dipilih oleh organisasi untuk melakukan koordinasi dan pengendalian tugas-tugas dalam organisasi termasuk di dalamnya. Bagaimana seluruh anggota organisasi dimotivasi agar mengeluarkan segenap energi dan kemampuannya untuk memaksimalkan kemampuan dan sumber daya organisasi dalam memproses, menciptakan, menghasilkan sesuatu yang bernilai bagi organisasi baik barang maupun jasa. Sedangkan organisasi adalah suatu wadah berkumpulnya minimal dua orang untuk mencapai sebuah tujuan. Sehingga, struktur organisasi adalah suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian baik secara posisi maupun tugas yang ada pada perusahaan dalam menjalin kegiatan operasional untuk mencapai tujuan. Struktur organisasi yang akan dibentuk tentunya struktur organisasi yang baik. Struktur organisasi yang baik harus memenuhi syarat sehat dan efisien. Struktur organisasi sehat berarti tiap-tiap satuan organisasi yang ada dapat menjalankan perannya dengan tertib. Struktur organisasi efisien berarti dalam menjalankan perannya tersebut masing-masing satuan organisasi dapat mencapai perbandingan terbaik

antara usaha dan hasil kerja.

Dalam proses pengorganisasian, manajer mengalokasikan keseluruhan sumber daya organisasi sesuai dengan rencana yang dibuat berdasarkan suatu kerangka kerja organisasi tertentu. Struktur organisasi pada dasarnya merupakan desain organisasi di mana manajer melakukan alokasi sumber daya, terutama yang terkait dengan pembagian kerja dan sumber daya yang dimiliki organisasi serta bagaimana keseluruhan kerja tersebut dapat dikordinasikan dan dikomunikasikan.

Manajemen strategi merupakan suatu cara berpikir dan cara mengelola organisasi. Manajemen strategis tidak terbatas pada bagaimana mengelola pelaksanaan kegiatan di dalam organisasi, tetapi juga bagaimana mengembangkan sikap baru berkaitan dengan perubahan eksternal. Pemahaman mengenai makna manajemen strategis tidak hanya terbatas pada aspek pelaksanaan rencana, tetapi lebih jauh lagi ke aspek visi, misi, dan tujuan kelembagaan. Konsep pengembangan manajemen strategis diambil dari pengalaman pengembangan lembaga yang bersifat *for profit*. Keadaan ini sebenarnya menunjukkan kekurangan lembaga non profit dalam menjalankan usahanya, dan nampaknya sistem yang berjalan sering berjalan tidak efisien dan kurang memuaskan konsumen. Hal ini dapat membahayakan kelangsungan/keberlanjutan eksistensi lembaga non profit, khususnya yang harus bersaing dengan pelayanan serupa tetapi memiliki orientasi usaha *for profit*.

Manajemen strategi dalam pengembangan pelayanan kesehatan sebagai langkah-langkah para pemimpin organisasi melakukan berbagai kegiatan secara sistematis. Langkah-langkah tersebut antara lain melakukan analisis lingkungan organisasi yang memberi gambaran mengenai peluang dan ancaman. Kemudian langkah berikutnya melakukan analisis kekuatan dan kelemahan organisasi dalam konteks lingkungan internal. Kedua langkah ini dilakukan dalam usaha menetapkan visi, misi dan tujuan organisasi.

Pernyataan misi merupakan hal utama dalam lembaga yang bersifat *mission driven* sehingga analisis lingkungan luar dan dalam lebih dipergunakan untuk menyusun strategi. Langkah berikutnya ada-

lah merumuskan strategi sesuai dengan kekuatan dan kelemahan organisasi yang berada pada lingkungan yang mempunyai peluang atau ancaman. Melaksanakan strategi merupakan bagian dari manajemen strategi dalam pengembangan pelayanan kesehatan. Pelaksanaan strategi tersebut akan dilaksanakan bersama dalam sistem pengendalian strategis untuk menjamin tercapainya analisis perubahan dan persiapan penyusunan, diagnosis kelembagaan dan analisis situasi, formulasi strategi, pelaksanaan strategi dan pengendalian strategi. Di dalam sebuah organisasi dibutuhkan suatu strategi untuk dapat menunjang suatu tujuan tertentu baik dalam jangka pendek, menengah serta dalam jangka panjang. Strategi dan tujuan sebenarnya memiliki perbedaan dan persamaan yang saling berkaitan. Tujuan itu mengacu kepada tujuan-tujuan akhir organisasi, sedangkan strategi selain mengacu kepada tujuan-tujuan akhir organisasi juga bagaimana cara mencapai dan proses apa saja yang harus dilewatinya, jika tujuan-tujuan organisasi lebih mengacu ke dalam (internal), yakni apa-apa yang ingin dicapai berdasarkan kapabilitas dan sumberdaya yang tersedia dalam organisasi sedangkan strategi lebih menekankan keluar (eksternal), yakni bagaimana mencocokkan kapabilitas dan sumberdaya internal (kelemahan dan kekuatan organisasi) dengan "peluang dan ancaman" lingkungan sedemikian rupa agar tujuan-tujuan tersebut dapat tercapai. Sebenarnya tujuan-tujuan organisasi adalah bagian dari strategi. Jadi, strategi merupakan suatu perencanaan serta suatu proses yang berjalan secara evolusioner yang mengacu pada masa depan.

Dalam suatu organisasi terkadang terdapat permasalahan mengenai strategi maupun perbedaan strategi dengan tujuan organisasi, tingkatan-tingkatan dalam strategi, hubungan antara strategi dan kinerja organisasi, efektifitas perusahaan, dan peranan administrasi dalam suatu perencanaan yang bersifat strategis.

