

Renewing Organisasi

Mubasasyir Hasanbasri

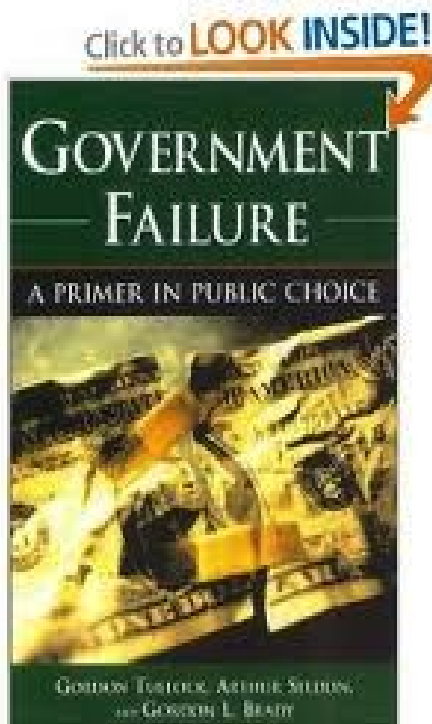
1. TUJUAN DARI KULIAH INI

- memahami kondisi yang dianggap berhenti atau mandeg. Jika mogok, maka diperlukan perbaikan agar bisa berjalan lagi dan lebih baik.
- memperbaiki saja tidak cukup karena ada masalah dengan kendaraan secara utuh. Jadi kita tidak tepat hanya memperbaiki ban yang kempes. Tetapi seharusnya kita bertanya apakah kita berjalan seperti biasa seperti ketika ban tidak kempes.
- memahami perbedaan antara desain birokrasi dan matriks. Mempelajari fokus yang berbeda.
- bisa mendiagnosis konfigurasi organisasi di masing-masing tempat kerja.
- bisa mengubah ke konfigurasi lain agar implementasi lebih berjalan dan berfungsi.

2. SETTING ANALISIS INI DIPERLUKAN

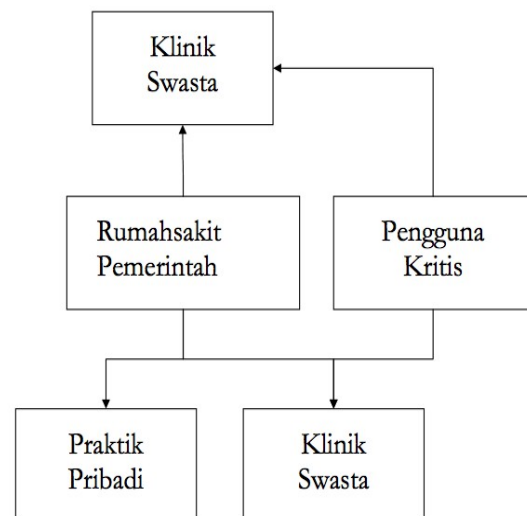
Ada kebuntuan kebijakan dan implementasinya. Kegagalan pemerintah (1). Kita bisa mengubah kebijakan. Kita bisa mengubah implementasi. Sebenarnya keberhasilan kebijakan adalah implementasinya. Mengapa? Karena kebijakan sebagian besar berisi tujuan dan keinginan mulia. Coba lihat kebijakan penurunan angka kematian, kebijakan sehat 2020, atau kebijakan bebas polio atau penyakit infeksi.

Satu isi kebijakan yang penting berkaitan dengan ini adalah mengubah kebijakan lagi atau memperbaiki implementasi. Perbaikan implementasi dipilih karena di situlah ada masalah. Renewing organisasi merupakan salah satu tekanan dalam perubahan implementasi. Istilah-istilah terkait dengan itu adalah reinventing, reformasi, restrukturisasi, reorganisasi, atau renewing.



