

# PENETAPAN STRUKTUR ORGANISASI DAN TATA KERJA PADA ORGANISASI PELAYANAN SOSIAL RUMAH CEMARA KOTA BANDUNG

Cita Insaniah Muhammad, Meilanny Budiarti Santoso, Moch.Zainudin

Cita.Insaniah12@gmail.com. meilannybudiarty13@gmail.com , moch\_zainuddin@ymail.com

## ABSTRAK

Rumah Cemara merupakan sebuah organisasi komunitas yang bertujuan meningkatkan kualitas hidup Orang dengan HIV/AIDS (ODHA) dan konsumen narkoba di Indonesia. Rumah Cemara didirikan bertujuan untuk membentuk Indonesia tanpa stigma dan diskriminasi di mana semua memiliki kesempatan yang sama untuk maju, memperoleh layanan HIV dan NAPZA yang bermutu, serta dilindungi sesuai konstitusi. Adapun proses penelitian ini bertujuan untuk menganalisa proses manajerial lembaga yang berkaitan dengan POHFI yaitu *planning, organizing, HRD, fundraising, dan system information*. Pada penelitian ini akan dibahas mengenai aspek organizing. Pada aspek organizing ini akan menganalisis kiat lembaga dalam membuat struktur organisasi dan tata kerja. Metode yang digunakan dalam proses penelitian ini yakni melalui wawancara dan studi dokumentasi. Dalam menganalisis konsep organizing menggunakan analisis dan matriks SWOT. Namun, agar dapat mencapai kondisi manajerial yang optimal Rumah Cemara dalam hal ini perlu melakukan beberapa alternatif pengembangan dengan memperhatikan kekuatan (*strength*), kekurangan (*weakness*), kesempatan (*opportunity*), dan tantangan (*threath*) baik yang berasal dari lingkungan internal maupun eksternal lembaga.

**Kata kunci:** Rumah Cemara, HIV/AIDS, NAPZA, Manajemen, Lembaga, Organizing.

## ABSTRACT

*Rumah Cemara is a community organization that aims to improve the quality of life of People with HIV / AIDS (PLWHA) and drug consumers in Indonesia. Rumah Cemara was established to create Indonesia without stigma and discrimination where all have equal opportunity to go forward, get quality HIV and drug services, and protected according to the constitution. The process of this study aims to analyze the managerial process of institutions related to the POHFI planning, organizing, HRD, fundraising, and system information. In this research will be discussed about the organizing aspect. In this organizing aspect will analyze the tips of the institution in making the organizational structure and working order. The method used in this research process is through interview and documentation study. In analyzing the concept of organizing using SWOT analysis and matrix. However, in order to achieve optimal managerial conditions of Rumah Cemara in this case need to do some development alternatives with attention to the strength (strength), weaknesses, opportunities (opportunities), and challenges (threath) both originating from the internal environment and external agencies .*

**Key Word:** Rumah Cemara, HIV/AIDS, NAPZA, Management, Institution, Organizing.

## PENDAHULUAN

Organizing atau Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) berfungsi untuk memfasilitasi dan mendukung pencapaian misi lembaga. Struktur organisasi dan tata kerja dibuat agar tidak terjadi tumpang tindih di dalam pencapaian tujuan sebuah organisasi. Sistem organisasi dan ketenagakerjaan juga diatur dalam Undang-Undang.

Selain itu SOTK juga membantu anggota dalam memberikan pemahaman mengenai jabatan dan tugas dari jabatan tersebut. SOTK memberikan banyak bantuan dalam penggapaian struktur organisasi yang

diharapkan dan dapat pula memberikan pengetahuan perihal kebutuhan dari sebuah organisasi. SOTK juga bisa memberikan sebuah penggambaran atau deskripsi dari konsep organisasi. Dapat pula sebagai *diagnoser* sebuah organisasi.

Dalam sebuah organisasi, SOTK merupakan hal yang sangat penting. Hal ini bertujuan agar kegiatan organisasi dapat berjalan secara terstruktur. Bagan struktur organisasi yang biasanya digambarkan dalam bentuk kotak-kotak dan garis-garis menggambarkan hirarki jabatan dan tanggung

jawab yang dapat menunjukkan alur pelaporan dan supervisi.