Defenisi pelayanan kesehatan cukup beragam pendapat dari para pakar. Salah satunya yang disampaikan oleh Levey dan Loomba (1973) dalam Handayani (2010). Beliau mengatakan bahwa pelayanan kesehatan ialah setiap upaya yang diselenggarakan sendiri atau

secara bersama-sama dalam suatu organisasi untuk memelihara dan meningkatkan kesehatan, mencegah dan menyembuhkan penyakit serta memulihkan kesehatan perseorangan keluarga, kelompok, dan ataupun masyarakat.

Dari definisi tersebut diatas dapat di peroleh bahwa ciri pelayanan kesehatan mengandung hal-hal sebagai berikut yaitu (1) usaha sendiri dimana setiap usaha pelayanan kesehatan bisa dilakukan sendiri ditempat pelayanan. Misalnya pelayanan dokter praktek. (2) Usaha lembaga atau organisasi dimana setiap usaha pelayanan kesehatan dilakukan secara kelembagaan atau organisasi kesehatan ditempat pelayanan. Misalnya pelayanan kesehatan masyarakat di puskesmas. (3) Memiliki tujuan yang dicapai dimana tiap pelayanan kesehatan memiliki produk yang beragam sebagai hasil akhir pelayanan yang pada tujuan pokoknya adalah peningkatan derajat kesehatan masyarakat atau person. (4) Lingkup program dimana lingkup pelayanan kesehatan meliputi kegiatan pemeliharaan kesehatan, peningkatan kesehatan, pencegahan penyakit, penyembuhan penyakit, dan pemulihan kesehatan. (5) Sasaran pelayanan dimana tiap pelayanan kesehatan menghasilkan sasaran yang berbeda, tergantung program yang akan dilakukan, bisa untuk perseorangan, keluarga, kelompok ataupun untuk masyarakat secara umum.

Manajemen strategi berawal dari mengidentifikasi visi organisasi yang sudah ada, misi, tujuan, dan strategi adalah titik awal yang logis untuk manajemen strategis karena situasi dan kondisi dapat menghalangi strategi tertentu dan bahkan mungkin mendikte tindakan tertentu. Setiap organisasi memiliki visi, misi, tujuan, dan strategi, bahkan jika unsur-unsur ini tidak sadar dirancang, ditulis, atau dikomunikasikan. Menyusun fungsi organisasi tidak dapat dilakukan secara sekehendak hati, namun harus melewati tahapan dan langkah-langkah. Adapun enam langkah dalam menyusun fungsi pengorganisasian adalah: 1) Tujuan organisasi harus dipahami oleh staf, tujuan organisasi sudah disusun pada saat fungsi perencanaan dilaksanakan. 2) Membagi habis pekerjaan dalam bentuk kegiatan-kegiatan pokok untuk mencapai tujuan. 3) menggolongkan

kegiatan pokok ke dalam stuan kegiatan yang praktis (elemen kegiatan), pembagian tugas pokok ke dalam elemen kegiatan harus mencerminkan apa yang harus dikerjakan oleh staf. 4) Menetapkan kewajiban yang harus dilaksanakan oleh staf dan menyediakan fasilitas pendukung. 5) Penugasan personel yang cakap, yaitu memilih dan menempatkan staf yang dipandang mampu melaksanakan tugas. 6) Mendelegasikan wewenang.

Terdapat lima komponen utama dalam struktur organisasi yaitu struktur sederhana, birokrasi mesin, birokrasi profesional, struktur divisional dan adhocracy. Desain organisasi menetapkan bagaimana karakteristik suatu organisasi menjalankan fungsinya.

Proses pengorganisasian menyangkut pelaksanaan langkah-langkah yang harus dilakukan sedemikian rupa sehingga semua kegiatan yang dilaksanakan serta tenaga pelaksana yang dibutuhkan mendapat pengaturan yang sebaik-baiknya serta setiap kegiatan yang akan dilaksanakan tersebut memiliki penanggung jawab pelaksanaannya. Dua aspek utama dalam pengorganisasian adalah departementalisasi dan pembagian kerja. Departementalisasi memuat tentang pengelompokan kegiatan - kegiatan kerja satu organisasi agar kegiatan-kegiatan sejenis dapat saling berhubungan sedangkan pembagian kerja adalah perincian tugas pekerjaan agar setiap individu dalam organisasi bertanggung jawab untuk melaksanakan sekumpulan kegiatan yang terbatas. Pada prinsipnya menurut Maryono (2018) manajemen strategis di sektor pelayanan kesehatan berguna untuk (1) menjadi sistem yang dipergunakan rumah sakit untuk melakukan pengembangan ke masa depan dengan memahami masa lalu dan masa sekarang (2) memahami filosofi survival untuk bertahan dan berkembang bagi pelayanan kesehatan dengan berbagai standar kinerja lembaga (3) memahami aspek komitmen dari sumber daya manusia (4) sebagai pegangan dalam menghadapi masa depan yang tidak pasti dan mempunyai berbagai perubahan.

Bagi sumber daya manusia di bidang kesehatan, khususnya para kelompok profesional, manajemen strategis memberikan pemahaman bahwa tidak mungkin sebuah profesi atau seseorang bekerja sendiri di ru-

mah sakit tanpa didukung oleh kelompok yang mempunyai harapan sama terhadap pelayanan kesehatan di masa depan. Manajemen strategi merupakan suatu cara berpikir dan cara mengelola organisasi. Manajemen strategis tidak terbatas pada bagaimana mengelola pelaksanaan kegiatan di dalam organisasi, tetapi juga bagaimana mengembangkan sikap baru berkaitan dengan perubahan eksternal. Pemahaman mengenai makna manajemen strategis tidak hanya terbatas pada aspek pelaksanaan rencana, tetapi lebih jauh lagi ke aspek visi, misi, dan tujuan kelembagaan. Manajemen Strategis secara umum mempunyai model dasar yang komponennya terdiri dari Analisis Lingkungan (Eksternal dan Internal), Formulasi, Strategi, Impelementasi Strategi, Evaluasi dan Kontrol (Wheelen and Hunger, 2012).

