

# PENATAAN ORGANISASI SEBAGAI STRATEGI PENGUATAN KAPASITAS BASARNAS

Dr. Rusdiyanta, M.Si

Disampaikan pada

Forum Diskusi Penataan Kelembagaan di Lingkungan Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan  
Di Hotel Mercure Jakarta, 21-22 November 2021

# BASARNAS SBG ORGANISASI PUBLIK

- Fungsi organisasi publik secara luas dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori yaitu *policy-making, service delivery, and oversight and accountability* (World Bank, 2000:ii).
- Menurut Gortner (2007) organisasi publik mempunyai **tujuan dan misi utama memberikan pelayanan atau kebaikan dan bertanggung jawab kepada masyarakat**, sebagai pemegang saham dan pemilik organisasi tersebut. **OSP dikendalikan dan didanai langsung oleh pemerintah**. Organisasi publik dibentuk berdasarkan kebutuhan yang karena tugasnya berdasarkan pada **suatu peraturan perundang-undangan** melakukan kegiatan untuk meningkatkan pelayanan publik dan meningkatkan taraf hidup serta keséjahteraan masyarakat. (Haque, Pathrannarakul, and Phinaitrup 2012).
- Christensen et al. (2020) menguraikan elemen-elemen organisasi sector public yakni harus **mempertimbangkan nilai dan norma** lebih luas seperti nilai demokrasi, norma konstitusi, dan berorientasi pada kesejahteraan masyarakat, **tanggung jawab pemimpin organisasi public kepada warga negara dan konstituennya**, serta organisasi publik memerlukan penekanan lebih besar pada keterbukaan, transparansi, perlakuan setara, ketidakberpihakan, supremasi hukum, dan prediktabilitas (Christensen, Lægreid, and Røvik 2020).

# Struktur Organisasi Harus Memuat 5 Hal (Ernes Dale, 1993)

1. Daftar pekerjaan yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi
2. Membagi jumlah beban kerja dalam tugas-tugas atau biasa disebut pembagian kerja (devision of work)
3. Menggabungkan tugas-tugas dalam keadaan yang logis dan efisien atau departementalisasi (departmentalization)
4. Menetapkan mekanisme untuk koordinasi
5. Memonitor efektivitas struktur organisasi dan melakukan penyesuaian apabila diperlukan

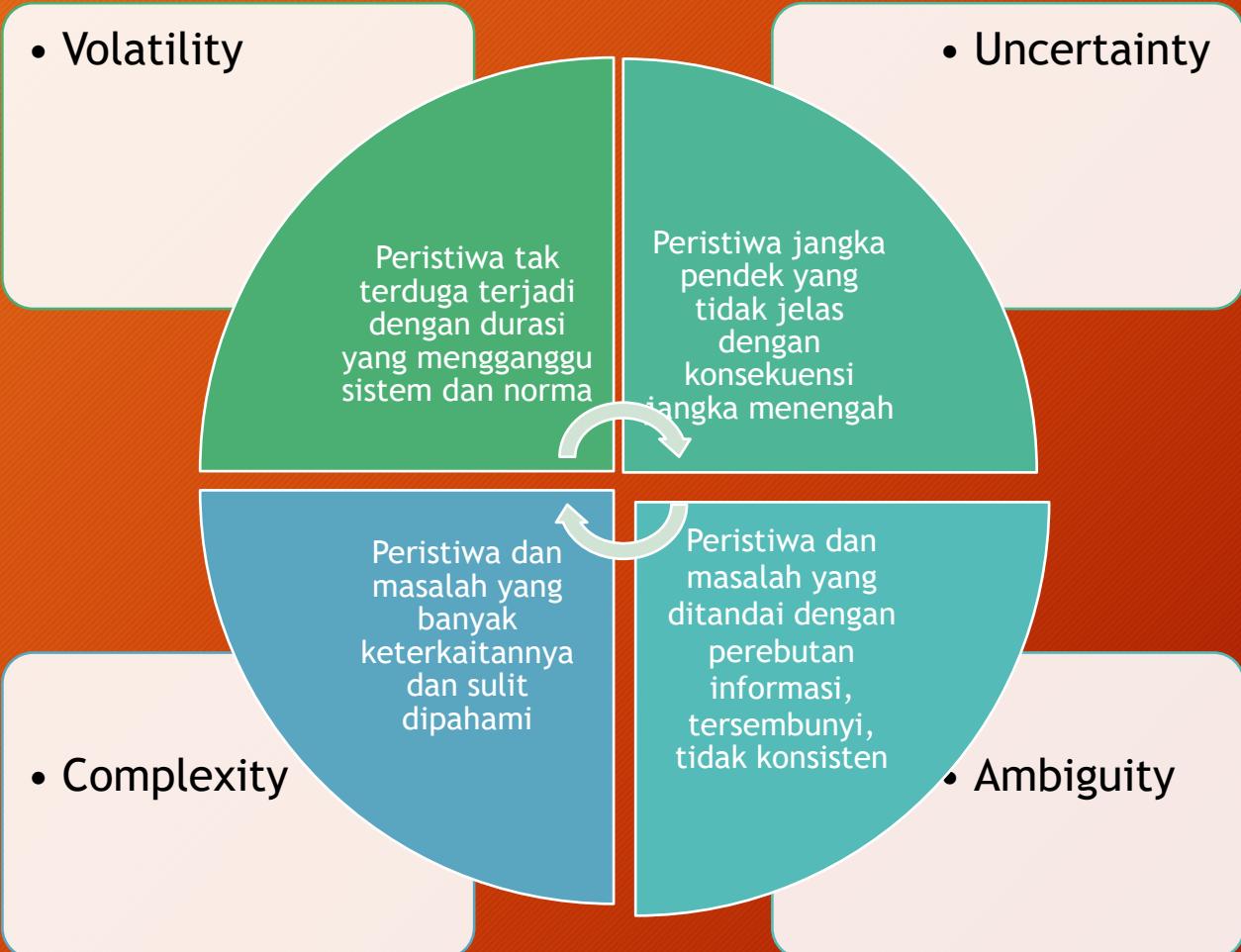
# Signifikansi Penataan Struktur Organisasi

