

SISTEM PENGORGANISASIAN

Prof. drg. Niken Widyanti Sriyono

- Untuk melaksanakan suatu program, diperlukan suatu tatanan/organisasi
- Dari sudut manajemen kesehatan, fungsi pengorganisasian cukup penting
- Makin kompleks rencana pelaksanaan, makin butuh sistem organisasi yang kompleks, makin kompleks hal-hal yang memerlukan pengaturan tsb.

- Pengorganisasian makin penting bila akan:

Menyelenggarakan program kesehatan masyarakat →
menyangkut tidak hanya terbatas pada organisasi
dalam rencana yang sudah ada tetapi juga organisasi
dalam masyarakat

PENGERTIAN ORGANISASI

- Adalah suatu wadah sekumpulan orang yang mempunyai tujuan yang sama.
- Dalam kehidupan sehari-hari banyak kegiatan dalam kelompok yang disebut organisasi, misal org. OR, Keagamaan, Perusahaan, Usaha dagang, Kemiliteran dsb.

- Organisasi mempunyai 2 pengertian yaitu organisasi sebagai wadah dan organisasi sebagai proses

1. Organisasi sebagai wadah

Organisasi adalah setiap bentuk perserikatan manusia yang mempunyai tujuan tertentu.

Dalam pengertian ini, organisasi merupakan wadah atau institusi dimana kegiatan yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan.

2. Organisasi sebagai Proses

Dalam pengertian ini menekankan interaksi manusia. Bagaimana caranya mengatur dan mengalokasikan pekerjaan diantara anggota-anggota organisasi. Sehingga tujuan dapat dapat dicapai dengan cara yang lebih efisien.

Fungsi Organisasi

- a. Orang dapat mencapai sesuatu yang tidak mungkin atau sukar sekali dicapai secara perorangan.
- b. Organisasi membantu memelihara dan menjaga kesinambungan IPTEK.

Misal organisasi perpustakaan, museum memegang peranan sangat penting karena dapat menjembatani generasi masa lalu, sekarang dan masa akan datang.

PENGORGANISASIAN

- 1. Pengelompokan berbagai kegiatan** yang diperlukan untuk melaksanakan suatu rencana → sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan memuaskan.
- 2. Pengaturan sejumlah personil** yang dimiliki untuk memungkinkan tercapainya suatu tujuan yang telah disepakati dengan jalan mengalokasikan masing-masing fungsi dan tanggung jawabnya.

3. **Pengkoordinasian** secara rasional berbagai kegiatan dan sejumlah orang tertentu untuk mencapai tujuan bersama melalui pembagian kerja dan fungsi menurut penjenjangannya secara bertanggung jawab.

RESUME:

Pengorganisasian ada unsur-unsur pokok yang harus dipahami

Unsur-unsur pokok:

1. Hal yang diorganisasikan

a. **kegiatan** → pengaturan berbagai kegiatan yang ada membentuk kesatuan terpadu → mencapai tujuan

b. **Tenaga pelaksana** →

- Pengaturan struktur organisasi
- Susunan personalia membentuk kesatuan terpadu → mencapai tujuan

2. Proses pengorganisasian

Dalam pengorganisasian terdapat kegiatan pengaturan, maka pek. Pengorganisasian pada dasarnya suatu proses (process).

Proses:

Pelaksana langkah-langkah yang harus dilakukan sehingga semua kegiatan yg akan dilaksanakan dan tenaga pelaksana yg dibutuhkan mendapat pengaturan sebaik-baiknya, setiap kegiatan memiliki penanggung jawabnya.

3. Hasil pengorganisasian

Hasil pengorganisasian → terbentuknya **wadah (entity)**,

Prinsipnya:

Perpaduan antara kegiatan & tenaga pelaksana yang dibutuhkan untuk melaksanakan kegiatan.

Wadah yang terbentuk: **ORGANISASI**

- Hal yang diorganisasikan hasil pek. Pengorganisasian sangat variatif, namun tidak dengan proses pengorganisasian.
- Karena program apapun yang dihadapi, proses yang ditempuh pada pengorganisasian tetap sama.
- Maka dari unsur-unsur pengorganisasianm yang terpenting: **UNSUR PROSES PENGORGANISASIAN**
- Pemahaman baik proses pengorganisasian → akan terlaksananya pekerjaan perngorganisasian dengan baik

PENGORGANISASIAN SEBAGAI SUATU WADAH

Dalam pengorganisasian yang terpenting:

proses, namun untuk dapat melakukan pek.

