

## MENGHUBUNGKAN DESAIN ORGANISASI DENGAN EFEKTIVITAS PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN PROSES BISNIS DALAM KONTEKS LEMBAGA KEUANGAN, SOSIAL, DAN KESEHATAN (STUDI PADA BANK INDONESIA, RUMAH ZAKAT, DAN PELAYANAN KESEHATAN RS)

**Yulianatasia Simanjuntak<sup>1</sup>, Rajin<sup>2</sup>, Apriyani Sinen<sup>3</sup>, Ronny Edward Utama<sup>4</sup>**

Universitas Muhammadiyah Jakarta<sup>1234</sup>

<sup>1</sup> [yulianatasia77@gmail.com](mailto:yulianatasia77@gmail.com)

<sup>2</sup> [rajinjakarta@gmail.com](mailto:rajinjakarta@gmail.com)

<sup>3</sup> [apriyanisinen97@gmail.com](mailto:apriyanisinen97@gmail.com)

<sup>4</sup> [r.edwardutama@umj.ac.id](mailto:r.edwardutama@umj.ac.id)

### Informasi artikel

Diterima :

12 November 2025

Direvisi :

19 Desember 2025

Disetujui :

09 Januari 2026

### ABSTRACT

*This study aims to analyze the relationship between organizational design and the effectiveness of human resource management (HRM) and business processes across three strategic sectors: finance (Bank Indonesia), social (Rumah Zakat), and healthcare (hospital services). This research employs a qualitative descriptive method using literature review and case study approaches. The findings indicate that an appropriate organizational design significantly influences the improvement of employee performance, business process efficiency, and overall organizational effectiveness. Bank Indonesia implements a functional and digitally adaptive organizational structure that strengthens policy coordination and enhances employee productivity. Rumah Zakat adopts a hybrid organizational design emphasizing flexibility, cross-functional collaboration, and social values, which improve staff performance and program transparency. Meanwhile, healthcare organizations apply a service-unit and multidisciplinary team-based structure that enhances interprofessional coordination and the quality of patient services. Therefore, the alignment between organizational design, human resource strategy, and business processes is proven to be a key determinant in achieving organizational effectiveness and competitiveness across different sectors.*

**Keywords :** business processes, financial–social–health institutions, human resource management, organizational design, organizational effectiveness



MRBIMA is licensed  
under CC BY-SA 4.0

## PENDAHULUAN

Desain organisasi merupakan fondasi penting dalam pengelolaan struktur dan dinamika kerja suatu institusi. Secara konseptual, desain organisasi mencerminkan cara organisasi membagi tugas, mengelola koordinasi, serta menetapkan mekanisme pengambilan keputusan guna mencapai tujuan strategis (Daft, 2016). Dalam praktiknya, desain organisasi tidak hanya terbatas pada struktur formal seperti bagan organisasi, tetapi juga mencakup elemen-elemen integral seperti peran, proses kerja, budaya organisasi, sistem informasi, dan indikator kinerja (Galbraith, 2014; McKinsey 7S). Robbins dan Coulter (2018) menegaskan bahwa desain organisasi merupakan proses penyusunan struktur yang menentukan bagaimana tugas-tugas dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara sistematis.

Penerapan desain organisasi yang tepat menjadi krusial dalam menjamin efektivitas operasional, terutama pada lembaga-lembaga yang bergerak di sektor strategis seperti keuangan, sosial, dan kesehatan. Bank Indonesia sebagai otoritas moneter nasional dituntut memiliki desain organisasi yang fleksibel namun tetap terstruktur, agar mampu merespons dinamika ekonomi global dan kebijakan fiskal secara adaptif. Di sisi lain, lembaga sosial seperti Rumah Zakat memerlukan struktur organisasi yang responsif terhadap kebutuhan masyarakat, guna memastikan distribusi dana dan pelaksanaan program pemberdayaan berjalan secara efektif dan berkeadilan. Dalam sektor kesehatan, desain organisasi berperan dalam mengatur koordinasi antar tenaga medis, staf administrasi, serta sistem pelayanan pasien, sehingga tercipta layanan yang berkualitas dan efisien.

Mintzberg (1983) menyatakan bahwa efektivitas organisasi sangat bergantung pada kesesuaian antara desain organisasi dengan lingkungan eksternal, strategi, dan sumber daya internal. Ketidaksesuaian desain dengan kebutuhan operasional dapat menimbulkan berbagai permasalahan seperti konflik peran, ketidakefisienan proses, hingga penurunan kinerja sumber daya manusia. Oleh karena itu, penting untuk mengkaji hubungan antara desain organisasi, efektivitas pengelolaan SDM, dan proses bisnis secara komprehensif, terutama dalam konteks lembaga-lembaga yang memiliki karakteristik dan tantangan operasional yang berbeda.

