

PERANCANGAN STRUKTUR ORGANISASI MENGGUNAKAN PENDEKATAN PROSES BISNIS PADA RUMAH SAKIT SUMBER WARAS CIREBON

DESIGNING THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE WITH BUSINESS PROCESS APPROACH IN SUMBER WARAS HOSPITAL CIREBON

Muhammad Ilham Maulana¹, Christanto Triwibisono², Atya Nur Aisha³

^{1,2,3}Prodi S1 Teknik Industri, Fakultas Rekayasa Industri, Universitas Telkom

¹task.ilham@gmail.com, ²christanto@telkomuniversity.ac.id, ³aishatya02@gmail.com

Abstrak

Rumah Sakit Sumber Waras Cirebon merupakan rumah sakit swasta kelas B. Bagian pemasaran dan humas merupakan salah satu departemen yang dikelola oleh RS Sumber Waras. Berdasarkan karakteristik internal, bagian pemasaran dan humas memiliki tipe struktur organisasi fungsional. Tidak terdapat pembagian fungsi dan jabatan secara spesifik untuk tiap staf. Pada struktur eksisting, hanya terdapat keterangan staf 1 sampai staf 5. Hal tersebut mengakibatkan tidak ada pembagian pekerjaan yang jelas. Untuk menciptakan struktur organisasi fungsional yang lebih efektif, perlu dilakukan analisis pada proses bisnis eksisting perusahaan. Dilakukan analisis gap antara proses bisnis eksisting dengan proses bisnis *Healthcare Provider Process Classification Framework* (PCF). Hasil dari analisis gap adalah proses bisnis usulan yang digunakan untuk penamaan fungsi untuk tiap staf didasarkan pada pengelompokan proses bisnis apa saja yang menjadi tanggung jawab dan dikerjakan oleh staf yang bersangkutan. Hasil penamaan fungsi digunakan pada struktur organisasi usulan untuk menggantikan keterangan staf 1 sampai dengan staf 5 pada struktur eksisting. Sedangkan untuk uraian jabatan, proses bisnis usulan dipetakan dengan matriks RACI untuk mengidentifikasi pihak mana yang bertanggung jawab atas suatu aktivitas.

Kata kunci: Proses Bisnis, RACI, Struktur Organisasi, Uraian Jabatan, PCF, Analisis Gap

Abstract

Sumber Waras Hospital Cirebon is a class B private hospital. Marketing and public relations departement is one of the departments managed by Sumber Waras Hospital. Based on internal characteristics, marketing and public relations departments have a functional organizational structure. there is no specific division of functions and positions for each staff. In the existing structure, there is only staff 1 to staff 5 captions. This results in no clear division of labor. To create a more effective functional organizational structure, an analysis of the company's business processes needs to be done. Gap analysis is performed on existing business processes with Healthcare Provider Process Classification Framework (PCF). The result of the gap analysis is the proposed business process used for naming functions for each staff grouping of what business processes are the related staf responsible and performed. The function naming is used in the proposed organizational structure to replace the staff captions 1 to 5 on the existing structure. As for the job description, the proposed business process is mapped with the RACI matrix to identify which party is responsible for an activity

Keywords: Business Process, RACI, Organizational Structure, Job Description, PCF, Gap Analysis

1. Pendahuluan

Suatu organisasi memerlukan proses bisnis yang dirancang dengan baik. Proses bisnis terdiri dari kelompok tugas yang berhubungan secara logis yang menggunakan sumber daya organisasi untuk menyediakan hasil yang ditetapkan dalam mendukung tujuan organisasi. Proses bisnis adalah salah satu faktor yang mempengaruhi desain suatu organisasi [1]. Organisasi yang memiliki desain organisasi yang tidak sesuai akan membuat aktivitas proses bisnis menjadi tidak jelas dimana pekerjaan tiap pegawai menjadi tidak menentu dan proses bisnis secara keseluruhan tidak berjalan dengan baik. Bagian pemasaran dan humas RS Sumber Waras Cirebon merupakan salah satu pihak yang memerlukan usulan perbaikan struktur organisasi. Bagian pemasaran dan humas merupakan salah satu departemen yang dimiliki oleh RS Sumber Waras Cirebon yang merupakan rumah sakit swasta kelas B. Layanan yang ditawarkan oleh RS Sumber Waras mencakup pelayanan umum, pelayanan gawat darurat, pelayanan spesialis dasar, pelayanan spesialis penunjang, pelayanan medik spesialis lain, pelayanan spesialis gigi mulut, pelayanan penunjang klinis, pelayanan penunjang non klinis, pelayanan administrasi, dan pelayanan BPJS. Pada aktivitas pekerjaan sehari-hari di bagian pemasaran dan humas, masih banyak SDM yang tidak memiliki