Pengorganisasian dengan baik, harus dipahami hasil pekerjaan pengorganisasian adalah:

WADAH atau **ORGANISASI** tersebut.

Banyak batasan organisasi, a.l:

1. Persekutuan antara 2 orang/ lebih bersepakat bersama mencapai tujuan yang dimiliki
2. Suatu sistem yang mengatur kerjasama antar 2 orang/lebih, sehingga semua kegiatan dapat diarahkan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

- Sebagai persekutuan (kerjasama) dan atau system, di dalam organisasi terdapat berbagai bagian, komponen, sub komponen saling berhubungan dan mempengaruhi
- Bagian, komponen, atau sub system disebut: **satuan organisasi**
- Agar tujuan dapat tercapai, maka berbagai satuan organisasi perlu pengaturan
- Pengaturan ini melahirkan konsep: **struktur (structure) organisasi**
- Struktur organisasi yaitu yang menunjuk pada bagian atau pola hubungan antar satuan organisasi dengan satuan organisasi lainnya.

Karena dasar konsep struktur tadi →

pengertian organisasi:

1. Hanya menunjuk pada bagian/pola hubungan dari sekelompok fungsi dan wewenang saja.
2. Sifat tiap fungsi, wewenang dasarnya dinamis, maka sifat dasar organisasi juga dinamis organisasi nilai baik selalu menyesuaikan dengan perkembangan lingkungan → dinamis

Maka konsep system dalam organisasi: terbuka (open system)

PRINSIP POKOK ORGANISASI

1. Mempunyai pendukung
2. Mempunyai tujuan
3. Mempunyai kegiatan
4. Mempunyai pembagian tugas
5. Mempunyai perangkat organisasi
6. Mempunyai pembagian dan pendelegasian wewenang
7. Mempunyai kesinambungan kegiatan, kesatuan perintah dan arah

1. Mempunyai pendukung (follower member), setiap orang perorang yang sepakat membentuk organisasi.

Untuk BU, pendukung termasuk semua karyawan

Misal :

RS: dokter, drg, paramedic, tenaga non medis yang terdaftar

Semua telah sepakat (ada kontrak/SK/perjanjian kerja) untuk bersatu dalam wadah disebut rumah sakit

Makin besar jumlah pendukung, makin kuat organisasinya

2. Mempunyai tujuan

- Setiap organisasi harus mempunyai tujuan, bersifat umum (goal) atau khusus (objectives)
- Tujuan : sesuatu yang mengikat pendukung atau yang bersekutu dalam organisasi
- Makin sesuai tujuan organisasi dengan tujuan pendukung, makin kokoh ikatan persekutuan
- Maka tujuan organisasi harus dipahami oleh semua pihak dalam organisasi dapat berfungsi semestinya

3. Mempunyai kegiatan

- Agar tujuan tercapai → berbagai kegiatan (activities)
- Organisasi baik, mempunyai kegiatan jelas, terarah
- Makin aktif organisasi melaksanakan kegiatannya, makin baik organisasinya
- Semua kegiatan haruslah dipahami oleh semua yang di organisasi

4. Mempunyai pembagian tugas

- Kegiatan organisasi pada dasarnya adalah kegiatan yang dilakukan oleh pendukung organisasi.
- Agar terlaksana baik, perlu diatur pembagian tugas antara para pendukung (**jobs description**)

Suatu organisasi baik, bila

- Setiap tugas dalam organisasi dapat dibagi habis antar para antar pendukung
- Setiap pendukung mengetahui
- Melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya

Prinsip pembagian tugas dalam organisasi:

PRINSIP BAGI TUGAS HABIS

5. Mempunyai perangkat organisasi

- Agar tugas terlaksana, diperlukan perangkat organisasi,
- Populer disebut: **satuan organisasi (departments, subordinates)**
- Menurut tugas, tanggung jawab, wewenang dapat dibedakan beberapa macam, mulai yang bersifat pengarah & penentu kebijakan sampai pelaksana kegiatan
- Setiap satuan organisasi harus memiliki fungsi dan wewenangnya yang jelas
- Prinsip memiliki fungsi seperti tersebut dalam organisasi disebut : **PRINSIP FUNGSIONALISASI**