Problem bekerja setengah hati di organisasi pemerintah

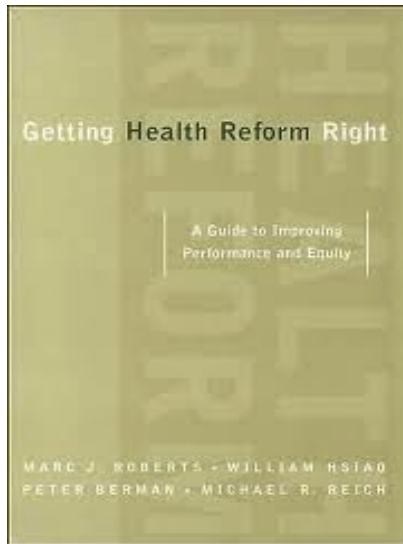
Rumahsakit pemerintah yang ditinggalkan dokter-dokter mereka.



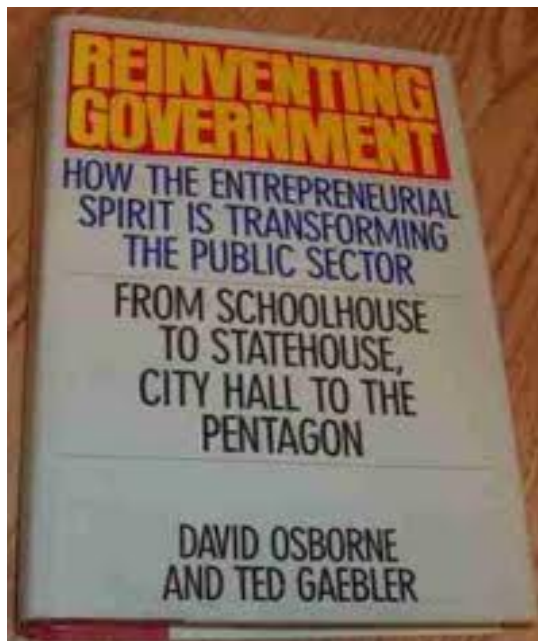
3. SKOPE ISU RENEWING

Innovation menjadi salah satu kata kunci terkait renewing (2).

Istilah yang mirip dengan kosep renwing adalah reformasi (3). Reformasi lebih luas, biasanya berhubungan dengan reformasi sektor kesehatan.



Reinventing government sebenarnya lebih tepat karena kita seolah menganggap pemerintah kehilangan eksistensi. Reinventing government menurut Darvid Osborne bisa diikuti .



Gambar 1: Buku Wajib pengikut Jokowi dan MPH UGM - sudah ada versi terjemahan dalam bahasa Indonesia

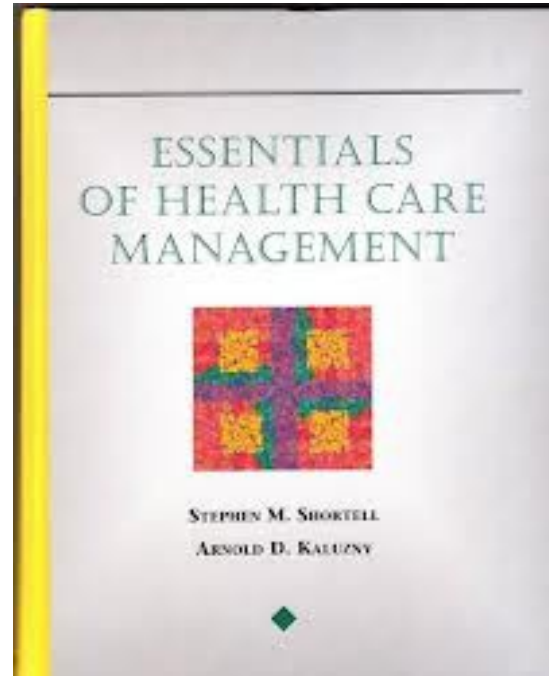
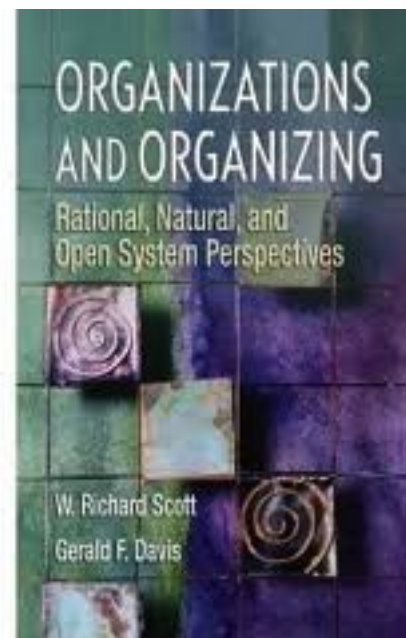