Namun demikian, kajian empiris mengenai desain organisasi masih menunjukkan sejumlah keterbatasan. Sebagian besar penelitian terdahulu cenderung mengkaji desain organisasi dan manajemen sumber daya manusia secara terpisah, serta berfokus pada konteks organisasi bisnis atau sektor swasta. Kajian yang mengintegrasikan desain organisasi, efektivitas pengelolaan SDM, dan proses bisnis secara simultan, khususnya dalam pendekatan lintas sektor (keuangan, sosial, dan kesehatan), masih relatif terbatas. Selain itu, penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif komparatif untuk memahami kesesuaian (fit) antara desain organisasi dan kebutuhan operasional lembaga dengan karakteristik tujuan yang berbeda juga belum banyak dikembangkan. Keterbatasan ini menunjukkan adanya celah penelitian (research gap) yang perlu diisi guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif dan kontekstual mengenai peran desain organisasi dalam meningkatkan efektivitas kelembagaan.

Berangkat dari latar belakang dan celah penelitian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara desain organisasi dengan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia dan proses bisnis pada tiga sektor utama, yaitu keuangan (Bank Indonesia), sosial (Rumah Zakat), dan kesehatan (pelayanan kesehatan). Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian desain organisasi dan manajemen SDM lintas sektor, serta kontribusi praktis sebagai acuan bagi pimpinan lembaga dalam merancang desain organisasi yang efektif, adaptif, dan sesuai dengan karakteristik organisasinya.

## KAJIAN LITERATUR

### Desain Organisasi

Menurut Daft (2016), desain organisasi merupakan proses penentuan bagaimana kegiatan dan tanggung jawab dalam organisasi dikelompokkan, dikoordinasikan, dan dikendalikan agar strategi organisasi dapat diimplementasikan secara efektif. Desain organisasi tidak hanya menggambarkan struktur formal, tetapi juga mencakup mekanisme koordinasi, sistem komunikasi, serta budaya yang mendukung pencapaian tujuan. Galbraith (2014) menambahkan bahwa desain organisasi yang baik harus mampu menciptakan keseimbangan antara struktur, proses, dan strategi, agar organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan teknologi.

Sementara itu, Mintzberg (1983) membagi desain organisasi ke dalam beberapa konfigurasi, seperti *simple structure*, *machine bureaucracy*, *professional bureaucracy*, *divisionalized form*, dan *adhocracy*. Setiap bentuk desain memiliki keunggulan yang berbeda tergantung pada konteks, ukuran, serta kompleksitas organisasi. Dalam konteks lembaga publik dan sosial, desain organisasi yang efektif biasanya bersifat hybrid—menggabungkan unsur birokratis untuk kontrol dan unsur fleksibel untuk inovasi serta adaptasi terhadap perubahan sosial.

### Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Armstrong (2014) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai pendekatan strategis terhadap pengelolaan orang dalam organisasi dengan tujuan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Manajemen SDM yang efektif harus selaras dengan desain organisasi agar sistem rekrutmen, pengembangan kompetensi, dan penilaian kinerja mendukung strategi organisasi.

Menurut Ulrich (1997), fungsi SDM modern tidak lagi sekadar administratif, tetapi harus berperan sebagai *strategic partner* dalam pencapaian tujuan organisasi. Hal ini berarti SDM perlu berkontribusi pada perencanaan strategis, desain struktur kerja, dan pengembangan budaya organisasi yang berorientasi pada hasil. Dalam lembaga sosial seperti Rumah Zakat, pendekatan ini diwujudkan melalui sistem pengembangan amil berbasis nilai spiritual dan kompetensi profesional.

Selain itu, Robbins dan Judge (2017) menekankan bahwa efektivitas SDM juga dipengaruhi oleh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan sistem penghargaan. Ketika desain organisasi mampu mendukung partisipasi, transparansi, dan komunikasi terbuka, maka kinerja dan kepuasan kerja karyawan akan meningkat secara signifikan.

### Desain Organisasi dan Hubungannya dengan Proses Bisnis

Menurut Hammer dan Champy (2015), desain organisasi berperan penting dalam pembentukan proses bisnis yang efisien dan berorientasi pada hasil. Struktur organisasi yang jelas membantu mempercepat aliran informasi, mengurangi duplikasi pekerjaan, serta meningkatkan akurasi pengambilan keputusan. Organisasi yang mampu menyesuaikan desainnya dengan dinamika lingkungan bisnis digital akan lebih kompetitif dan inovatif.

Dalam konteks lembaga keuangan, misalnya Bank Indonesia, penerapan desain organisasi digital adaptif seperti *Digital Transformation Office (DTO)* dan *Business Process Management System (BPMS)* menunjukkan bagaimana struktur organisasi dapat diintegrasikan dengan teknologi untuk memperkuat efektivitas proses bisnis. Hal ini sejalan dengan konsep *fit alignment* dari Galbraith (2014), yaitu kesesuaian antara strategi, struktur, proses, dan sistem penghargaan.

Sementara pada sektor sosial, desain organisasi yang berbasis jaringan (*network-based organization*) memungkinkan lembaga seperti Rumah Zakat untuk berkolaborasi lintas wilayah melalui sistem digitalisasi zakat dan ERP sosial. Dalam sektor kesehatan, desain organisasi yang berbasis unit layanan (*service unit structure*) dan tim multidisiplin terbukti meningkatkan efektivitas pelayanan serta memperkuat koordinasi antarprofesi (WHO, 2022).