kemampuan yang sesuai dengan kualifikasi pekerjaan yang dilakukan, hal ini disebabkan oleh SDM yang tidak memiliki latar belakang pendidikan di bidang pemasaran atau humas. Faktor lain yang menghambat aktivitas proses bisnis di bagian pemasaran dan humas kurang berjalan dengan ideal adalah jumlah karyawan yang tidak sebanding dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Karyawan yang berjumlah 6 orang harus membagi pekerjaan di tiga subbagian sekaligus yaitu humas, pemasaran dan *customer care*. Hal ini membuat kinerja bagian pemasaran dan humas dapat terganggu, karena karyawan tidak dapat fokus melakukan suatu pekerjaan.

Untuk menciptakan struktur organisasi yang lebih efektif dan dapat meningkatkan pelayanan yang diberikan oleh rumah sakit, maka perlu dilakukan analisis pada proses bisnis eksisting perusahaan. Perancangan struktur organisasi usulan dilakukan dengan cara melakukan analisis gap, yaitu membandingkan proses bisnis usulan dengan proses bisnis pada PCF APQC. Hasil analisis gap adalah proses bisnis usulan. Dan dari proses bisnis usulan tersebut didapatkan 2 output utama dari penelitian ini yaitu struktur organisasi usulan, dan uraian jabatan usulan.

2. Dasar Teori/Material dan Metodologi/Perancangan

2.1 Pengertian proses bisnis

Proses bisnis adalah semua proses pelayanan dan proses yang mendukung suatu proses (misalnya, proses pemesanan, proses perubahan rekayasa, proses penggajian, desain manufaktur proses, dll.). Proses bisnis terdiri dari kelompok tugas yang berhubungan secara logis yang menggunakan sumber daya organisasi untuk menyediakan hasil yang ditetapkan dalam mendukung tujuan organisasi. [1].

2.2 PCF APQC

APQC (*American Productivity & Quality Center*) adalah sebuah lembaga dari Amerika Serikat yang menawarkan sebuah kerangka proses bisnis yang dapat digunakan untuk menilai performansi bisnis didalam suatu organisasi ataupun membandingkan performansi bisnis organisasi tersebut dengan organisasi lain. Kerangka proses bisnis tersebut bernama *Process Classification Framework* (PCF). Secara umum PCF terdiri dari dua kelompok kategori, yaitu *operating process* dan *management and support services*. Pada tiap kelompok kategori terdapat kategori proses bisnis yang berisikan hierarki proses bisnis mulai dari level 0 sampai level 4 yang dapat digunakan untuk proses benchmarking suatu perusahaan [2].

2.3 Benchmarking

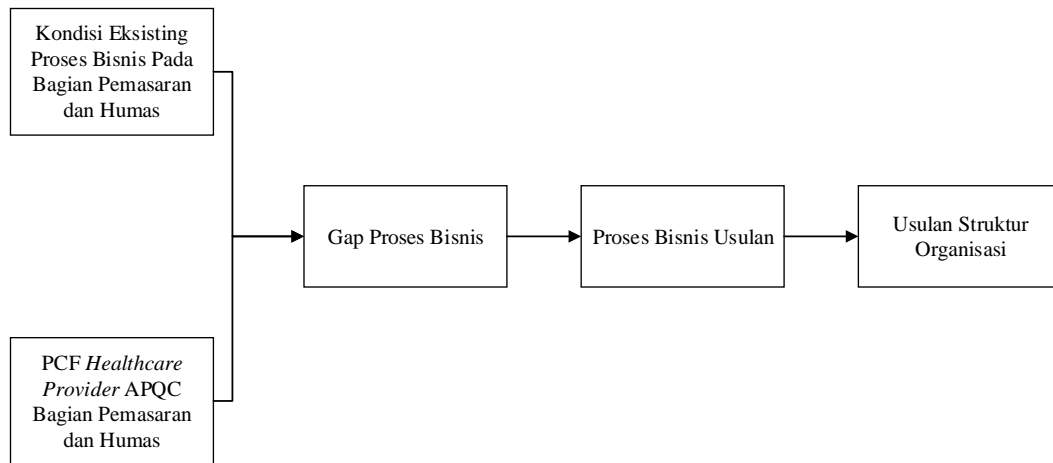
Benchmarking adalah proses dimana perusahaan melihat sisi terbaik dari suatu perusahaan di suatu industri dan mencoba untuk meniru gaya dan proses mereka. Hal ini membantu perusahaan untuk menentukan apa yang mereka bisa lakukan lebih baik. Keputusan untuk memulai benchmarking penting untuk perusahaan dan dapat membuka banyak ide yang berbeda untuk proses, pendekatan, dan kekhawatiran dari suatu resiko [3].