6. Mempunyai pembagian & pendelegasian wewenang

- Peranan tiap satuan organisasi tak sama, perlu diatur pembagian & pendelegasian wewenang (**delegation of authority**)
- Wewenang satuan organisasi pimpinan sebaiknya bersifat memutuskan hal-hal yang bersifat penting saja
- Wewenang pengambilan keputusan yang bersifat rutin harus didelegasikan kepada satuan yang lebih bawah

- Prinsip pembagian wewenang tersebut :

PRINSIP PENGECUALIAN

- Wewenang yang ditetapkan harus sesuai dengan tanggung jawab yang dimiliki
- Wewenang > besar daripada tanggung jawab dapat muncul penyalahgunaan
- Tanggung jawab > besar daripada wewenang, keputusan yang diambil sering tak mantap

- Dalam menetapkan wewenang, perlu dipertimbangkan kemampuan, potensi yang dimiliki orang perorang dalam satuan organisasi
- Kemampuan, potensi tak memadai, menyebabkan pemberian wewenang yg terlalu besar dapat menggagalkan kegiatan organisasi

Karena keterbatasan, maka organisasi yang baik, haruslah menetapkan tentang pengawasan (**span of control**) setiap satuan organisasi.

Untuk tiap pimpinan rentang pengawasan ini paling banyak untuk 4 satuan organisasi saja.

Untuk tingkat pelaksana berkisar antar 8-12 satuan organisasi.

7. Mempunyai kesinambungan kegiatan, kesatuan perintah & arah

Kegiatan dalam suatu organisasi harus kontinyu (continue), fleksibel, sederhana.

Untuk menjamin kegiatan yang dilaksanakan oleh setiap perangkat organisasi sesuai yg ditetapkan, perlu ada prinsip:

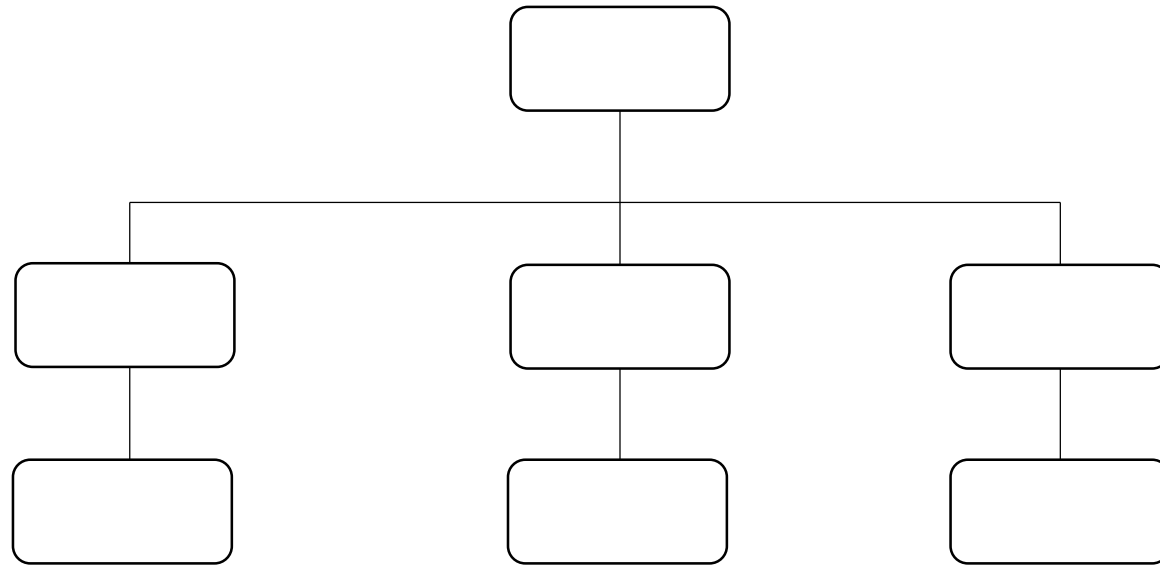
- Kesatuan perintah (unity of command)
- Kesatuan arah (unity of direction)