Desain organisasi adalah suatu model yang dipilih oleh organisasi untuk melakukan koordinasi dan pengendalian tugas-tugas dalam organisasi yang termasuk di dalamnya. Bagaimana seluruh anggota organisasi dimotivasi agar mengeluarkan segenap energi dan kemampuannya untuk memaksimalkan kemampuan dan sumber daya organisasi dalam memproses, menciptakan, menghasilkan sesuatu yang bernilai bagi organisasi baik barang maupun jasa. Namun beberapa tantangan dalam mendesain organisasi yaitu: diferensiasi, diferensiasi integrasi, sentralisasi desentralisasi dan standarisasi penyesuaian bersama (mutual adjustment). Tantangan tersebut dimaksudkan bahwa dalam desain organisasi senantiasa akan ditemui dua situasi yang dilematis antara dua kutub yang saling bersebrangan. Situasi tersebut mengharuskan pimpinan organisasi atau perusahaan melakukan pilihan-pilihan desain mana yang paling efektif, produktif, dan juga efisien bagi organisasinya. Setiap pilihan mempunyai konsekuensi-konsekuensi sesuai dengan kelebihan dan kekurangan masing-masing desain.

Perencanaan strategis merupakan tahapan penyusunan rencana masa depan organisasi yang ditopang dengan berbagai strategi yang dipilih. Tahapan ini akan terkait dengan langkah-langkah yang dapat ditindak-lanjuti dan diperlukan untuk mencapai tujuan tertentu. Secara keseluruhan, tujuan dari semua strategi

yang dipilih adalah untuk menyelaraskan tindakan organisasi dengan misi atau nilai yang dinyatakan. Setiap organisasi bisnis biasanya menggunakan beberapa bentuk strategi untuk mencapai tujuan jangka panjang. Terdapat dua jenis strategi utama yang digunakan organisasi yaitu (1) *prospective strategy* dimana mayoritas organisasi pelayanan kesehatan besar mengembangkan rencana menyeluruh untuk mempersiapkan apa yang akan terjadi di masa datang, yang dapat mempengaruhi fasilitas mereka dan bidang perawatan kesehatan secara luas. Penyedia ini harus fokus pada pembuatan strategi yang mengantisipasi potensi kebutuhan akan sumber daya tambahan, seperti modal dan personel. Jenis perencanaan jangka panjang ini dikenal sebagai *prospective strategy*. Strategi ini juga memberikan fleksibilitas jika terjadi perkembangan yang tidak terduga di sektor pelayanan kesehatan. Misalnya, jika penyedia mengembangkan strategi berdasarkan perkiraan kekurangan perawatan di tahun-tahun mendatang, dan kekurangan tersebut tidak separah yang diantisipasi, maka strategi yang fleksibel akan mencakup rencana untuk mengalokasikan kembali sumber daya ke area lain. (2) *emergent strategy* dimana strategi ini melibatkan analisis retrospektif peristiwa untuk membuat keputusan yang lebih baik di masa mendatang. Perkembangan seperti penerapan kebijakan perawatan kesehatan yang baru, perubahan harga resep obat, dan wabah penyakit epidemik dapat menyebabkan fluktuasi pasar pelayanan kesehatan yang mengharuskan penyedia untuk terus bereksperimen dan beradaptasi. Organisasi yang mengandalkan strategi ini harus sangat fleksibel untuk dapat mengevaluasi kembali strategi internal dan dengan cepat melakukan kalibrasi ulang agar lebih sesuai dengan tren pasar saat ini. Banyak penyedia menganalisis strategi pesaing dan menerapkan taktik yang berhasil untuk pimpinan lain di lapangan. Selanjutnya ada beberapa tingkatan strategi dalam organisasi dimana organisasi bisnis memiliki beberapa tingkatan manajemen (level manajerial).

Mengacu pada keadaan ini, strategi organisasi juga dapat mengacu pada level manajemen dalam organisasi tersebut, yaitu (1) strategi level korporasi

dimana strategi pada tingkatan ini, akan melibatkan dewan direksi, pemimpin eksekutif, dan pemangku kepentingan. Strategi level ini akan mengawasi strategi untuk seluruh organisasi, dengan fokus pada penentuan misi dan tujuan gambaran besar, seperti alokasi dana dan kesepakatan bisnis. (2) Strategi level bisnis dimana strategi pada tingkatan ini lebih diprioritaskan pada lini produk tertentu. Strategi tingkat bisnis berfokus pada proyek dalam pengembangan. Strategi berdasarkan kebutuhan arahan manajer. Manajer menerjemahkan arahan dan maksud orang-orang di tingkat perusahaan menjadi strategi yang dapat ditindaklanjuti untuk masing-masing proyek dan karyawan. (3) strategi level fungsi dimana strategi pada tingkatan ini akan terkait dengan tingkat fungsional dalam organisasi. Fokusnya adalah terkait dengan produk atau layanan akhir yang disediakan perusahaan. Strategi tingkat fungsional mengintegrasikan penelitian, pemasaran, produksi, dan distribusi untuk lebih menghubungkan produk dan layanan dengan basis klien perusahaan. Manajer yang terlibat dalam pengembangan strategi di setiap tingkat harus mempertimbangkan bagaimana rencana mereka akan mempengaruhi individu di seluruh organisasi.