2.4 Desain organisasi

Desain organisasi didefinisikan sebagai proses penentuan keputusan untuk memilih alternatif kerangka kerja jabatan, proyek pekerjaan, dan departemen [4]. Desain organisasi mempertimbangkan konstruksi dan mengubah struktur organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Mengkonstruksi dan mengubah sebuah organisasi sama seperti membangun atau memperbarui sebuah rumah. Keduanya mulai dengan tujuan akhir. Perancang kemudian menciptakan suatu cara atau rencana untuk mencapai tujuan tersebut [5].

3. Metode Penelitian

Untuk dapat menentukan metode yang tepat, perlu diketahui variabel yang digunakan pada penelitian. Model konseptual merupakan rancangan kerangka berfikir yang saling terkait dan saling terorganisir guna melihat hubungan antar variabel. Model konseptual memberikan gambaran arah riset dan penyelesaian suatu permasalahan. Berikut adalah model konseptual dari penelitian yang dilakukan:



Gambar 1 Model Konseptual

Perancangan desain organisasi yang dilakukan dilihat berdasarkan kondisi proses bisnis eksisting dari bagian pemasaran dan humas RS Sumber Waras. Proses bisnis eksisting akan dibandingkan dengan proses bisnis yang terdapat pada PCF *Healthcare Provider* APQC. Kemudian dicari gap atau celah kekosongan dari proses bisnis tersebut mana saja yang tidak ada di proses bisnis eksisting namun ada di proses bisnis pada PCF APQC, begitupun sebaliknya. Setelah itu, dibuat proses bisnis usulan dari gap yang ditemukan tersebut. Tahap terakhir yaitu perancangan usulan struktur organisasi dilihat dari bagaimana proses bisnis usulan untuk bagian pemasaran dan humas RS Sumber Waras.

4. Pembahasan

4.1 Analisis Gap Proses Bisnis

Pada tahapan ini dilakukan analisis gap dengan cara membandingkan kondisi proses bisnis eksisting di perusahaan dengan proses bisnis yang terdapat pada PCF *Healthcare Provider* APQC. Level hierarki proses bisnis yang dilakukan analisis gap adalah pada level 0 sampai dengan 2

4.2 Proses Bisnis Usulan

Setelah dilakukan analisis gap untuk mencari gap atau kekosongan antara proses bisnis eksisting dan proses bisnis pada PCF *Healthcare Provider* APQC. Langkah selanjutnya adalah membuat proses bisnis usulan. Sebelum membuat proses bisnis usulan, terlebih dahulu dilakukan proses validasi kepada kepala bagian Pemasaran dan Humas RS Sumber Waras mengenai aktivitas proses bisnis mana saja yang terdapat pada PCF *Healthcare Provider* APQC yang disetujui untuk ditambahkan ke proses bisnis usulan. Terdapat penggabungan dan eliminasi beberapa aktivitas yang memiliki kemiripan dan/atau memiliki tujuan yang sama agar proses bisnis lebih efisien.