Illustration 1: Buku Wajib MPH - Health Policy and Management

Ada pun renewing organisasi digunakan mengikuti istilah dalam buku Shortell. Saya sendiri menggunakan istilah ini lebih operasional lagi untuk memahami situasi posisi organisasi yang tidak cocok dengan jenis layanan mereka. Silakan baca bahan dari Buku Shortell dan Kaluzny (4).

1. PENDEKATAN OPEN SYSTEM DALAM ORGANISASI
Buku Scott dan Davis sangat informatif (5).



Intinya:

- *MENGANGGAP ORGANISASI BISA MATI JIKA TIDAK MENYESUAIKAN DIRI DENGAN LINGKUNGAN*
- *MENGANGGAP ADA KOMPETISI*
- *MENGANGGAP ADA PASAR ATAU PEMBELI*

Renewing berarti

- menempatkan organisasi dalam posisi tumbuh, bukan declining
- membuka diri terhadap pesaing, pasar

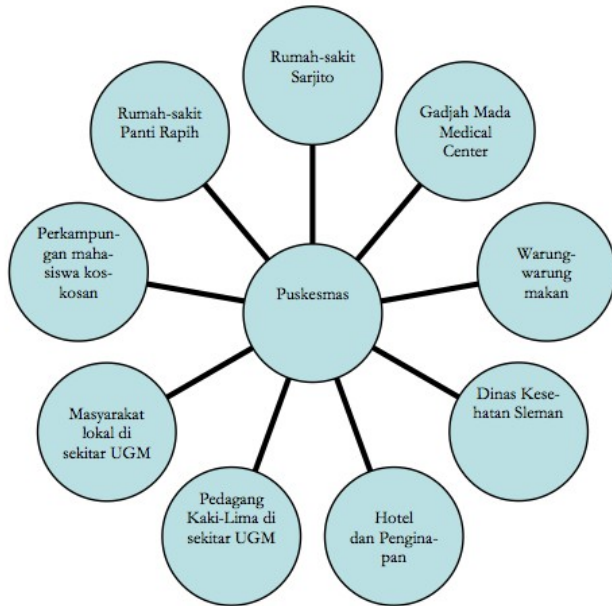
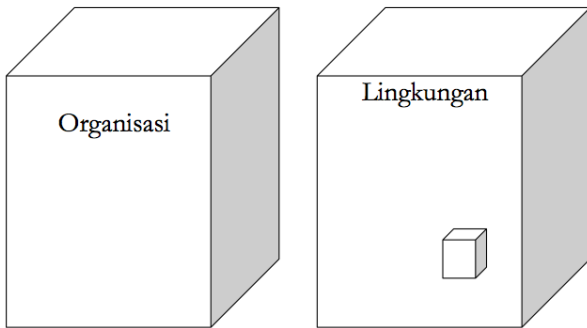


Illustration 2: Puskesmas yang membuka diri?

Renewing juga bisa digunakan dalam konteks perspektif organisasi terbuka. Birokrasi pemerintah kerap menganggap mereka tidak terpengaruh dengan duni luar (closed organization).

1 COMPETITIVE ADVATAGE

Adapun untuk memajukan suatu organisasi pemerintah dengan melakukan pembaharuan tidaklah harus dengan melakukan privatisasi, banyak hal yang dapat dilakukan misalnya melakukan pelayanan berbasis *customer*, kenali siapa *customer* anda, *hear your customer voice*, dan lakukan perbaikan berdasarkan hal tersebut sehingga tidak ditinggalkan oleh *customer*.