Tujuan utama dari perencanaan strategis adalah untuk memperkuat manajemen dalam proses membuat keputusan dengan mengerti, mengenali faktor-faktor kunci internal dan eksternal yang mempengaruhi bisnis. Hal ini dilakukan untuk memperbaiki kinerja organisasi dan juga sebagai dasar untuk tindakan-tindakan manajemen di masa depan termasuk rencana bisnis dan rencana operasional. Rencana strategis juga bermakna bagi organisasi dalam menyesuaikan pelayanan dan aktivitasnya untuk memenuhi perubahan kebutuhan terhadap lingkungan. Hal ini membantu organisasi yang berhubungan dengan apa yang harus dilakukan untuk memenuhi kebutuhan kliennya. Penekanan dari proses ini adalah pada pengembangan strategi yang menjadi pegangan untuk membuat organisasi sebagai pemimpin di bidangnya.

Perencanaan strategis akan membantu mendefinisikan strategi dalam menghadapi tantangan-tantangan eksternal dan internal organisasi. Setelah mengenali dan

digambarkan strategi yang tepat untuk produk-produk utama dan pelayanan organisasi secara keseluruhan, perlu untuk meninjau ulang kembali atau menggambarkan kembali misi dan visi organisasi. Tidaklah penting untuk mengadopsi strategi, bagaimana perencanaan strategis akan sungguh-sungguh diterapkan. Yang terpenting, proses perencanaan strategis ini akan membantu untuk membangun suatu visi masa depan yang menjelaskan karakteristik-karakteristik, kualitas dan perilaku-perilaku yang diharapkan di dalam organisasi. Proses ini dapat memperbaiki efisiensi dan efektifitas sekaligus pengambilan keputusan di dalam organisasi. Proses perencanaan strategis ini juga akan memungkinkan untuk mengenali dan mengambil keuntungan dari peluang yang muncul dari lingkungan bisnis hari ini. Terlepas dari dukungan bisnis dan siklus perencanaan operasional, suatu manfaat yang penting dari proses perencanaan strategis itu adalah adanya pembentukan tim yang akan berlangsung diantara para pengambilan keputusan dalam perusahaan. Begitu proses dalam memutuskan organisasi perlu untuk mengembangkan suatu perencanaan strategis, sehingga harus membuat komitmen total untuk perencanaan. Dukungan dan komitmen dari pembuat keputusan sangatlah penting jika menginginkan perencanaan strategis dalam organisasi akan berhasil.

Kemudian perlu menyesuaikan dan membuat sesuai kebutuhan/mengimprovisasi proses perencanaan strategis itu untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diperlukan. Jadilah selektif sehingga perlu mempertimbangkan target apa yang dianggap sebagai faktor-faktor strategis yang paling penting karena tidak ada dua organisasi yang sama/ mirip, proses yang dipilih haruslah selalu dicocokkan terhadap kebutuhan-kebutuhan anda, kultur, struktur dan sifat asli organisasi. Alokasi sumber daya yang efektif membutuhkan untuk fokus pada produk dan pelayanan utama dan fungsi-fungsi kritis.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian kepustakaan merupakan jenis penelitian kualitatif yang pada umumnya dilakukan dengan

cara tidak terjun ke lapangan dalam pencarian sumber datanya sehingga riset ini dilakukan berdasarkan atas karya-karya tertulis, termasuk hasil penelitian baik yang sudah maupun yang belum dipublikasikan. Penyusunan studi kepustakaan ini menggunakan jenis/pendekatan penelitian yang berupa Studi Kepustakaan (*Library Research*). Studi kepustakaan merupakan suatu studi yang digunakan dalam mengumpulkan informasi dan data dengan bantuan berbagai macam material yang ada di perpustakaan seperti dokumen, buku, majalah, kisah-kisah sejarah, dsb (Mardalis 1999 dalam Mirzaqon, 2017).

Sedangkan menurut ahli lain studi kepustakaan merupakan kajian teoritis, referensi serta literatur ilmiah lainnya yang berkaitan dengan budaya, nilai dan norma yang berkembang pada situasi sosial yang diteliti (Sugiyono, 2012 dalam Mirzaqon, 2017). Sehingga dalam penelitian kepustakaan, metode yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian berupa data-data kepustakaan yang telah dipilih, dicari, disajikan dan dianalisis. Sumber data penelitian ini mencari data-data kepustakaan yang substansinya membutuhkan tindakan pengolahan secara filosofis dan teoritis. Teknik analisis data yang digunakan adalah metode analisis isi (*Content Analysis*). Analisis isi merupakan analisis ilmiah tentang isi pesan suatu data. Teknik pengumpulan informasi melalui dokumentasi, yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, buku, makalah atau artikel, jurnal dan sebagainya (Arikunto, 2010 dalam Mirzaqon, 2017). Studi pustaka merupakan metode pengumpulan data yang diarahkan kepada pencarian data dan informasi melalui dokumen-dokumen, baik dokumen tertulis, foto-foto, gambar, maupun dokumen elektronik yang dapat mendukung dalam proses penulisan. Sehingga dapat dikatakan bahwa studi pustaka dapat mempengaruhi kredibilitas hasil penelitian yang dilakukan. Sumber data penelitian ini mencari data-data kepustakaan yang substansinya membutuhkan tindakan pengolahan secara filosofis dan teoritis. Studi pustaka di sini adalah studi pustaka tanpa disertai uji empirik. Data yang disajikan adalah data yang berbentuk kata yang memerlukan pengolahan supaya ringkas

dan sistematis.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Hasil

Sepengetahuan peneliti, belum pernah dilakukan peneliti lain baik secara individu maupun kelompok tentang studi kepustakaan mengenai strategi dan desain organisasi dalam pelayanan kesehatan. Penelitian lain yang berhubungan dengan strategi dan desain organisasi yaitu mengarah kepada evaluasi pelaksanaan program diantaranya pernah dilakukan oleh Handayani (2010) yang melakukan evaluasi mekanisme laporan SP2TP (Sistem Pencatatan dan Pelaporan Tingkat Puskesmas) yang mengungkapkan hasil bahwa alur dan mekanisme SP2TP pada yang sudah terlaksana pada hakikatnya telah terlaksana dengan baik namun masih menyita 30% waktu kerja efektif petugas karena jenis pencatatan dan pelaporan yang tampaknya terlalu banyak. Disamping itu, ada kendala keterlambatan laporan sehingga penyederhanaan sistem pelaporan perlu dipikirkan lebih mendalam terutama dengan metode baru yang mengusung pengembangan teknologi (IT).