4.3 Analisis Matriks Dependensi

Pembuatan matriks dependensi bertujuan untuk mengetahui keterkaitan aktivitas proses bisnis di ketiga kategori sub unit bagian pemasaran dan humas RS Sumber Waras. Dengan begitu dapat diketahui apakah aktivitas proses bisnis tersebut sudah cocok berada pada sub unit tersebut atau cocok dipertimbangkan untuk dipindahkan ke sub unit yang lainnya. Berikut merupakan pemetaan matriks dependensi pada bagian pemasaran dan humas RS Sumber Waras:

Tabel 1 Matriks Dependensi

| | | Fungsi 1 | | | | Fungsi 2 | | | | Fungsi 3 | | | | | | |
|----------|-------------------------------------|-------------------------------------|--------------------|-------------------|---------------------|------------------------------|-------------------------------------|----------------------------|--------------------|----------------------------------|------------------------|------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| | | Memahami kebutuhan pasien dan pasar | Strategi pemasaran | Rencana pemasaran | Pengembangan bisnis | Strategi pelayanan pelanggan | Mengelola program menjangkau pasien | Mengelola konter informasi | Manajemen komplain | Mengevaluasi pelayanan pelanggan | Relasi dengan investor | Relasi dengan lembaga pemerintahan | Relasi dengan LSM dan komunitas | Mengelola urusan hukum dan etika | Mengelola hubungan masyarakat | Mengelola layanan vendor |
| Fungsi 1 | Memahami kebutuhan pasien dan pasar | A | A | A | A | A | A | X | I | I | X | X | I | I | I | I |
| | Strategi pemasaran | A | A | A | A | I | I | X | X | I | I | I | I | X | I | X |
| | Rencana pemasaran | A | A | A | A | I | I | X | X | I | I | X | I | X | X | X |
| | Pengembangan bisnis | A | A | A | A | X | X | X | I | A | A | I | I | X | I | I |
| Fungsi 2 | Strategi pelayanan pelanggan | A | I | I | X | A | A | A | A | A | X | X | I | X | I | I |
| | Mengelola program menjangkau pasien | A | I | I | X | A | A | A | A | A | X | X | X | X | I | I |
| | Mengelola konter informasi | X | X | X | X | A | A | A | A | A | X | I | I | X | I | X |
| | Manajemen komplain | X | I | I | X | A | A | A | A | A | I | X | I | I | I | A |
| | Mengevaluasi pelayanan pelanggan | I | I | I | A | A | A | A | A | A | I | X | X | X | X | X |
| Fungsi 3 | Relasi dengan investor | X | I | I | A | X | X | X | I | I | A | A | A | A | A | A |
| | Relasi dengan lembaga pemerintahan | X | I | X | I | X | X | I | X | X | A | A | A | A | A | A |
| | Relasi dengan LSM dan komunitas | I | I | I | I | I | X | I | I | X | A | A | A | A | A | A |
| | Mengelola urusan hukum dan etika | I | X | X | X | X | X | X | I | X | A | A | A | A | A | A |
| | Mengelola hubungan masyarakat | I | I | X | I | I | I | I | I | X | A | A | A | A | A | A |
| | Mengelola layanan vendor | I | X | X | I | I | I | X | A | X | A | A | A | A | A | A |

4.4 Kebutuhan Fungsi Organisasi

Matriks dependensi sesuai pada Tabel 1, bertujuan juga untuk mengetahui pengelompokan fungsi-fungsi yang perlu ada di dalam organisasi sehingga data proses bisnis yang digunakan adalah proses bisnis level 1 saja karena proses bisnis level 1 mencakup aktivitas utama yang harus dilakukan oleh setiap karyawan. Dari hasil matriks dependensi dapat diketahui proses bisnis mana saja yang memiliki hubungan sangat kuat. Proses bisnis yang memiliki hubungan sangat kuat tersebut kemudian dikelompokkan ke dalam fungsi utama.

Tabel 2 Pembagian Fungsi Utama

| Fungsi Utama | Proses Bisnis Level 1 |
|-----------------------------------|--|
| Fungsi 1 (Pemasaran) | <ul style="list-style-type: none"> Memahami kebutuhan pasien dan pasar Strategi pemasaran Rencana pemasaran Pengembangan bisnis |
| Fungsi 2 (Pelayanan pelanggan) | <ul style="list-style-type: none"> Strategi pelayanan pelanggan Mengelola program untuk menjangkau pasien Mengelola konter informasi Manajemen komplain Mengevaluasi pelayanan pelanggan |
| Fungsi 3 (Hubungan masyarakat) | <ul style="list-style-type: none"> Relasi dengan investor Relasi dengan lembaga pemerintahan Relasi dengan LSM dan komunitas Mengelola urusan hukum dan etika Mengelola hubungan masyarakat Mengelola layanan vendor |

Jumlah SDM pada bagian pemasaran dan humas RS Sumber Waras adalah sebanyak 5 orang staf dan satu orang kepala bagian yang berfungsi sebagai penanggung jawab utama. Tiap staf memiliki tanggung jawab terhadap suatu aktivitas utama. Penamaan fungsi untuk tiap staf didasarkan oleh proses bisnis apa saja yang menjadi tanggung jawab staf bersangkutan.