- Semuanya harus membentuk satu hubungan mata rantai yang tak terputus (**chain of command**).
- Perintah & pengarahan pada dasarnya menunjuk pada wewenang dan tanggung jawab yang dimiliki.
- Wewenang dan tanggung jawab tersebut haruslah jelas untuk tiap satuan organisasi, mulai tingkat pimpinan pelaksana, membentuk gambaran piramida.
- Prinsip kejelasan wewenang dan tanggung jawab disusun secara bertingkat disebut: **SCALAR PRINCIPLE**

MACAM ORGANISASI

- Ditinjau dari pembagian & pelaksanaan fungsi & wewenang yang dimiliki satuan organisasi, maka secara umum organisasi dibedakan 3 macam:
 1. Organisasi lini
 2. Organisasi staf
 3. Organisasi lini dan staf

ORGANISASI LINI



1. Organisasi lini (line/command organisasi)

Jika pembagian tugas dan wewenang terdapat perbedaan yg nyata antar satuan organisasi pimpinan dengan satuan organisasi pelaksana.

Peranan pimpinan sangat dominan, segala kendali ditangan pimpinan, dalam melaksanakan kegiatan, yang diutamakan: **wewenang & perintah**

Berbagai cirinya:

- Bentuk organisasi lini adalah yang tertua di dunia
- Efektif untuk organisasi kecil
- Jumlah karyawan sedikit
- Perangkat organisasi terbatas
- Kegiatan & tujuan organisasi sederhana
- Pimpinan organisasi pemilik organisasi

Keuntungan:

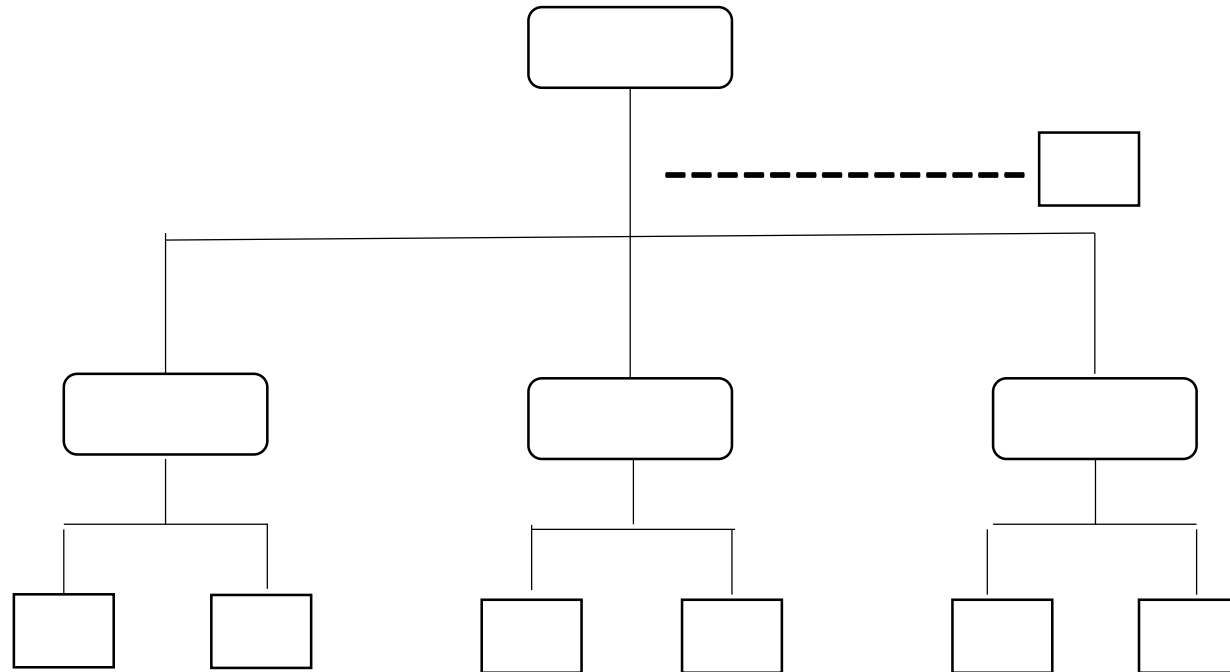
- Pengambilan keputusan cepat
- Kesatuan arah dan perintah lebih terjamin
- Pengawasan dan koordinasi lebih mudah
- Yang dipentingkan pelaksanaan perintah, maka unsur manusiawi sering terabaikan