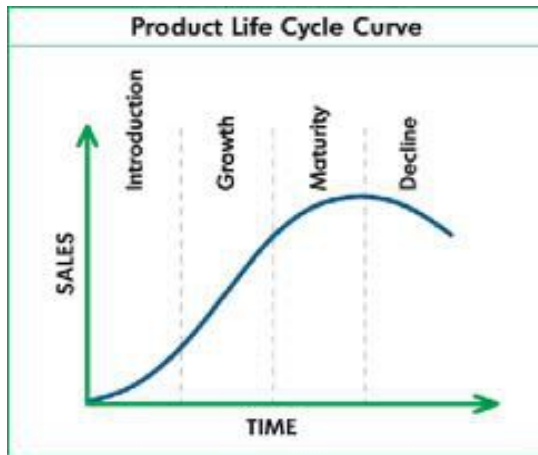
Gambar 2: Michael E Porter - terkenal dengan buku competitive advantage

2. LIFE CYCLE ORGANIZATION

Organisasi mengikuti pola pertumbuhan dan perkembangan. Ia bisa lahir dan mati. Siklus organisasi bisa merupakan kurva dengan fase pertumbuhan dan fase penurunan. Organisasi terus-menerus mendiagnosis situasi diri sehingga ia menghindari dari fase penurunan. **Renewing** berarti upaya mengubah strategi dari situasi memburuk ke strategi yang membuat pertumbuhan dan perkembangan.

Optimal Time for Each Culture

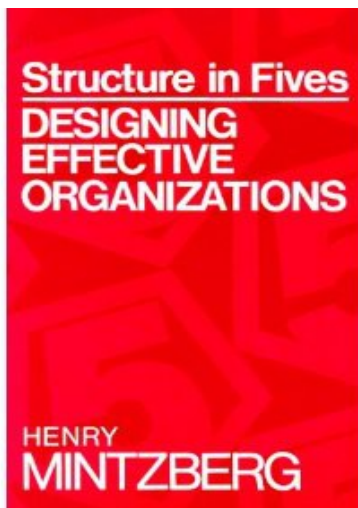




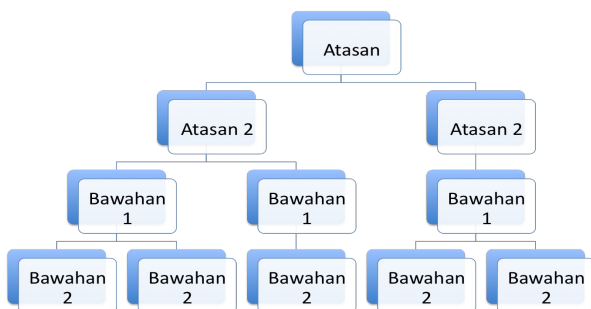
3. MESIN VERSUS MATRIKS

Renewing di sini bisa berarti (1) mengubah posisi orang sehingga mereka bisa bekerja lebih sesuai dengan kebutuhan layanan tanpa mengubah desai, (2) mengubah desai organisasi yang lebih cocok.

Mintzberg approach to organization (6).



Gambar 3: Pola dasar birokrasi mesin

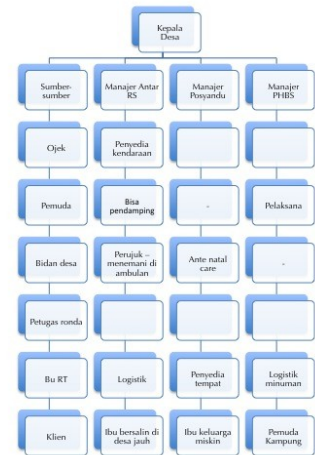


Gambar petugas melayani atasan ...