Tabel 3 Pembagian Fungsi Untuk Tiap Staf

| Fungsi Utama 1 (Pemasaran) | | Fungsi Utama 2 (Pelayanan Pelanggan) | | Fungsi Utama 3 (Humas) | Kepala Bagian |
|-------------------------------|---------------------------|---|-----------------------------|------------------------------|------------------|
| Staf Pemasaran | Staf Analisis Pasar | Staf <i>Customer Care</i> | Staf Konter Informasi | Staf Humas | |

Fungsi utama 1 (pemasaran) hanya memiliki 4 proses bisnis level 1. Tapi dari rangkaian proses bisnis level 1 tersebut terdapat 17 proses bisnis level 2 yang harus dijalankan. Maka fungsi tersebut dijalankan oleh 2 orang staf. Begitu pula pada fungsi utama 2 (pelayanan pelanggan), terdapat 5 proses bisnis pada level 1 dan dari rangkaian proses bisnis tersebut terdapat 18 proses bisnis level 2 yang harus dijalankan. Maka fungsi tersebut diisi pula oleh 2 orang staf. Sedangkan pada fungsi utama 3 (hubungan masyarakat), walaupun memiliki jumlah proses bisnis level 1 terbanyak sejumlah 6 proses bisnis, proses bisnis level 2 yang harus dijalankan hanya berjumlah 9. Maka dari itu, hanya satu orang staf saja yang menjalankan fungsi utama hubungan masyarakat.

4.5 Analisis Dimensi Struktural

Analisis dimensi struktural bertujuan untuk mengetahui karakteristik internal dari bagian pemasaran dan humas RS Sumber Waras. Karakteristik internal tersebut dapat dijadikan sebagai dasar untuk mengetahui jenis organisasi apa yang paling tepat untuk digunakan oleh bagian pemasaran dan humas RS Sumber Waras. Berikut merupakan analisis dimensi struktural pada kondisi eksisting beserta dengan usulan perbaikan yang diberikan:

1. **Formalisasi**
Pada kondisi eksisting di perusahaan, dokumentasi yang berkaitan dengan prosedur dan uraian tugas untuk tiap staf masih sangat terbatas. Untuk mengatasi hal tersebut dibuatkan uraian jabatan usulan untuk setiap staf. Uraian jabatan berfungsi sebagai dokumen yang berisi informasi mengenai jabatan, departemen, atasan langsung, bawahan langsung dan tugas apa saja yang menjadi tanggung jawab staf tersebut.
2. **Spesialisasi**
Tidak ada pembagian pekerjaan yang jelas pada kondisi eksisting di perusahaan. Dalam aktivitas sehari-hari pekerjaan dikerjakan oleh siapa yang memiliki kemampuan dalam mengerjakan pekerjaan tersebut. Hal tersebut membuat pembagian pekerjaan untuk tiap staf tidak seimbang dan menimbulkan ke tidak jelasan mengenai siapa yang bertanggung jawab terhadap suatu pekerjaan. Uraian jabatan dibuat sebagai panduan untuk setiap staf mengenai pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan dan menjadi tanggung jawab staf tersebut.
3. **Hierarki Otoritas**
Kepala bagian pemasaran dan humas bertindak sebagai penanggung jawab utama yang bertanggung jawab terhadap penyelesaian pekerjaan dan menyetujui hasil suatu pekerjaan.
4. **Sentralisasi**
Bagian pemasaran dan humas menggunakan sistem sentralisasi dimana kepala bagian pemasaran dan humas membuat keputusan-keputusan kunci mengenai proses bisnis yang bersifat strategis. Dalam pembuatan keputusan, staf dapat memberi pendapat dan masukan. Matriks RACI menjelaskan mengenai staf apa saja yang ikut membantu memberi pendapat dan masukan kepada kepala bagian dalam mengerjakan proses bisnis yang bersifat strategis.
5. **Profesionalisme**
Pada kondisi eksisting profesionalisme dapat dikatakan masih kurang, karena pelatihan dan sertifikasi tidak pernah dilakukan. Namun, bagian pemasaran dan humas untuk kedepannya sudah memiliki rencana melakukan pelatihan dan sertifikasi yang berhubungan dengan bidang pemasaran, humas dan pelayanan pelanggan untuk meningkatkan profesionalisme.
6. **Personal ratio**
Pada kondisi eksisting, penyebaran orang masih kurang baik karena pada prakteknya tidak ada pembagian fungsi mengenai mana saja staf yang berfokus kepada pekerjaan yang berhubungan dengan bidang pemasaran dan mana saja staf yang harus mengerjakan pekerjaan yang berhubungan dengan hubungan masyarakat. Maka dari itu, dilakukan pembagian fungsi untuk setiap staf, agar staf dapat berfokus mengerjakan pekerjaan dalam satu bidang khusus.