Kerugiannya:

- Keputusan diambil oleh satu orang, sering kurang sempurna
- Dibutuhkan pimpinan yang berwibawa & berpengetahuan luas → tak mudah ditemukan

Wewenang secara lini digambarkan garis penuh

Organisasi staf



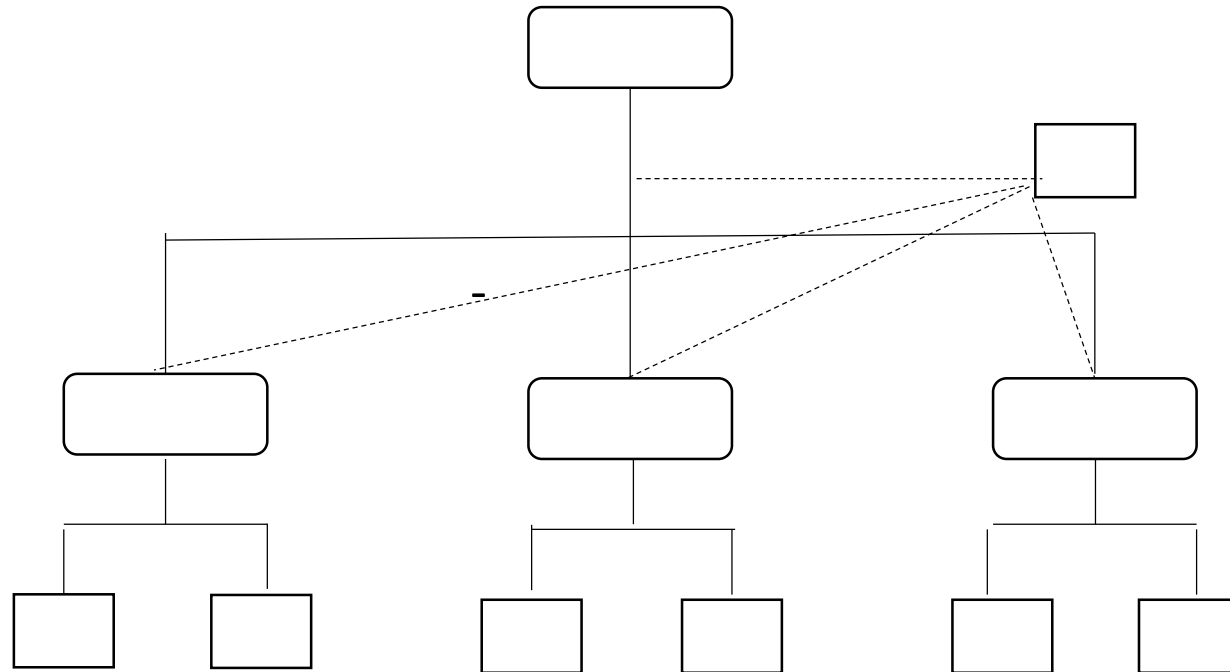
2. Organisasi staf (staff organization)

Dikembangkan satuan organisasi staf yang berperan sebagai pembantu pimpinan

- Mereka yang ahli, berasal dari berbagai spesialisasi sesuai kebutuhan
- Perkembangan organisasi lini
- Sebagai akibat makin kompleksnya masalah-masalah organisasi, pimpinan tidak dapat lagi menyelesaikan semuanya.

- Bantuan staf tadi berupa nasehat, keputusan dan pelaksanaan keputusan tetap di pimpinan
- Keuntungan:
 - ✓ Keputusan lebih baik
- Kerugian:
 - ✓ Keputusan lebih lama
- Wewenang secara staf: garis patah

Organisasi lini dan staf



3. Organisasi lini dan staff (line and staff organization)

- Ditemukan satuan organisasi pimpinan, juga dikembangkan organisasi staf
- Peranan staf: nasehat, tanggung jawab melaksanakan kegiatan tertentu
- Pengembangan organisasi staf

Keuntungan:

- Keputusan lebih baik
- Pimpinan dapat memusatkan hal lebih penting
- Pengembangan bakat dapat dilakukan
- Mendorong disiplin & tanggung jawab

Kerugiannya:

- Keputusan lebih lama
- Jika staf tak mengetahui batas-batas wewenangnya, membingungkan pelaksana
- Bagan organisasi bantuan staf digambarkan titik-titik