Perubahan ke arah matriks

Program Kesehatan Desa

- Kepala desa memilih manajer untuk mengelola program untuk klien yang khusus.
- Jika klien mendapat layanan sesuai, maka program efektif.
- Manajer bertanggung jawab penuh terhadap klien khusus mereka.
- Sumber-sumber yang ada di kolom paling kiri bisa berpartisipasi pada tiga program desa, tergantung kebutuhan dan permintaan manajer.
- Penghargaan diberikan sesuai dengan beban kerja – bukan jabatannya.



Gambar 4: Pola Dasar Organisasi Matriks

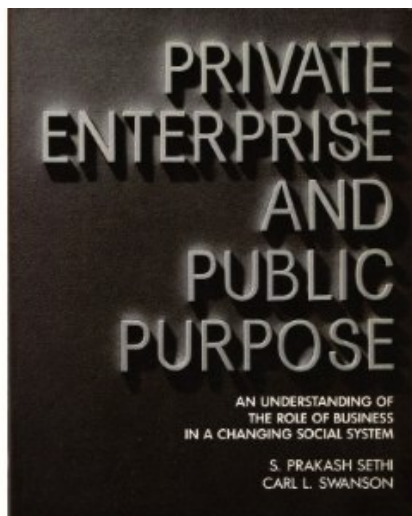
Manajer melayani klien.

4. PRIVATE MECHANISME

Intinya sistem swasta memiliki manfaat bagi publik, berbeda dari pandangan yang negatif terhadap swasta yang lebih menekankan profit (7).

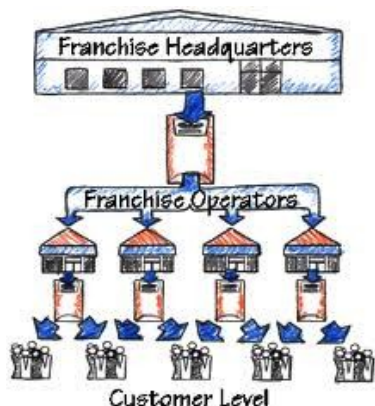
Privatisasi digalakkan karena dianggap berguna untuk meningkatkan efisiensi dan karena itu program negara dapat memberi devisa lebih besar dan mendewasakan pasar lokal. Masalahnya bila privatisasi dilakukan pada bidang-bidang penting yang semestinya menjadi tanggung jawab pemerintah contoh pada bidang kesehatan dan pendidikan, yang tentu akibatnya pada mahalnya akses kesehatan dan pendidikan tsb, dan menjadi ajang komersialisasi. Kesehatan dan pendidikan yang seharusnya menjadi hak setiap orang akan menjadi hak kalangan berada saja. Kesimpulannya privatisasi tidak efektif diterapkan pada organisasi yang didalamnya menyangkut juga hak dan hajad hidup bagi warga miskin.

Tidak jarang privatisasi menimbulkan masalah baru bagi tenaga kerja yang merupakan tenaga kontrak, isue tentang tentang tekanan-tekanan yang diberikan oleh organisasi untuk keharusan mencapai standar tinggi dengan *punish* pemotongan gaji, jam kerja yang padat, kurangnya jam istirahat/libur bahkan kewajiban membayar *penalty* bila tidak menyelesaikan kontrak kerja sesuai kesepakatan (karena banyak yang tidak kuat menghadapi tekanan-tekanan dari organisasi yang baik disengaja ataupun tidak) mengindikasikan bahwa terjadi kurangnya perhatian organisasi dan pelanggaran hak asasi terhadap kesejahteraan karyawannya yang seakan hanya menjadi tenaga perah.