4.6 Usulan Struktur Organisasi

Berdasarkan analisis dimensi struktural pada bagian 4.5 yang membahas mengenai karakteristik internal dari organisasi dan berdasarkan. Dapat diketahui bahwa jenis struktur organisasi eksisting pada bagian pemasaran dan humas RS Sumber Waras adalah struktur organisasi fungsional. Jenis struktur tersebut masih digunakan pada struktur organisasi usulan karena jenis struktur tersebut sudah sesuai dengan karakteristik internal dari bagian pemasaran dan humas RS Sumber Waras.

Salah satu karakteristik dari struktur organisasi fungsional adalah aktivitas dikelompokkan berdasarkan fungsi utama, tiap staf bertanggung jawab terhadap suatu aktivitas utama. Sedangkan pada struktur organisasi eksisting, tiap staf tidak memiliki tanggung jawab terhadap suatu fungsi utama karena tidak terdapat uraian jabatan yang pasti untuk tiap staf. Hal ini membuat struktur fungsional pada kondisi eksisting kurang berjalan dengan baik. Untuk mengatasi hal tersebut dibuat pembagian fungsi untuk tiap staf seperti yang sudah dijelaskan secara lebih rinci pada bagian 4.4. Penamaan fungsi dan untuk tiap staf didasarkan pada pengelompokan proses bisnis apa saja yang menjadi tanggung jawab dan dikerjakan oleh staf yang bersangkutan. Pengelompokan proses tersebut berbasis dari proses bisnis PCF APQC, dimana proses bisnis tersebut dikombinasikan dengan proses bisnis eksisting yang kemudian dilakukan analisis gap untuk mencari gap atau kekosongan, dan dilakukan proses penggabungan atau eliminasi beberapa aktivitas yang memiliki kemiripan dan/atau memiliki tujuan yang sama agar proses bisnis lebih efisien. Berikut merupakan gambar struktur organisasi usulan.



Gambar 2 Struktur Organisasi Usulan

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari penelitian di bagian pemasaran dan humas RS Sumber Waras maka didapatkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan penelitian diketahui pada proses bisnis eksisting terdapat 13 proses bisnis pada proses bisnis level 1 dan 48 proses bisnis pada proses bisnis level 2.
2. Berdasarkan analisis gap antara proses bisnis eksisting dengan proses bisnis yang terdapat pada PCF *Healthcare Provider* APQC. Terdapat 14 proses bisnis pada proses bisnis level 1 dan 54 proses bisnis usulan pada proses bisnis level 2.
3. Usulan struktur organisasi yang digunakan adalah struktur organisasi tipe fungsional dengan jumlah staf sebanyak 5 orang dan dipimpin oleh seorang kepala bagian. Tiap staf memiliki tanggung jawab terhadap suatu aktivitas utama. Penamaan fungsi untuk tiap staf didasarkan oleh proses bisnis apa saja yang menjadi tanggung jawab staf bersangkutan.

Daftar Pustaka

- [1] Harrington, H. J. (1991). *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competiveness*. New York City: McGraw-Hill. Darmawan.
- [2] American Productivity and Quality Center. (2017). Industry-Specific Process Classification Frameworks. Retrieved from APQC: <https://www.apqc.org/industry-specific-process-classification-frameworks>
- [3] Hoyle, M. D. (1998). *Business Process Mapping and Standard Operational Procedure*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- [4] Ivancevich, J. M. (2008). *Human Resource Management*. Boston: McGraw-Hill.
- [5] Robbins, P. S. & Udaya, Y. (1990). *Teori Organisasi*. Jakarta: Arcan.