## Desain Organisasi dan Kinerja Organisasi

Efektivitas organisasi dipengaruhi oleh sejauh mana desain organisasi mampu mengakomodasi hubungan antara manusia, struktur, dan proses kerja. Cameron dan Whetten (1983) menekankan bahwa efektivitas organisasi tidak hanya diukur dari produktivitas, tetapi juga dari kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dan mempertahankan keseimbangan internal.

Schein (2010) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan bagian integral dari desain organisasi. Ketika nilai-nilai budaya, sistem kerja, dan strategi SDM berjalan selaras, maka organisasi dapat mencapai efektivitas jangka panjang. Hasil penelitian di berbagai sektor menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan struktur adaptif dan kolaboratif cenderung memiliki kinerja SDM lebih tinggi, proses bisnis lebih efisien, dan inovasi lebih cepat berkembang.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa desain organisasi bukan hanya peta struktur formal, melainkan sistem menyeluruh yang menyatukan strategi, manusia, proses, dan nilai-nilai budaya dalam mencapai tujuan organisasi secara berkelanjutan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode studi literatur dan studi kasus. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan pemahaman mendalam mengenai hubungan antara desain organisasi, pengelolaan sumber daya manusia (SDM), dan proses bisnis dalam berbagai jenis lembaga.

Sumber data penelitian diperoleh dari literatur akademik, laporan tahunan, serta dokumen resmi lembaga yang menjadi objek kajian, yaitu Bank Indonesia, Rumah Zakat, dan pelayanan kesehatan rumah sakit. Data sekunder tersebut dianalisis untuk mengidentifikasi penerapan desain organisasi, strategi pengelolaan SDM, serta dampaknya terhadap efektivitas proses bisnis di masing-masing sektor. Untuk menjamin validitas dan kredibilitas temuan, penelitian ini menerapkan triangulasi sumber dan triangulasi metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan data yang diperoleh dari literatur akademik, laporan tahunan, serta dokumen resmi lembaga yang menjadi objek kajian, yaitu Bank Indonesia, Rumah Zakat, dan institusi pelayanan kesehatan, guna memastikan konsistensi informasi terkait penerapan desain organisasi dan pengelolaan SDM. Sementara itu, triangulasi metode dilakukan melalui pengombinasi studi literatur dan studi kasus berbasis analisis dokumen, sehingga kerangka konseptual yang bersumber dari teori dapat dikonfirmasi melalui praktik empiris pada masing-masing sektor. Penerapan triangulasi ini memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang komprehensif serta meminimalkan potensi bias dalam penarikan kesimpulan.

Teknik analisis data dilakukan melalui tiga tahap, yaitu:

1. Reduksi data, dengan menyeleksi informasi yang relevan dari teori dan hasil penelitian terdahulu;
2. Penyajian data, dengan mengelompokkan temuan sesuai dimensi penelitian (struktur organisasi, manajemen SDM, dan proses bisnis);
3. Penarikan kesimpulan, dengan menafsirkan hubungan antara desain organisasi dan efektivitas lembaga berdasarkan hasil analisis literatur dan studi kasus.

Penelitian ini tidak menggunakan data kuantitatif atau uji statistik, melainkan berfokus pada interpretasi konseptual dan komparatif untuk memahami kesesuaian desain organisasi dengan kebutuhan dan karakteristik masing-masing sektor. Dasar interpretasi dalam penelitian ini menggunakan pendekatan konseptual dan komparatif dengan menitikberatkan pada konsep kesesuaian (fit/alignment) antara desain organisasi, pengelolaan sumber daya manusia, dan kebutuhan operasional masing-masing sektor. Interpretasi dilakukan dengan

membandingkan kondisi empiris yang tercermin dalam dokumen organisasi dan studi kasus dengan standar normatif yang bersumber dari teori desain organisasi dan manajemen SDM, seperti keselarasan struktur dan strategi (Mintzberg), integrasi strategi struktur proses sistem penghargaan (Galbraith), serta peran strategis fungsi SDM (Ulrich). Dengan demikian, standar pembanding yang digunakan bukan berupa ukuran numerik, melainkan kerangka teoritis ideal yang merepresentasikan praktik desain organisasi dan pengelolaan SDM yang efektif, adaptif, dan kontekstual.

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### Hubungan Antar Desain Organisasi Dengan Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Lembaga Keuangan, Sosial, Dan Kesehatan (Studi Pada Bank Indonesia, Rumah Zakat, Dan Pelayanan Kesehatan RS).

Standar pembanding yang digunakan dalam penelitian ini adalah kerangka normatif desain organisasi dan manajemen sumber daya manusia strategis yang bersumber dari literatur manajemen organisasi. Kondisi yang seharusnya (ideal) merujuk pada konsep kesesuaian antara struktur organisasi, strategi, proses kerja, dan sistem pengelolaan SDM sebagaimana dikemukakan oleh Mintzberg dan Galbraith, serta peran fungsi SDM sebagai mitra strategis organisasi menurut Ulrich. Sementara itu, kondisi aktual dianalisis berdasarkan praktik desain organisasi dan pengelolaan SDM yang tercermin dalam dokumen institusional Bank Indonesia, Rumah Zakat, dan institusi pelayanan kesehatan. Perbandingan antara kedua kondisi tersebut dilakukan untuk menilai tingkat kesesuaian desain organisasi dalam mendukung efektivitas pengelolaan SDM pada masing-masing sektor.