- Dalam kehidupan sehari-hari, sering dibutuhkan membentuk suatu perangkat organisasi khusus dalam organisasi yang telah ada
- Perangkat organisasi khusus ini disertai tugas tertentu untuk melaksanakan kegiatan tertentu

Bentuk beberapa peringkat organisasi yang dapat dibentuk:

1. Panitia

Perangkat organisasi sifat sementara, selesai, bubar

2. Komisi

Tugas: menyusun saran-saran, sifat sementara

3. Komite

Tugas: pemeriksaan, sifat sementara

4. Tim

Tugas: melakukan penyidikan

Pengorganisasian sebagai suatu proses

1. Memahami tujuan
2. Memahami kegiatan
3. Memahami kegiatan:
 - a. Jenis
 - b. Jumlah

4. Mengubah kelompok kegiatan ke dalam bentuk jabatan (position classification)

- a. Analisis tugas (job analysis)
- b. Uraian tugas (job description)
- c. Penilaian tugas (job evaluation)

5. Melakukan pengelompokan jabatan (position grouping)
6. Mengubah kelompok jabatan dalam bentuk satuan organisasi
 - a. Atas dasar kesamaan fungsi jabatan
 - b. Atas dasar kesamaan proses atau cara kerja dari jabatan
 - c. Atas dasar kesamaan hasil (product) dari jabatan
 - d. Atas dasar kesamaan kelompok masyarakat yang memanfaatkan
 - e. Atas dasar kesamaan lokasi jabatan
 - f. Kombinasi dari berbagai cara di atas
7. Membentuk struktur organisasi

PENGEMBANGAN ORGANISASI

Batasan

1. Perubahan terencana
2. Pendekatan sistematis, terpadu, terencana
3. Upaya didukung pimpinan, mengingatkan efektivitas organisasi terencana

Ada pendapat:

Pengembangan organisasi = pengembangan manajemen

Benar ?

Tidak, karena pengembangan organisasi menyangkut peningkatan organisasi secara keseluruhan

- Pengembangan manajemen:

Terbatas peningkatan manajer dalam mengelola organisasi

Tujuan pengembangan organisasi

Lebih meningkatkan efektivitas organisasi

- Penyempurnaan struktur
- Penyempurnaan proses, misal: mekanisme pengambilan keputusan

Perubahan struktur mempengaruhi proses & sebaliknya

- Faktor yg mempengaruhi pengembangan organisasi

1. Faktor internal

2. Faktor eksternal

Organisasi yang baik mengetahui perubahan, maka perlu ditopang system informasi yang baik (**information system**)

Prinsip pokok pengembangan organisasi

Pengembangan organisasi =

- ✓ Perubahan organisasi (organizational change)
- ✓ Perubahan terencana (planned change/intended change)
- ✓ Ada perencana perubahan (agent of change)

Perhatikan:

1. Rencana supaya didukung yg berwenang
2. Menjajikan terpenuhinya kebutuhan karyawan
3. Karyawan supaya ikut mengambil keputusan

Pengorganisasian kegiatan kemasyarakatan

Perhatikan pengorganisasian supaya:

dari – oleh – untuk masyarakat

Sense of belonging & continuity → tercapainya program

PRINSIP POKOK

Cara seperti instansi:

Dengan SK, perintah atasan, kurang sesuai → dari –oleh
– untuk

Kegiatan yang akan diorganisasikan, apa sesuai needs
dan demands masyarakat

Agar sesuai kebutuhan masyarakat, melalui pendekatan edukatif, dibedakan 5 langkah:

1. Melakukan pendekatan internal
2. Melakukan pendekatan eksternal
3. Melakukan penelitian masyarakat sendiri
(community self service)=survey mawas diri
4. Melaksanakan musyawarah masyarakat
5. Melaksanakan jalan keluar yang telah ditetapkan
(solution implementation)

Pelaksanaan: the right man on the right place

Dalam organisasi kemasyarakatan, kurang bisa, yang penting keikutsertaan masyarakat