Penelitian dari Rusmiati (2012) dalam (Kriswati, 2015) menganalisis hal yang berhubungan dengan evaluasi kepemimpinan puskesmas, menguraikan hasil bahwa kinerja puskesmas sebagian besar mendapat pengaruh yang besar dari pola kepemimpinan yang diterapkan. Baik-buruknya cakupan kegiatan ternyata banyak bergantung terhadap bagaimana suatu organisasi/unit kerja dijalankan oleh seorang pimpinan. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Yessi., dkk (2006) dimana penelitian ini adalah sebuah studi kasus tentang struktur organisasi lembaga kesehatan pemerintah di Bali (Dinas Kesehatan, Rumah Sakit, Puskesmas) yang bersifat deskriptif- kualitatif dan hasil analisis organogram yaitu lembaga kesehatan pemerintah (Dinas Kesehatan, Rumah Sakit Daerah, Puskesmas) di Bali memiliki struktur organisasi yang bervariasi dalam struktur dan formasinya. Hal ini disebabkan oleh perbedaan penerapan peraturan perundang-undangan dan juga inkonsistensi dari aturan perundang-undangan.

Selanjutnya pada penelitian yang dilakukan

oleh (Kriswati,2015) dimana pada penelitian kualitatif ini menggunakan metode penelitian deskriptif evaluatif untuk mengetahui dan mengevaluasi pelaksanaan program Kesehatan Ibu dan Anak berdasarkan Standar Pelayanan Minimal (SPM) di Dinas Kesehatan Kota Palangka Raya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada umumnya pelaksanaan program kesehatan ibu dan anak di Dinas Kesehatan Kota Palangka Raya sudah terlaksana dengan cukup baik, beberapa sasaran tercapai dengan baik walau ada beberapa yang masih di bawah target standart pelayanan minimal. Sifat program masih dominan sentralisasi dimana program ditetapkan langsung oleh pemerintah pusat, demikian juga masalah pendanaan yang semua bergantung pada tingkat Dinas Kesehatan. Hal lain yang menjadi kendala adalah manajemen ketenagaan, dimana 80% petugas KIA adalah pegawai dengan tugas rangkap, struktur organisasi di tingkat bawah yang menempatkan koordinator merangkap pelaksana dan kurangnya tenaga teknis di unit KIA.

### B. Pembahasan

Desain organisasi adalah suatu model yang dipilih oleh organisasi untuk melakukan koordinasi dan pengendalian tugas-tugas dalam organisasi termasuk di dalamnya bagaimana seluruh anggota organisasi dimotivasi agar mengeluarkan segenap energi dan kemampuannya untuk memaksimalkan kemampuan dan sumber daya dalam memproses, menciptakan, menghasilkan sesuatu yang bernilai bagi organisasi baik barang maupun jasa. Setelah mendesain organisasi termasuk pemilihan desain-desain yang akan diterapkan dalam organisasi, maka langkah selanjutnya adalah memilih dan menetapkan struktur organisasi Perkembangan dalam berbagai bidang pada beberapa tahun terakhir menjadikan organisasi mengadakan perubahan ataupun pembaruan terhadap bentuk struktur organisasinya. Berbagai desain struktur organisasi dimaksudkan untuk memberikan solusi yang paling mendukung dan mempermudah secara efektif dan efisien bagi anggotanya untuk melakukan kegiatan organisasinya dalam mencapai sasaran organisasi. Sehingga

dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi adalah pola formal untuk mengelompokkan orang-orang dan pekerjaan, pola formal aktivitas dan hubungan antara berbagai sub unit organisasi, yang sering digambarkan melalui bagan. Sedangkan organisasi adalah pemberian struktur, susunan dan garis kekuasaan dan tanggung jawab dalam penempatan personel. Susunan dan garis-garis kekuasaan serta tanggung jawab itu menentukan bentuk dan sifat organisasi itu secara keseluruhan. Dimana hubungan struktural yang mengikat dan kerangka dasar tepat individu-individu dikoordinasi yang didalamnya dilakukan pembagian kerja, karena adanya bidang kerja yang harus diselesaikan dan adanya orang-orang yang wajib menunaikan tugas tertentu. Desain pekerjaan dihubungkan dengan proses di mana manajer menspesifikasikan isi, metode dan hubungan pekerjaan untuk kepentingan organisasi dan individu. Kemudian yang dimaksud dengan desain kerja adalah cara menggabungkan pekerjaan individual, tingkat fleksibilitas (keliwesan) yang dimiliki karyawan dalam pekerjaan mereka, dan ada atau tidaknya sistem yang mendukung berjalannya organisasi (seperti perawatan kerja dan cuti keluarga). Semuanya mempunyai pengaruh langsung pada kinerja dan kepuasan karyawan.