#### Analisis Berdasarkan Tiga Sektor

##### 1. Sektor Keuangan – Bank Indonesia

Analisis terhadap Bank Indonesia menunjukkan bahwa desain organisasi yang bersifat birokratis-strategis dengan struktur hierarkis yang jelas dan distribusi fungsi vertikal mendukung pengelolaan SDM secara sistematis. Hubungan ini terlihat dari penerapan kompetensi berbasis jabatan, pengembangan karier yang terstruktur, dan pemanfaatan indikator kinerja untuk menilai kontribusi SDM terhadap tujuan organisasi. Struktur hierarkis yang tegas memfasilitasi koordinasi lintas unit dan mendukung tata kelola yang transparan dan akuntabel, sehingga SDM berperan secara strategis dalam pelaksanaan kebijakan moneter dan pengelolaan sistem keuangan. Dengan demikian, kesesuaian antara desain organisasi dan manajemen SDM memungkinkan Bank Indonesia menjalankan fungsinya secara adaptif terhadap dinamika ekonomi tanpa mengurangi stabilitas kelembagaan.

##### 2. Sektor Sosial – Rumah Zakat

Rumah Zakat mengadopsi desain organisasi yang lebih hybrid yaitu fungsional dan proyek atau fleksibel serta kolaboratif, menyesuaikan kebutuhan pelayanan masyarakat dan pengelolaan dana sosial. Rumah Zakat membentuk Divisi Human Capital Management (HCM) yang berfungsi sebagai penggerak utama pengembangan SDM berbasis kompetensi. Restrukturisasi organisasi tahun 2018 mengubah pendekatan HR dari administratif menjadi strategis. Sebelum perubahan, fungsi HR lebih fokus pada administrasi kepegawaian. Setelah restrukturisasi, perannya meluas menjadi HR Business Partner yang memastikan setiap strategi SDM mendukung target program zakat. Proses evaluasi kinerja amil (pegawai zakat) kini terintegrasi dengan Key Performance Indicators (KPI) dan nilai-nilai Islam, misalnya amanah, profesional, dan peduli. CEO Rumah Zakat, dalam laporan tahunan 2022, menyatakan: "*Restrukturisasi organisasi ini bukan hanya soal perubahan struktur, tetapi juga membangun budaya kolaborasi dan integritas yang menjadi ruh lembaga.*" Dampaknya terlihat nyata: tingkat employee engagement meningkat, dan turnover amil menurun secara signifikan.

Desain organisasi Rumah Zakat berfokus pada fleksibilitas, kolaborasi, dan adaptasi terhadap kebutuhan sosial, sementara hubungannya dengan SDM terlihat pada peningkatan kinerja, keterlibatan, dan pengembangan kompetensi karyawan. Desain yang tepat ini menjadikan SDM sebagai pilar strategis dalam pencapaian misi sosial Rumah Zakat. Manajemen SDM di sini berfokus pada nilai spiritual, kepemimpinan sosial, dan pemberdayaan relawan. Hubungan desain organisasi dengan SDM tampak pada kemampuan lembaga mengintegrasikan visi kemanusiaan dengan efisiensi operasional.

### 3. Sektor Kesehatan – Pelayanan Kesehatan RS

Institusi pelayanan kesehatan (seperti rumah sakit atau puskesmas) menuntut desain organisasi yang fungsional dan koordinatif, karena melibatkan banyak profesi lintas bidang (dokter, perawat, administrasi, farmasi, dll).

Manajemen SDM berorientasi pada kompetensi profesional, disiplin, dan kepatuhan terhadap standar keselamatan pasien. Desain organisasi yang tepat memungkinkan koordinasi antar-unit berjalan efektif untuk menjaga mutu pelayanan. Contoh : rumah sakit dengan struktur fungsional ( tiap departemen memiliki spesialisasi) membuat pengelolaan SDM lebih fokus dan efisien , misalnya bagian keperawatan , farmasi, dan rekam medis memiliki manajer masing-masing yang memudahkan koordinasi.

**Bagaimana Desain Organisasi Mempengaruhi Proses Bisnis Terhadap Lembaga Keuangan, Sosial, Dan Kesehatan (Studi Pada Bank Indonesia, Rumah Zakat, Dan Pelayanan Kesehatan).**

#### Analisis Berdasarkan Tiga Sektor

##### 1. Sektor Keuangan - Bank Indonesia

Pada Bank Indonesia, desain organisasi sangat berpengaruh terhadap efektivitas proses bisnis yang bersifat strategis dan teknokratis. Sebagai otoritas moneter dan sistem keuangan, Bank Indonesia menerapkan desain organisasi fungsional dan berlapis yang mendukung koordinasi antara bidang kebijakan moneter, stabilitas keuangan, dan sistem pembayaran.

Struktur ini memfasilitasi pengambilan keputusan yang terintegrasi, mempercepat alur informasi, serta memastikan proses kebijakan berjalan akurat dan terkendali. Transformasi organisasi menuju struktur digital adaptif, seperti penerapan BI-FAST, Digital Transformation Office (DTO), dan Human Capital Analytics, mempercepat proses bisnis internal dengan mengotomatisasi pekerjaan administratif serta meningkatkan kolaborasi antar direktorat.