5. FRANCHISING

Bentuk renewing lain adalah Franchise, suatu bentuk kerja sama organisasi dimana pemberi waralaba (Franchisor) memberikan izin kepada penerima waralaba (Franchisee) untuk menggunakan hak intelektualnya, seperti nama, merk dagang produk dan jasa dan sistem operasi usahanya. Sebagai timbal baliknya, penerima waralaba membayar suatu jumlah yang seperti Franchise, Royalty Fee dan lain lain. Berbeda dengan sistem kemitraan, adalah suatu bentuk kerja sama dimana pemberi waralaba memberi izin kepada penerima waralaba untuk menggunakan hak intelektualnya seperti nama, merk dagang produk dan jasa dan sistem operasi usahanya, sesuai dengan peraturan perusahaan, tanpa penerima waralaba membayar suatu jumlah sebagai Franchise fee, Royalty fee ataupun Distribution fee (Dibebaskan sama sekali) inilah yang disebut dengan sistem kemitraan yang berlandaskan prinsip saling menguntungkan untuk kedua belah pihak mitra. Organisasi franchise dan kemitraan memiliki pasar konsumen sendiri, dimana hal memilih menggunakan atau tidak berada di tangan konsumen.



1 STRATEGI TUMBUH DAN BERKEMBANG

Penggunaan *tool* manajemen yang handal turut juga membantu suatu organisasi untuk maju dan bertumbuh. Tidak sedikit organisasi kesehatan telah menerapkan analisis SWOT, Balanced Scorecard (BSC) dan lain-lain sesuai kebutuhan organisasi untuk memperbaiki citra dan kinerjanya. Bagi Puskesmas yang keberadaannya di tengah-tengah masyarakat yang modern juga turut menyesuaikan diri dengan tuntutan penggunaannya dengan menjadi Puskesmas *entrepreneur* yang statusnya dikenal sebagai Lembaga Badan Usaha dimana Puskesmas tersebut mengelola secara mandiri sumber dayanya untuk mewujudkan kesejahteraan karyawan maupun *customernya*. Yang menarik dan patut ditiru ketika sebuah Puskesmas *entrepreneur* atau organisasi apapun dapat menjadi dualisme yang saling mengisi yaitu mampu mengakomodir bagi kalangan menengah atas dengan tujuan untuk membantu warga yang miskin. Sehingga organisasi tersebut tidak saja dapat mengkafer kebutuhan bagi kalangan berada tetapi kalangan ekonomi lemahpun dapat terbantu kebutuhannya.

6. ISTILAH

1 BANISH | 'BANI SH |

verb [trans.] (often **be banished**)

send (someone) away from a country or place as an official punishment : *they were **banished to** Siberia for political crimes.*

• forbid, abolish, or get rid of (something unwanted) : *it's perfectly feasible to banish the smoke without banning smoking | all thoughts of romance were **banished from** her head.*

DERIVATIVES

banishment noun

ORIGIN late Middle English : from Old French *baniss-*, lengthened stem of *banir*; ultimately of Germanic origin and related to ban.

2 REINVENT | ,RĒ-IN'VENT|

verb [trans.]

change (something) so much that it appears to be entirely new : *he brought opera to the masses and reinvented the waltz.*

• (**reinvent oneself**) take up a very different job or way of life: *the actor wants to reinvent himself as an independent movie mogul.*

PHRASES

reinvent the wheel waste a great deal of time or effort in creating something that already exists.

DERIVATIVES

reinvention |-'ven ch ən| noun

3 RENEW |RI'N(Y)OŌ|

verb [trans.]

resume (an activity) after an interruption : *the parents renewed their campaign to save the school.*

- reestablish (a relationship) : *he had renewed an acquaintance with McCarthy.*
- repeat (an action or statement) : *detectives renewed their appeal for those in the area at the time to contact them.*
- give fresh life or strength to : [as adj.] (**renewed**) *she would face the future with renewed determination.*
- extend for a further period the validity of (a license, subscription, or contract) : *her contract had not been renewed.*
- replace (something that is broken or worn out) : *check the joints—they may need renewing.*

DERIVATIVES

renewer noun

4 REFORM |RI'FŌRM|

verb [trans.]