Perencanaan strategis atau *strategic planning* merupakan salah satu tugas utama administrator pelayanan kesehatan (*health care administrator*). Cynthia Haddock et al (2002) menyatakan setidaknya ada tugas utama health care administrator yakni bertanggung jawab terhadap aspek bisnis dan keuangan dari rumah sakit, klinik dan organisasi pelayanan kesehatan, sehingga seorang administrator pelayanan kesehatan berusaha meningkatkan efisiensi dan menjaga stabilitas keuangan, menggunakan fungsi manajemen sumber daya manusia, manajemen keuangan, akuntansi biaya, pengumpulan dan pengolahan data, perencanaan strategis, pemasaran, dan fungsi pemeliharaan organisasi lainnya. Selanjutnya bertanggung jawab menciptakan kepedulian terhadap orang-orang sekitar organisasi pelayanan kesehatan, dan bertanggung jawab memelihara kebutuhan moral dan sosial organisasi, melayani dan memberi masukan kepada pasien, menjadi penengah

saat terjadi pertentangan nilai, dan menjadi mediator di antara kelompok profesional dalam organisasi.

Beberapa isu penting dan menjadi perhatian bagi perencanaan strategis di pelayanan kesehatan yang dihimpun dari pengalaman penulis dan beberapa literatur adalah lingkungan dinamis industri pelayanan Kesehatan menuntut para administrator pelayanan kesehatan lebih peduli terhadap perencanaan strategis. Setiap usulan proyek atau pekerjaan harus dibicarakan dan direncanakan dengan baik dari segala aspek, baik itu sumber daya manusia, pendanaan, sarana, dan pedoman kerjanya. Perencanaan strategis sebaiknya melibatkan seluruh departemen dalam organisasi dimana perencanaan strategis bukan pekerjaan individual namun merupakan pekerjaan kolektif, untuk itu manajemen bisa membuat komite yang bertugas menyusun ini.

Dalam proses pengorganisasian, manajer mengalokasikan keseluruhan sumber daya organisasi sesuai dengan rencana yang dibuat berdasarkan suatu kerangka kerja organisasi tertentu. Struktur organisasi pada dasarnya merupakan desain organisasi di mana manajer melakukan alokasi sumber daya, terutama yang terkait dengan pembagian kerja dan sumber daya yang dimiliki organisasi serta bagaimana keseluruhan kerja tersebut dapat dikoordinasikan dan dikomunikasikan.

Desain pekerjaan berkaitan dengan penentuan struktur hubungan tugas dan hubungan antar pribadi dari suatu pekerjaan dengan menentukan berapa banyak keanekaragaman, tanggung jawab, signifikansi dan otonomi pekerja diberikan oleh pekerjaannya. Desain pekerjaan berpengaruh besar terhadap efektivitas organisasi. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh tuntutan pekerjaan dan sejauh mana tuntutan tugas tersebut sesuai dengan kemampuan seseorang. Kadangkala perubahan tugas yang sangat sederhana dapat menyebabkan perubahan besar pada pemegang tugas tersebut. Dengan berkembangnya organisasi dan perubahan faktor lingkungan menyebabkan organisasi perlu melakukan desain ulang terhadap pekerjaan. Dua strategi utama dalam mendesain ulang pekerjaan adalah spesialisasi tugas atau sering disebut dengan penyederhanaan tugas (*job simplification*) dan pemekaran pekerjaan (*job*

enlargement). Dalam desain organisasi modern banyak manajer praktisi yang menjadi kecewa dengan cara bagaimana organisasi mereka didesain. Sampai beberapa tahun lalu, manajer dirasa kurang berani dalam memodifikasi struktur organisasi klasik bahkan sebagian manajer menolak adanya tantangan eksperimen dan inovasi yang ditawarkan. Akan tetapi, pada era sekarang banyak manajer pada akhirnya dapat mengatasi halangan tersebut dengan membuat perubahan sebuah organisasinya secara drastis. Mereka menyadari bahwa solusi sederhana yang ditawarkan oleh teori klasik tidak memadai lagi dalam lingkungan paradigma baru.

Secara khusus, kebutuhan terhadap fleksibilitas, kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan, kreativitas, pengetahuan, dan kemampuan mengatasi ketidakpastian lingkungan adalah tantangan terbesar yang dihadapi oleh sejumlah organisasi modern yang sedang berkembang.

Untuk dapat melaksanakan perannya sebuah organisasi formal seperti lembaga kesehatan milik pemerintah harus dapat menerjemahkan peran tersebut dalam struktur organisasi, uraian tugas pokok dan fungsinya. Idealnya struktur organisasi disusun berdasarkan analisis kebutuhan daerah organisasi yang bersangkutan, juga ketersediaan sumber daya yang ada, sehingga metode pembentukannya adalah struktur follow function. Pihak pemerintah pusat hendaknya juga memperhatikan permasalahan ini, sesuai dengan azas desentralisasi pada dasarnya daerah diberikan kebebasan secara terbatas untuk menyusun struktur organisasi yang paling sesuai dengan kebutuhan dan sumber daya setempat. Di tingkat pusat, peran regulasi pemerintah hendaknya dapat lebih dirumuskan dengan baik, sehingga tidak perlu terjadi adanya konflik yang dapat memicu kebingungan di tingkat pelaksanaan. Desentralisasi kesehatan di Indonesia sedang mencari bentuk, yang dalam perjalanannya tidak dapat dipungkiri bahwa salah satu faktor determinan kesuksesannya adalah kemauan politis pemerintah baik di tingkat nasional dan lokal untuk bersinergi. Di tingkat lokal disadari bahwa pelimpahan otoritas kepada pemerintah daerah merupakan sebuah senjata bermata dua. Di satu sisi membuka peluang

optimalisasi peran pemerintah lokal dalam mendesign strategi khusus untuk mengatasi masalah kesehatan setempat tetapi di sisi lain membuka peluang terjadinya penyalahgunaan kekuasaan. Terdapat beberapa kasus missed placement di beberapa organisasi pemerintah karena belum adanya sistem yang mengatur kualifikasi fungsional SDM ini. Dapat dilihat bahwa belum adanya strategi besar aplikasi konsep desentralisasi kesehatan yang bersifat komprehensif dari tingkat pusat sampai lokal menyebabkan manajemen lembaga kesehatan daerah menjadi sangat bergantung pada leadership dari kepala institusi yang bersangkutan dan juga kepala daerah.