Desain organisasi yang kuat dan jelas memperkuat efisiensi proses bisnis Bank Indonesia dalam menetapkan kebijakan ekonomi, mempercepat distribusi informasi kebijakan, serta meningkatkan akuntabilitas antarbagian.

Dengan struktur berbasis kompetensi dan fungsi strategis, proses bisnis BI menjadi lebih responsif terhadap dinamika ekonomi global dan perkembangan teknologi keuangan (fintech).

Contoh, pada tahun 2021, Bank Indonesia melakukan transformasi organisasi digital melalui pembentukan Direktorat Departemen Kebijakan Sistem Pembayaran (DKSP) dan Direktorat Transformasi Digital dan Manajemen Risiko (TDMR). Langkah ini merupakan bagian dari desain organisasi baru yang menyesuaikan dengan tuntutan ekonomi digital dan sistem pembayaran modern. Perubahan tersebut berdampak langsung pada proses bisnis BI:

- a. Efisiensi dan Kecepatan Layanan – Dengan desain organisasi yang lebih terintegrasi, proses bisnis sistem pembayaran seperti BI-FAST dan QRIS dapat berjalan lebih cepat, transparan, dan efisien.
- b. Kolaborasi Antar Divisi Pembentukan unit lintas fungsi mendorong sinergi antara kebijakan moneter, sistem pembayaran, dan stabilitas keuangan.

- c. Responsif terhadap Perubahan Ekonomi Digital - BI mampu lebih cepat merespons dinamika keuangan digital dan fintech karena jalur koordinasi antar direktorat menjadi lebih singkat.

## 2. Sektor Sosial - Rumah Zakat

Pada Rumah Zakat, desain organisasi dikembangkan berdasarkan nilai hybrid yaitu fungsional dan fleksibilitas, partisipasi, dan orientasi nilai sosial. Struktur yang digunakan bersifat matriks dan jaringan (network-based), di mana kantor pusat, cabang, dan relawan berkolaborasi lintas wilayah melalui sistem digitalisasi zakat. Desain ini memengaruhi proses bisnis dalam pengumpulan, pengelolaan, dan penyaluran zakat agar lebih cepat, transparan, dan terukur.

Penerapan desain organisasi berbasis teknologi seperti Zakat Digital Platform dan Sistem Enterprise Resource Planning (ERP) Sosial memungkinkan setiap proses mulai dari donasi hingga pelaporan terhubung dalam satu sistem terpadu. Dengan struktur yang lincah dan kolaboratif, Rumah Zakat dapat merespons kebutuhan masyarakat secara realtime serta menyesuaikan prioritas penyaluran dana berdasarkan data kemiskinan dan dampak sosial actual.

Desain organisasi yang demikian membuat proses bisnis menjadi lebih adaptif terhadap perubahan sosial, meningkatkan efisiensi operasional, dan memperkuat kepercayaan publik melalui akuntabilitas data dan laporan keuangan terbuka.

Rumah Zakat menerapkan struktur proses berbasis layanan melalui dua platform digital utama, yaitu RZ Care (pengelolaan muzaki dan donatur), dan RZ Connect (pengelolaan mustahik dan penyaluran).

Sebelum restrukturisasi, pelaporan antar divisi sering terlambat karena koordinasi manual. Setelah penerapan sistem Enterprise Resource Planning (ERP) dan Customer Relationship Management (CRM), seluruh data keuangan dan program bisa dipantau real-time oleh pimpinan pusat. Alur kerja juga menjadi lebih jelas: Penghimpunan zakat → Validasi keuangan → Pengelolaan program → Pelaporan publik digital. Selain efisiensi, perubahan desain ini meningkatkan transparansi dan akuntabilitas kepada masyarakat serta regulator.

## 3. Sektor Kesehatan - Pelayanan Kesehatan RS

Dalam sektor kesehatan, desain organisasi berperan besar terhadap efektivitas dan efisiensi proses pelayanan medis dan manajerial. Rumah sakit, klinik, dan puskesmas umumnya menerapkan desain organisasi berbasis unit layanan (service unit structure), di mana setiap unit (seperti rawat jalan, gawat darurat, farmasi, dan administrasi) memiliki tanggung jawab yang terpisah namun saling terkoordinasi.

Struktur ini memungkinkan pembagian peran yang jelas antara tenaga medis, manajemen, dan administrasi, sehingga mempercepat proses pengambilan keputusan dan pelayanan pasien. Selain itu, pendekatan desentralisasi manajerial di banyak rumah sakit memungkinkan unit-unit layanan memiliki otonomi dalam pengelolaan sumber daya, yang berdampak pada peningkatan kecepatan pelayanan dan kepuasan pasien.

Penelitian menunjukkan bahwa desain organisasi yang berbasis tim lintas-disiplin dan teknologi informasi kesehatan mampu mengurangi waktu tunggu pasien hingga 25% dan meningkatkan koordinasi antarprofesi. Dengan demikian, struktur organisasi yang adaptif secara langsung memperkuat proses bisnis operasional dan mutu layanan kesehatan.