1 make changes in (something, typically a social, political, or economic institution or practice) in order to improve it : *an opportunity to reform and restructure an antiquated schooling model.*

- bring about a change in (someone) so that they no longer behave in an immoral, criminal, or self-destructive manner : *the state has a duty to reform criminals* | [as adj.] (**reformed**) *a reformed gambler.*
- [intrans.] (of a person) change oneself in such a way : *it was only when his drunken behavior led to blows that he started to reform.*

2 Chemistry subject (hydrocarbons) to a catalytic process in which straight-chain molecules are converted to branched forms for use in gasoline.

noun

the action or process of reforming an institution or practice : *the reform of the divorce laws* | *economic reforms.*

adjective (**Reform**)

of, denoting, or pertaining to Reform Judaism : *a Reform rabbi.*

DERIVATIVES

reformable adjective

reformative |-mətiv| adjective

reformer noun

ORIGIN Middle English (as a verb in the senses [restore (peace)] and [bring back to the original condition]): from Old French *reformer* or Latin *reformare*, from *re-* 'back' + *formare* 'to form, shape.' The noun dates from the mid 17th cent.

7. TAMBAHAN

Renewing

- organisasi di paling bawah menjadi sangat penting

- pekerja harus menjadi perhatian dalam organisasi di tingkat paling bawah (8)
- bentuk matriks yang memungkinkan kita melakukan kolaborasi dengan mudah berbasis kebutuhan dan kekurangan tenaga di fasilitas pemerintah (9)
- isu health system strengthening (10)

Social franchising (11)

Montagu (12–14)

8. REFERENSI

1. Tullock G, Seldon A, Brady GL. Government Failure: A Primer in Public Choice. Cato Institute; 2002. p. 193.
2. Foss NJ, Pedersen T, Pyndt J, Schultz M. Innovating Organization and Management: New Sources of Competitive Advantage. Cambridge University Press; 2012. p. 260.
3. Roberts M, Hsiao W, Berman P, Reich M. Getting health care reform right. Oxford: OUP; 2004.
4. Shortell SM, Kaluzny AD. Essentials in Health Care Management. New York: Delmar Publishers; 1997.
5. Scott WR, Davis GF. Organizations and organizing: rational, natural, and open systems perspectives. Pearson Prentice Hall; 2007. p. 452.
6. Mintzberg H. Structure in Fives: Designing Effective Organizations. Prentice Hall; 1993. p. 312.
7. Sethi SP, Swanson CL. Private enterprise and public purpose: an understanding of the role of business in a changing social system. Wiley; 1981. p. 461.
8. Tran B, Hoang M Van, Nguyen H. Factors associated with job satisfaction among commune health workers: implications for human resource policies. Global health action. 2013;
9. Duc HA, Sabin LL, Cuong LQ, Thien DD, Feeley R. Potential collaboration with the private sector for the provision of ambulatory care in the Mekong region, Vietnam. Global health action. 2012 Jan;5.
10. Swanson RC, Cattaneo A, Bradley E, Chunharas S, Atun R, Abbas KM, et al. Rethinking health systems strengthening: key systems thinking tools and strategies for transformational change. Health policy and planning. 2012 Oct 1;27 Suppl 4(suppl_4):iv54–61.
11. Beyeler N, York De La Cruz A, Montagu D. The Impact of Clinical Social Franchising on Health Services in Low- and Middle-Income Countries: A Systematic Review. Bullen C, editor. PLoS ONE. Public Library of Science; 2013 Apr;8(4):9.
12. Sudhinaraset M, Ingram M, Lofthouse HK, Montagu D. What is the role of informal healthcare providers in developing countries? A systematic review. PloS one. 2013 Jan;8(2):e54978.

13. Montagu D, Sudhinaraset M, Lwin T, Onozaki I, Win Z, Aung T. Equity and the Sun Quality Health Private Provider Social Franchise: comparative analysis of patient survey data and a nationally representative TB prevalence survey. *International journal for equity in health*. 2013 Jan;12:5.
14. Schlein K, De La Cruz AY, Gopalakrishnan T, Montagu D. Private sector delivery of health services in developing countries: a mixed-methods study on quality assurance in social franchises. *BMC health services research*. 2013 Jan;13:4.