Sering dibentuk: kader → mendapat restu pemuka & masyarakat

PROSES PENGORGANISASIAN KEGIATAN KEMASYARAKATAN

1. Memahami tujuan yang ingin dicapai
2. Memahami kegiatan yang akan dilakukan
3. Mengelompokkan kegiatan yang akan dilakukan
4. Menetapkan hirarki kelompok kegiatan yang akan dilakukan
 - a. Top management
 - b. Middle management
 - c. Lower management

5. Membentuk struktur organisasi sesuai hirarki, perhatikan pengawasan
6. Menetapkan penanggung jawab dari kelompok kegiatan = pekerjaan staffing
 - Job description
 - Authority
 - Responsibility
7. Melakukan penilaian berkala untuk penyempurnaan.
Dilakukan oleh masyarakat

PENYUSUNAN STAFF (Staffing)

- Mengisi struktur organisasi orang per orang
- Proses pencarian, penempatan, pelatihan, pengembangan SDM
- Langkah-langkah lebih lanjut pekerjaan pengorganisasian (organizing)

Penting → dinamika organisasi

- Dibedakan 3 hal:
 - Proses penyusunan
 - Perangkat yang menyusun
 - Hasil penyusunan

Manfaat penyusunan staf

1. Dapat tercapainya tujuan dengan memuaskan
2. Dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja
3. Dapat menambah gairah kerja
4. Dapat diciptakan suasana kerja yang menguntungkan

Perangkat penyusunan staf

Organisasi kecil: manajer

Organisasi besar/kompleks: personalia bantuan staf
ahli, keputusan tetap di manajer

Hasil penyusunan staf

Hasil penyusunan staf dapat divisualisasikan dalam bentuk diagram organisasi.

Susunan secara umum 4 tingkatan:

1. Pimpinan utama (top manajer)
2. Pimpinan menengah (middle management)
3. Pimpinan bawahan (lower management)
4. Pelaksana (implementator)

Proses penyusunan staff:

1. Perencanaan SDM
2. Penentuan calon karyawan
3. Penyaringan
4. Perkenalan & orientasi
5. Pelatihan & pengembangan
6. Penilaian penampilan
7. Promosi, pindah, turun pangkat, pemberhentian

1. Perencanaan SDM (human resources planning)
 - a. Planning for future needs: jumlah kategori
 - b. Planning for future balance: berapa, siapa saat ini dapat bekerja sampai ke depan
 - c. Planning for recruiting and selecting or for laying off
 - d. Planning for development: latihan apa, mutasi?

Perlu :

Forecasting and human resources auditing

- > ada tolak ukur
- Penampilan karyawan (performance appraisal)
- Kajian succession plan = tenaga pengganti

2. Pencarian calon karyawan (recruitment)

- Untuk selection (penyaringan)
- Untuk pencarian kategori umum
- Untuk pencarian kategori khusus
- Susun dulu untuk kategori: job description
- Untuk pimpinan position description

3. Penyaringan (selection)
 - a. Application review
 - b. Initial screening interview
 - c. Testing
 - d. Background investigation
 - e. In-depth interview
 - f. Physical examination
 - g. Job offer

4. Perkenalan & orientasi (introduction to orientation)

Ada: reality shock syndrome (baru bekerja, minta berhenti, karena perkenalan dan orientasi tak baik)

Alasan :

- a. Tugas kurang tantangan
- b. Kesempatan penampilan diri terbatas
- c. Aspirasi yang berlebihan
- d. Ketidakmampuan memunculkan tantangan
- e. Lemahnya mekanisme penilaian penampilan
- f. Perlakuan yang tak sesuai dari pimpinan

5. Pelatihan dan pengembangan

Empat pedoman perlu latihan atau tidak:

- a. Performance appraisal – tak = standar
- b. Analysis of job requirement
- c. Organizational analysis
- d. Survey of personnel

Pelatihannya:

a. On the job training

Coaching, job rotation, training position, planned work activities

b. Internship, bekerja sambil belajar

c. Off-the job training

6. Penilaian penampilan (performance appraisal)
 - a. Oleh pimpinan - unsur subyektivitas
 - b. Sekelompok pimpinan - menghindari subyektif
 - c. Teman sekerja (peer group) tak obyektif

7. Promosi, pindah, turung pangkat, pemberhentian (promotion, demotion, separation)

Tak tersedianya tenaga yang dibutuhkan, maka:

- a. Mendidik sendiri
- b. Melakukan pendidikan tambahan
 - Pre-service training
 - In-service training