1. Internal : visi-misi-strategi, proses bisnis, beban kerja
2. Eksternal: regulasi, anggaran, organisasi skunder dan pendukung, Globalisasi dan Dunia VUCA

# Karakteristik Dunia VUCA

(van der Wal, 2017, 2020)

5



# Strategi menghadapi VUCA

(Dhillon & Nguten, 2021).

- 1. Struktur organisasi:** pola pikir kewirausahaan, ketahanan, daya tanggap, dan manajemen yang terdesentralisasi.
- 2. Budaya organisasi:** pembelajaran organisasi, meningkatkan keterlibatan multipihak, mendukung inovasi, kolaborasi, dan pemikiran non-linier.

# Tujuan Penataan Organisasi

1. Efektif
2. Efisien
3. Berkelanjutan

# Rightsizing Approach

- Penataan struktur organisasi harus menggunakan pendekatan tepat fungsi dan tepat ukuran (rightsizing approach).
- Artinya struktur organisasi yang dibentuk memiliki ukuran dan fungsi yang tepat.
- Dalam rangka meningkatkan efektifitas dapat dilakukan melalui restrukturisasi organisasi dengan tujuan untuk kepentingan menjalankan fungsi-fungsi organisasi serta dapat melaksanakan tugas pokok dari setiap organisasi tersebut.

# Komponen Strukturisasi Organisasi (Robbins, 2017)

1. Kompleksitas
2. Formalisasi
3. Sentralisasi

# Kompleksitas

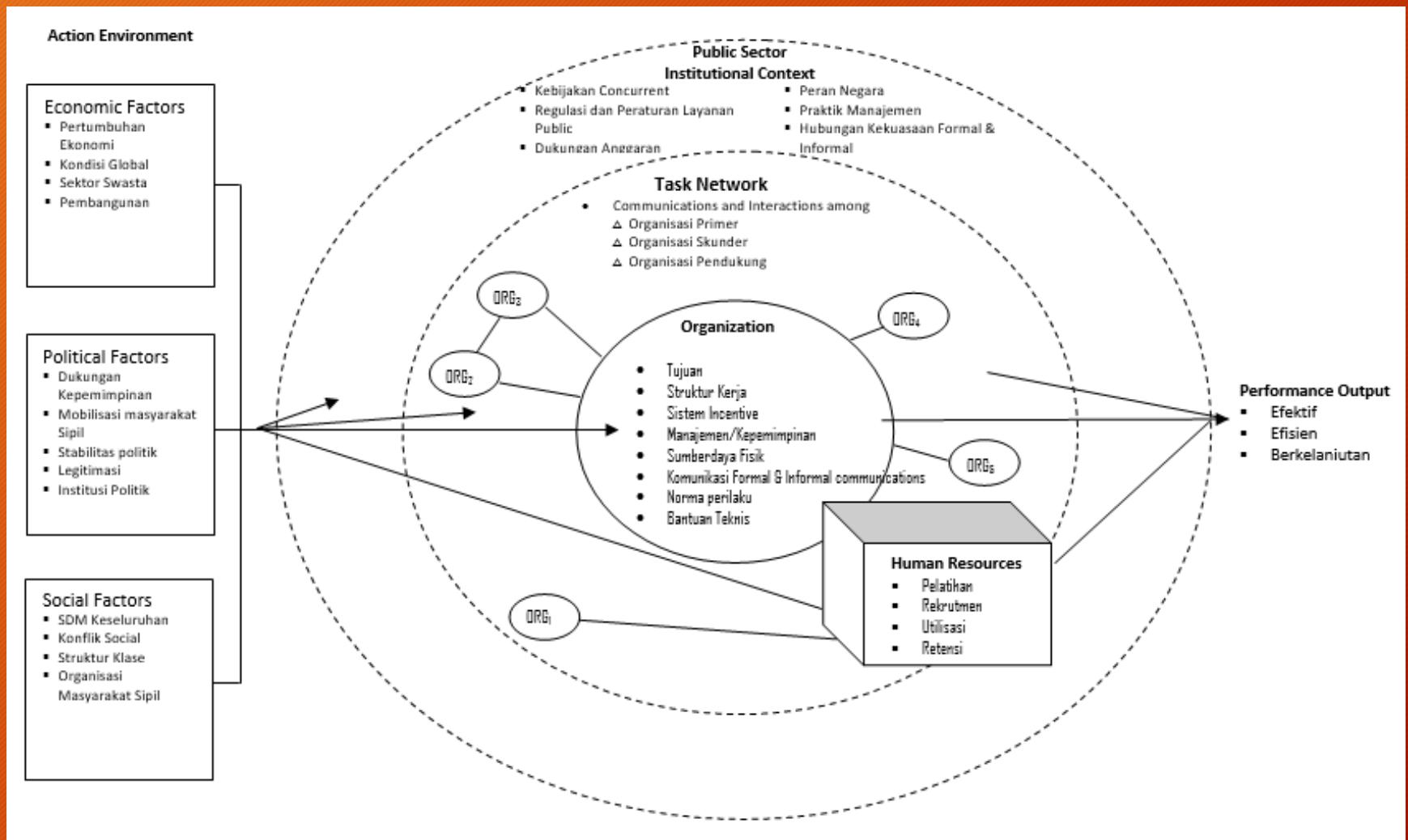
- Kompleksitas: merujuk pada tingkat differensiasi yang ada di dalam sebuah organisasi meliputi Differensiasi horisontal Differensiasi vertikal dan Differensiasi spasial.
- Differensiasi horisontal: tingkat differensiasi antara unit-unit berdasarkan orientasi para anggotanya, sifat dari tugas yang mereka laksanakan, tingkat pendidikan dan pelatihannya
- Differensiasi vertikal : tingkat kedalaman struktur. Differensiasi meningkat, kompleksitas meningkat, karena jumlah tingkatan hierarki di dalam organisasi bertambah.
- Differensiasi spasial : tingkat sejauh mana lokasi dari kantor atau pabrik dan personalia sebuah organisasi tersebar secara geografis.