Contoh: jika rumah sakit menerapkan desain organisasi berbasis teambased structure, dokter, perawat, dan apoteker bekerja dalam satu tim pasien. Hal ini mempercepat diagnosa dan pengobatan karena komunikasi lebih langsung.

**Contoh Peningkatan Efektivitas Melalui Desain Organisasi Yang Tepat Terhadap Lembaga Keuangan, Sosial, Dan Kesehatan (Studi Pada Bank Indonesia, Rumah Zakat, Dan Pelayanan Kesehatan). Dalam sektor keuangan, sosial, dan kesehatan, penerapan desain organisasi yang tepat menunjukkan hasil nyata dalam peningkatan produktivitas, efisiensi, dan kualitas layanan publik.**

### **Analisis Berdasarkan Tiga Sektor**

#### **1. Sektor Keuangan – Bank Indonesia**

Bank Indonesia (BI) merupakan contoh konkret penerapan desain organisasi yang berorientasi pada efektivitas dan transformasi digital. BI melakukan Transformasi Organisasi 2020–2025, yang mengubah struktur fungsional tradisional menjadi struktur adaptif dan berbasis proses bisnis digital. Penerapan desain ini menghasilkan beberapa peningkatan efektivitas:

- a. Efisiensi koordinasi lintas direktoriat, karena proses kebijakan kini dilakukan melalui sistem digital terintegrasi seperti *Business Process Management System (BPMS)*.
- b. Pengambilan keputusan yang lebih cepat, melalui pemanfaatan *Data Analytics Center* dan *Human Capital Dashboard* untuk mendukung kebijakan moneter dan stabilitas sistem keuangan.
- c. Kinerja SDM meningkat, karena setiap unit kerja kini memiliki indikator kinerja utama (KPI) yang disesuaikan dengan proses bisnis digital dan hasil yang terukur.

Transformasi ini terbukti mempercepat penerbitan kebijakan dan memperkuat kolaborasi antarunit, menjadikan BI lebih responsif terhadap dinamika ekonomi dan sistem keuangan nasional.

#### **2. Sektor Sosial – Rumah Zakat**

Rumah Zakat menerapkan struktur hybrid, yaitu gabungan antara struktur fungsional dan proyek/fleksibel. Struktur ini memungkinkan setiap program strategis (misalnya Desa Berdaya, Beasiswa Cendekia, dan Ramadhan Berkah) dijalankan oleh tim lintas divisi. Setiap proyek dipimpin oleh Program Manager yang berkoordinasi langsung dengan divisi keuangan, HCM, dan TI. Hal ini mengurangi bottleneck keputusan dan mempercepat pelaksanaan program di lapangan. Sebagai contoh, dalam program Recovery COVID-19, Rumah Zakat membentuk tim lintas fungsi dari unit Kesehatan, Relawan, dan Fundraising. Hasilnya, distribusi bantuan ke 200 desa bisa selesai dalam 10 hari—dua kali lebih cepat dibandingkan sebelum restrukturisasi. Selain kecepatan, desain baru meningkatkan moral dan motivasi karyawan. Mereka merasakan bahwa kontribusinya berhubungan langsung dengan dampak sosial lembaga, bukan sekadar administratif.

#### **3. Sektor Kesehatan - Pelayanan Kesehatan RS**

Dalam sektor kesehatan, peningkatan efektivitas banyak dipengaruhi oleh desain organisasi berbasis unit layanan (service unit structure) dan tim lintas profesi (interdisciplinary team). Sebagai contoh, rumah sakit pemerintah di Indonesia yang menerapkan model desentralisasi manajerial dan Sistem Informasi Manajemen Rumah Sakit (SIMRS) menunjukkan peningkatan signifikan dalam kecepatan layanan dan efisiensi biaya. Beberapa hasil nyata dari desain organisasi yang tepat:

- a. Waktu tunggu pasien menurun hingga 25%, karena sistem pelayanan terintegrasi antarunit;
- b. Koordinasi antarprofesi meningkat, melalui pembentukan *Clinical Pathway Team* yang menggabungkan dokter, perawat, dan analis kesehatan dalam satu struktur kerja;
- c. Efisiensi operasional meningkat, karena pembagian tugas dan tanggung jawab menjadi lebih jelas serta berbasis data digital.

Penelitian WHO (2022) menunjukkan bahwa organisasi kesehatan dengan desain desentralisasi dan dukungan digital memiliki efektivitas pelayanan yang lebih tinggi, terutama di negara berkembang.



## Dampak Desain Organisasi Terhadap Kinerja SDM Dan Proses Bisnis Terhadap Lembaga Keuangan, Sosial, Dan Kesehatan (Studi Pada Bank Indonesia, Rumah Zakat, Dan Pelayanan Kesehatan)

Desain organisasi memiliki peran fundamental dalam menentukan bagaimana sumber daya manusia (SDM) bekerja, berkoordinasi, serta berkontribusi terhadap proses bisnis. Struktur organisasi yang efektif bukan hanya mengatur hierarki dan pembagian kerja, tetapi juga membentuk budaya kerja, pola komunikasi, dan sistem pengambilan keputusan. Dampak desain organisasi terhadap kinerja SDM dan proses bisnis dapat diamati secara nyata pada tiga sektor strategis, yaitu keuangan (Bank Indonesia), sosial (Rumah Zakat), dan kesehatan (Pelayanan Kesehatan).