Untuk jangka panjang pola seperti ini bukan pola yang sehat. Ketika sebuah Lembaga atau daerah memiliki pemimpin yang kuat maka lembaga yang bersangkutan akan berfungsi dengan baik, tetapi sewaktu-waktu ketika terjadi pergantian kepemimpinan kinerja yang baik tersebut tidak lestari karena lemahnya sistem yang mengatur masalah tersebut. Oleh sebab itu, dibutuhkan sebuah strategi besar yang komprehensif, minimal ditingkat provinsi untuk mendukung penerapan konsep desentralisasi Kesehatan.

Langkah-langkah penyusunan desain organisasi yaitu identifikasi produk apa yang akan dihasilkan (*core bussiness*) dari organisasi, evaluasi kompleksitas /spesialisasi tugas untuk menghasilkan produk organisasi, evaluasi bentuk koordinasi yang diperlukan dalam melaksanakan tugas setiap spesialisasi, evaluasi distribusi kewenangan dalam pengambilan keputusan, tentukan strategi produksi, dan tentukan departemen-tasi organisasi baik secara vertikal maupun secara horisontal.

Terdapat tiga desain organisasi yang kita kenal secara umum menurut Bonaventura, Agus.,dkk (2021) yaitu struktur sederhana, struktur birokrasi, dan struktur matriks. Dalam melakukan desain struktur organisasi, para manajer harus memperhatikan lima elemen yang berguna untuk mengetahui tipe pekerjaan serta hubungannya dengan tujuan agar dapat melihat berjalan tidaknya tugas dan fungsi dari suatu organisasi. Elemen tersebut terdiri dari spesialisasi

pekerjaan, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, dan formulasi (Supartha and Sintaasih, 2017) dalam Bonaventura Agus., dkk. Menggunakan tipe desentralisasi secara vertikal dan horizontal, serta poin utama dalam struktur tersebut berada pada *operating care* (Lunenburg, 2012). Pada umumnya rumah sakit memiliki tujuan untuk memberikan layanan yang berkualitas tinggi dan terus berinovasi. Maka diperlukan pengembangan kemampuan individu dalam bekerja dengan memberikan dukungan dalam pengembangan kompetensi sesuai bidang.

Perencanaan strategis dalam organisasi pelayanan kesehatan membantu institusi medis beroperasi dengan sukses selaras dengan tujuan bisnis dan standar perawatan pasien yang optimal. Para profesional yang ingin mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang strategi pelayanan kesehatan untuk membantu menganalisis, membuat, dan menerapkannya. Manajemen atau eksekutif pelayanan kesehatan harus memiliki pemahaman yang komprehensif tentang strategi pelayanan kesehatan untuk secara efektif mengelola seluruh fasilitas, klinik, atau departemen.

Kinerja sangat dipengaruhi oleh bagaimana suatu organisasi (instansi) menerima sukses atau mengalami kegagalan dari suatu misi organisasi pemerintah. Faktor-faktor keberhasilan berfungsi untuk lebih memfokuskan strategi dalam rangka pencapaian tujuan dan misi organisasi pemerintahan secara sinergis dan efisien. Pengukuran kinerja dimaksudkan sebagai sarana penilaian atas keberhasilan/kegagalan pelaksanaan kegiatan/ program / kebijakan sesuai dengan perencanaan strategis. Sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi yang telah disepakati bersama. Pengukuran kinerja mencakup penetapan indikator kinerja dan penetapan capaian indikator kinerja. Penetapan indikator kinerja merupakan proses identifikasi dan klasifikasi indikator kinerja melalui sistem pengumpulan dan pengolahan data/informasi untuk menentukan kinerja kegiatan/program/kebijakan. Penetapan indikator kinerja tersebut dengan mempertimbangkan masukan (*inputs*), keluaran (*outputs*), hasil (*outcomes*), manfaat (*benefits*), dan dampak (*impacts*).

Perlu dicatat bahwa untuk indikator kinerja, *inputs* dan *outputs* dapat dinilai sebelum kegiatan yang dilakukan selesai. Sedangkan indikator *outcomes*, *benefits*, dan *impacts* akan diperoleh setelah kegiatan selesai namun perlu diantisipasi sejak tahap perencanaan.

Indikator kinerja dapat dikaitkan dengan beberapa kategori pengukuran kinerja seperti kategori teknis atau operasional, kelembagaan, ekonomi, budaya, lingkungan, dan/atau kombinasi dua kategori tersebut. Oleh karena itu, indikator kinerja dapat dinyatakan dalam bentuk unit yang dihasilkan, waktu yang diperlukan, nilai yang dihasilkan, dana yang diperlukan, produktivitas, ketaatan, tingkat kesalahan frekuensi, dan sebagainya. Penetapan capaian kinerja dimaksudkan untuk mengetahui dan menilai capaian indikator kinerja pelaksanaan kegiatan, program, dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh suatu instansi pemerintah. Pencapaian indikator kinerja tersebut tidak terlepas dari proses yang merupakan kegiatan mengolah input menjadi output, atau proses penyusunan kebijakan. Tahap pengukuran kinerja berikutnya adalah tahap evaluasi kinerja. Tahapan ini dimulai dengan menghitung nilai capaian dari pelaksanaan kegiatan kemudian dilanjutkan dengan menghitung nilai capaian kinerja dari pelaksanaan program dan kebijakan didasarkan pada nilai capaian kinerja kegiatan tersebut.