# Formalisasi

- Formalisasi merujuk pada tingkat sejauhmana pekerjaan di dalam organisasi distandarisasikan. Jika suatu pekerjaan sangat diformalisasikan, maka pemegang pekerjaan itu hanya mempunyai sedikit kebebasan mengenai apa yang harus dikerjakan.

# Sentralisasi

- Sentralisasi merujuk kepada tingkat dimana pengambilan keputusan dikonsentrasikan pada satu titik tunggal di dalam organisasi. Konsentrasi yang tinggi menyatakan adanya sentralisasi yang tinggi, sedangkan konsentrasi yang rendah menunjukkan sentralisasi yang rendah atau desentralisasi. Sentralisasi dinyatakan sebagai tingkat sejauhmana kekuasaan formal dapat membuat kebijakan-kebijaksan dikonsentrasikan pada satu individu, sebuah unit, atau satu tingkat (biasanya lebih tinggi), dengan demikian pegawai (biasanya berada di bagian bawah organisasi) hanya memperoleh masukan yang minim dalam pekerjaan mereka.



# Pendekatan

- *The structural strategy* menggunakan pendekatan desain organisasi, dalam mana struktur organisasi dan desain hendaknya diselaraskan dengan fungsi-fungsi organisasi, prinsip-prinsip pengorganisasian, dan peraturan perundungan tentang penataan organisasi perangkat daerah.
- *The behavior strategy* lebih fokus pada pengembangan budaya kerja organisasi dimulai dari pembelajaran pegawai yang berdampak pada perubahan organisasi yang lebih baik. Pembelajaran meliputi *knowledge, ability, attitude* atau *interest* (Gross, dalam Utomo, 2002) yang mengarah pada perilaku yang baru sehingga kualitas dan kinerjanya meningkat.
- *The technical strategy* menggunakan pendekatan peningkatan berkelanjutan yang menekankan bidang-bidang yang dengan fokus masyarakat, pemberian layanan, dukungan, kemitraan, dan peningkatan teknologi untuk melayani masyarakat sehingga dapat efisien dan efektif.

# Kombinasi Aspek Penguatan Kapasitas

Faktor	Level	Dimensi	Pendekatan	Strategi	Output
Internal (Iklim Organisasi)	Individual	Sumberdaya Manusia	<i>Organizational</i>	<i>Behavior strategy</i>	<i>Knowledge, ability, interest</i>
	organisasi	Organisasi	<i>Institutional</i>	<i>Structural strategy</i>	<i>policy capacity, implementation authority, dan operational efficiency</i>
Eksternal (Lingkungan Organisasi)	Sistem	Reformasi Institusi	<i>Participation Process</i>	<i>Technical strategy</i>	<i>Adaptive, absorptive, knowing practice, collaborative</i>
			<i>System</i>		