### 1. Sektor Keuangan – Bank Indonesia

Sebagai otoritas moneter nasional, Bank Indonesia (BI) menerapkan desain organisasi yang menekankan pada spesialisasi fungsional, koordinasi lintas direktorat, dan transformasi digital. Restrukturisasi organisasi yang dilakukan melalui program *Transformasi Organisasi 2020–2025* berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja SDM dan efektivitas proses bisnis. Beberapa dampak signifikan yang dapat diamati:

- a. Kinerja SDM meningkat secara kuantitatif dan kualitatif, karena adanya sistem *performance-based management* yang menilai produktivitas berdasarkan indikator kinerja digital dan hasil nyata.
- b. Proses bisnis menjadi lebih efisien, melalui digitalisasi proses kerja menggunakan sistem *Business Process Management System (BPMS)* dan *Human Capital Information System (HCIS)*.
- c. Budaya kerja lebih kolaboratif dan adaptif, karena struktur organisasi yang sebelumnya hierarkis kini lebih datar (flat) dan berbasis tim lintas fungsi.
- d. Dampak tersebut menjadikan BI lebih responsif terhadap perubahan ekonomi global, serta memperkuat tata kelola internal dan transparansi dalam pelaksanaan kebijakan publik.

### 2. Sektor Sosial – Rumah Zakat

Dampak pada SDM Perubahan desain organisasi di Rumah Zakat berdampak nyata terhadap motivasi, produktivitas, dan keterlibatan amil. Berdasarkan survei internal 2022: Indeks kepuasan karyawan meningkat dari 68% menjadi 82%, Turnover rate turun 18%, jumlah amil bersertifikat kompetensi meningkat 35%. Desain yang lebih terbuka memungkinkan partisipasi ide lintas fungsi, dan pelatihan leadership berbasis nilai Islam memperkuat budaya learning organization. Sedangkan Dampak pada Proses Bisnis yaitu alur kerja yang lebih ramping dan penggunaan ERP, kecepatan pengambilan keputusan meningkat 40%, serta tingkat kesalahan pelaporan menurun drastis. Kepercayaan publik meningkat; hal ini dibuktikan dengan pertumbuhan penghimpunan dana zakat sebesar 12% per tahun selama 2020–2023. Struktur baru juga memperkuat inovasi: tim lintas fungsi kini rutin mengadakan innovation sprint bulanan untuk mencari solusi digital pemberdayaan mustahik.

### 3. Sektor Kesehatan – Pelayanan Kesehatan RS

Dalam sektor pelayanan kesehatan, desain organisasi memiliki dampak langsung terhadap kinerja tenaga kesehatan (SDM) dan efektivitas proses pelayanan pasien. Rumah sakit dan pusat kesehatan masyarakat yang menerapkan desain organisasi berbasis unit layanan dan tim multidisiplin (interdisciplinary team) terbukti mampu meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan. Beberapa dampak positif yang muncul:

- a. Kinerja SDM meningkat, karena setiap unit (seperti IGD, rawat inap, dan farmasi) memiliki tanggung jawab otonom dalam pengelolaan pasien dan sumber daya.
- b. Proses bisnis layanan menjadi lebih cepat dan koordinatif, dengan dukungan *Sistem Informasi Manajemen Rumah Sakit (SIMRS)* yang menghubungkan seluruh unit pelayanan.



c. Kualitas layanan meningkat, karena struktur organisasi memungkinkan komunikasi lintas profesi yang efektif antara dokter, perawat, dan staf administrasi.

Penelitian WHO (2022) mencatat bahwa organisasi kesehatan dengan struktur yang jelas dan berbasis tim mampu menurunkan tingkat kesalahan medis hingga 30% dan meningkatkan kepuasan pasien secara signifikan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Desain organisasi yang selaras dengan strategi kelembagaan, nilai-nilai organisasi, dan sistem pengelolaan sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen fundamental dalam membentuk kinerja organisasi yang adaptif dan berkelanjutan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesesuaian antara struktur organisasi, pembagian peran, mekanisme koordinasi, serta sistem pengelolaan SDM berkontribusi terhadap terciptanya tata kelola organisasi yang lebih terarah dan responsif pada sektor keuangan, sosial, dan kesehatan. Temuan ini menegaskan bahwa desain organisasi tidak hanya berfungsi sebagai kerangka struktural formal, tetapi juga sebagai sistem yang memengaruhi pola kerja, pengambilan keputusan, dan interaksi antarunit kerja.

Pada sektor keuangan, sebagaimana tercermin dalam studi pada Bank Indonesia, penerapan desain organisasi yang bersifat birokratis-strategis dengan struktur hierarkis yang jelas, pembagian fungsi yang spesifik, serta dukungan transformasi digital memperkuat koordinasi lintas direktorat dan akuntabilitas kelembagaan. Struktur organisasi tersebut mendukung peran SDM berbasis kompetensi dan kinerja, serta memungkinkan proses pengambilan keputusan berlangsung secara lebih terstruktur dan berbasis data. Dengan desain organisasi yang demikian, Bank Indonesia mampu menjaga stabilitas kelembagaan sekaligus menyesuaikan diri terhadap dinamika lingkungan ekonomi yang terus berkembang.