Dari kesimpulan hasil evaluasi selanjutnya disusun analisis tentang pencapaian akuntabilitas kinerja secara keseluruhan. Analisis ini meliputi uraian tentang keterkaitan pencapaian kinerja kegiatan dan program dengan kebijakan dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan, misi serta visi sebagaimana yang telah ditetapkan dalam perencanaan strategis. Dalam analisis ini dijelaskan pula mengenai proses dan nuansa pencapaian sasaran dan tujuan secara efisien, efektif, dan ekonomis sesuai dengan kebijakan, program, dan kegiatan yang telah ditetapkan. Analisis pencapaian akuntabilitas kinerja pada dasarnya menggambarkan muatan substansi akuntabilitas kinerja, terutama ditujukan untuk mendapatkan gambaran yang memadai mengenai hakikat dari akuntabilitas itu sendiri, yaitu mengenai kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban atau untuk

menjawab dan menerangkan kinerja dan tindakan seseorang/badan hukum/pimpinan kolektif kepada pihak yang memiliki hak untuk meminta keterangan atau pertanggungjawaban. Dengan demikian substansi akuntabilitas kinerja instansi pemerintah pada dasarnya adalah perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan / kegagalan pelaksanaan visi dan misi organisasi. Secara garis besar, perbedaan perencanaan strategis pada instansi pemerintah dengan perencanaan strategis pada sektor swasta terletak pada pengukuran kinerja. Proses pengukuran kinerja di instansi pemerintah lebih sulit apabila dibandingkan dengan pengukuran kinerja pada sektor swasta. Output dan tujuan sektor swasta jelas yaitu produk atau jasa dijual sehingga memperoleh keuntungan sedangkan pemerintah memiliki cakupan kerja yang lebih luas dan rumit dalam mengukur tujuannya. Perencanaan strategis merupakan langkah awal untuk melakukan pengukuran kinerja instansi pemerintah.

## KESIMPULAN

Struktur organisasi adalah pola formal yang bertujuan mengelompokkan orang dan pekerjaan, pola formal aktivitas dan hubungan antara berbagai sub unit organisasi, yang sering digambarkan melalui bagan. Hal-hal yang perlu diperhatikan yaitu dasar-dasar struktur organisasi memuat spesialisasi kerja, departementalisasi, rantai komando, rantai kendali, sentralisasi dan desentralisasi, serta formalisasi. Kemudian prinsip organisasi memuat perumusan secara jelas, pembagian kerja, pelimpahan wewenang, penerapan hierarki, kesatuan arah, kesatuan perintah, batas kemampuan pengawasan. Bentuk-bentuk dalam struktur organisasi yaitu bentuk lini, bentuk lini dan staff, bentuk fungsional, dan organisasi bentuk panitia. Desain kerja meliputi spesialisasi/penyederhanaan dan pemekaran pekerjaan. Selanjutnya desain organisasi modern berupa desain horizontal dan desain jejaringan.

Dari pelatihan penyusunan struktur organisasi baik dari segi hukum maupun manajemen dengan prinsip struktur mengikuti fungsi bagi pejabat pemerintah (kepala instansi, bagian tata usaha dan tim biro

organisasi setda) sehingga proses penyusunan struktur organisasi lembaga kesehatan pemerintah dapat memenuhi tujuan peningkatan mutu, efektivitas dan efisiensi pelayanan publik. Diperlukan rumusan strategi besar penerapan konsep desentralisasi di bidang kesehatan khususnya di tingkat provinsi yang berkesinambungan dengan strategi di tingkat kabupaten/kota yang dibarengi pengembangan kapasitas lokal dalam pengelolaan dan perancangan program. Diperlukan sebuah sistem kesehatan wilayah yang saling terkait, memiliki dasar hukum yang kuat dan diterapkan secara konsisten. Untuk itu diperlukan upaya advokasi pada pemegang kekuasaan dalam hal ini adalah pihak legislatif dan eksekutif untuk merancang grand design pembangunan kesehatan dan sistem kesehatan wilayah di tingkat kabupaten/kota.

## REFERENSI

- Bonaventura Agus Triharjono., dkk. (2021). Teori Desain Organisasi. Ikapi : Yayasan Kita Menulis
- Cynthia Haddock., Et Al. (2002). Carrers In Healthcare Management : How To Find Your Path And Follow It. The Foundation Of The American College Of Healthcare Executives
- Fahmi, Ismail. (2007). Desain Organisasi Dalam Implementasi Program Penanggulangan Tuberkulosis Dengan Strategi DOTS Di Kabupaten Tapanuli Selatan (Tesis Ilmu Kesehatan Masyarakat, Universitas Gadjah Mada).
- Handayani, Sri. (2010). Buku Ajar Pelayanan Keluarga Berencana. Yogyakarta : Pusta Rihama
- Kriswati, Relyna (2015) Evaluasi Pelaksanaan Program Kesehatan Ibu Dan Anak Berdasarkan Standar Pelayanan Minimal Di Dinas Kesehatan Kota Palangka Raya (Masters thesis, STIE Indonesia Banjarmasin).
- Lunenburg, Fred C ., 2012 . Organizational Structure: Mintzberg's Framework. International Journal Of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity.

Sam Houston State University. Vol 14, No.1.

Maryono.(2018). Istilah-Istilah Dalam Kebijakan Dan  
Manajemen Kesehatan. Qiara Media

Mirzaqon. T, A dan Budi Purwoko.(2017). Studi Ke-  
pustakaan Mengenai Landasan Teori Dan Prak-  
tik Konseling Expressive Writing. Jurnal BK  
Unesa, 8 (1).

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). Strategic Man-  
agement And Business Policy: Toward Global  
Sustainability