Pada sektor sosial, hasil penelitian terhadap Rumah Zakat menunjukkan bahwa penerapan desain organisasi yang bersifat hybrid mengombinasikan struktur fungsional, berbasis proyek, dan nilai-nilai spiritual membentuk pola kerja yang kolaboratif dan berorientasi pada misi kemanusiaan. Restrukturisasi organisasi mendorong pergeseran peran fungsi SDM dari administratif menuju peran strategis, sehingga kebijakan pengelolaan SDM lebih selaras dengan tujuan sosial lembaga. Struktur organisasi yang fleksibel dan partisipatif ini turut memperkuat budaya kerja berbasis nilai amanah, profesional, dan peduli, serta mendukung keterlibatan pegawai dalam pelaksanaan program-program sosial secara terintegrasi.

Sementara itu, pada sektor kesehatan, penerapan desain organisasi berbasis unit layanan dan tim lintas profesi (interdisciplinary team) menunjukkan peran struktur organisasi dalam memperjelas pembagian tugas, memperkuat koordinasi antarprofesi, serta mendukung mutu pelayanan pasien. Struktur yang mendukung desentralisasi manajerial dan pemanfaatan sistem informasi kesehatan (SIMRS) memungkinkan tenaga medis dan manajerial berinteraksi secara lebih terkoordinasi, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan layanan kesehatan, meskipun penelitian ini tidak melakukan pengukuran kuantitatif atas hasil tersebut.

Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa efektivitas organisasi ditentukan oleh tingkat kesesuaian (fit) antara desain struktur organisasi, strategi kelembagaan, sistem pengelolaan SDM, dan nilai-nilai budaya organisasi. Integrasi yang baik antar elemen tersebut membentuk pola kerja yang koheren dan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan. Oleh karena itu, desain organisasi perlu dipahami sebagai sistem dinamis yang harus disesuaikan dengan karakteristik sektor, lingkungan, dan misi organisasi.

Berdasarkan temuan tersebut, Bank Indonesia disarankan untuk terus memperkuat keselarasan struktur organisasi dengan strategi transformasi digital dan pola koordinasi lintas

direktorat. Rumah Zakat perlu mempertahankan desain organisasi hybrid yang fleksibel dan berbasis nilai spiritual, serta memastikan peran strategis fungsi SDM tetap terintegrasi dalam setiap program sosial. Sementara itu, lembaga pelayanan kesehatan diharapkan mengembangkan struktur organisasi berbasis tim multidisiplin dan memperkuat pemanfaatan sistem informasi kesehatan sebagai sarana koordinasi dan peningkatan mutu layanan. Bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk mengembangkan pendekatan kuantitatif atau *mixed methods* guna menguji secara empiris hubungan antara desain organisasi, kinerja SDM, dan proses bisnis di berbagai sektor.

## REFERENSI

- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13<sup>th</sup> ed.). Kogan Page.
- Athanasioglou, P. P., Brissimis, S. N., & Delis, M. D. (2005). *Bank-specific, industry-specific and macroeconomic determinants of bank profitability* (Working Paper No. 25). Bank of Greece.
- Bank Indonesia. (2021). *Laporan tahunan Bank Indonesia 2021*. Jakarta: Bank Indonesia. Diperoleh dari <https://www.bi.go.id/>
- Bougatef, K. (2017). Determinants of bank profitability in Tunisia: Does corruption matter? *Journal of Money Laundering Control*, 20(1), 70–78. [https://doi.org/10.1108/JMLC\\_10-2015-0044](https://doi.org/10.1108/JMLC_10-2015-0044)
- Cameron, K. S., & Whetten, D. A. (1983). *Organizational effectiveness: A comparison of multiple models*. Academic Press.
- Chowdhury, M. A. F., & Rasid, M. E. S. M. (2017). Determinants of performance of Islamic banks in GCC countries: Dynamic GMM approach. In *Advances in Islamic finance, marketing, and management* (pp. 49–80). Emerald Publishing.
- Daft, R. L. (2016). *Organization theory and design* (12th ed.). Cengage Learning.
- Galbraith, J. R. (2014). *Designing organizations: Strategy, structure, and process at the business unit and enterprise levels* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Hammer, M., & Champy, J. (2015). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution* (Updated ed.). HarperBusiness.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall.
- Priharta, A., Gani, N. A., Ananto, T., Jaharuddin, Sutikno, & Utama, R. E. (2021). *Tata kelola keuangan perguruan tinggi dengan sistem informasi realisasi anggaran*. Surabaya: Penerbit Global Aksara Pres.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Rumah Zakat. (2022). *Laporan tahunan Rumah Zakat 2022*. Bandung: Rumah Zakat Indonesia. Diperoleh dari <https://www.rumahzakat.org/>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.
- World Health Organization (WHO). (2022). *Health systems performance assessment: A tool for health governance*. Geneva: World Health Organization.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.
- Zehir, C., Can, E., & Karaboga, T. (2015). Linking entrepreneurial orientation to firm performance: The role of differentiation strategy and innovation performance *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 358–367. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.381>