Keberadaan struktur organisasi pada sebuah organisasi dapat mempengaruhi hal-hal berikut ini:

1. Fokus pekerjaan dan sekaligus pemilihan pekerja yang sesuai dengan divisi terkait
2. Tanggung jawab yang akan dibebankan pada setiap unit kerja atau posisi jabatan yang ada
3. Supervisi
4. Garis komunikasi
5. Tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan
6. Pencapaian tujuan organisasi

Hasil *assessment* pada aspek organizing menunjukkan bahwa SOTK di Rumah Cemara telah terbentuk. SOTK ini dibentuk berdasarkan tujuan Rumah Cemara dalam mencapai rencana strategis pada tahun 2021. SOTK yang terbentuk disesuaikan dengan kebutuhan lembaga.

Pada saat ini SOTK di Rumah Cemara terdiri dari beberapa bidang yaitu, Direktur, Advisor, Resource Mobilization Grand Manager, Peer Service Manager, *Finance* and Admin Manager, Monitoring and Evaluasi Manager yang membawahi beberapa divisi lainnya. Alur komunikasi dan birkorasi antar bagian sudah jelas.

Masing-masing divisi telah memahami *job description*. Walaupun tidak semua divisi memiliki *job description*. Pada pelaksanaan praktikum sebelumnya, Rumah Cemara telah diintervensi dalam pembuatan *job description*. *Job description* tersebut akan dibicarakan untuk disepakati bersama. Dalam melaksanakan suatu kegiatan telah dibuat standar operasional prosedur atau SOP. SOP ini membantu untuk memonitoring kinerja pada tiap bagian.

Pada tahun 2018 akan terjadi perubahan struktur organisasi dan tata kerja. Penambahan dan pemisahan bidang rehabilitasi dari *peer service* ke bidang baru yaitu *in home*. *In home* merupakan satu bidang yang berfungsi merawat saran dan prasarana di rumah cemara serta mengatur rehabilitasi di rumah cemara. Bidang *in home*

muncul disebabkan karena ada pemindahan lokasi rehabilitasi. Alasan bidang rehabilitasi digabungkan dengan bidang *in home* karena prosedural rehabilitasi dibutuhkan kebersihan dan kenyamanan di dalam ruangan. Hal ini serupa dengan *job description* dari bidang *in home* yaitu melakukan perawatan sarana sebagai salah satu *job description*.

Mengingat kebutuhan Rumah Cemara akan HRD sangat penting. Perlu adanya pemisahan bidang HRD dari *Finance* dan Admin menjadi sejajar dengan *Peer Service Manager* yang akan ditangani langsung oleh seorang manajer HRD. Perubahan Struktur organisasi dan tata kerja Rumah Cemara ini masih dalam proses pembahasan dan perumusan. Maka dalam proses intervensi yang dilakukan praktikan adalah memberikan dorongan dan masukan mengenai struktur yang baik dilengkapi adanya *job description* pada setiap bidang, SOP, dan alur komunikasi yang jelas.

### Organisasi dan Tata Kerja

Organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Definisi ini tampaknya amat panjang, jadi mari kita uraikan menjadi bagian-bagian yang lebih relevan.

1. **Chester I. Barnard (1938)** dalam bukunya "*The Executive Functions*" mengemukakan bahwa : "*I define organization as a system of cooperatives of two more persons*" (Organisasi adalah sistem kerja sama antara dua orang atau lebih).
2. **James D. Mooney** mengatakan bahwa : "*Organization is the form of every human association for the attainment of common purpose*" (Organisasi adalah setiap bentuk kerjasama untuk mencapai tujuan bersama).
3. **Dimock** berpendapat bahwa organisasi adalah: "*Organization is the systematic bringing together of*

*interdependent part to form a unified whole through which authority, coordination and control may be exercised to achieve a given purpose”*

(Organisasi adalah perpaduan secara sistematis daripada bagian-bagian yang saling ketergantungan/berkaitan untuk membentuk suatu kesatuan yang bulat melalui kewenangan, koordinasi dan pengawasan dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan).

### Unsur-unsur Organisasi

Dari beberapa pengertian organisasi di atas, dapat disimpulkan bahwa setiap organisasi harus memiliki tiga unsur dasar, yaitu :

1. Orang-orang (sekumpulan orang),
2. Kerjasama,
3. Tujuan yang ingin dicapai,

Dengan demikian organisasi merupakan sarana untuk melakukan kerjasama antara orang-orang dalam rangka mencapai tujuan bersama, dengan mendayagunakan sumber daya yang dimiliki. Selain itu, untuk mempermudah jalannya suatu organisasi, kerjasama antar individu dalam suatu organisasi pun dapat ditindaklanjuti dengan adanya pembagian tugas di dalam prosesnya. Sehingga tingkat efisiensi dalam pencapaian tujuan bersama dapat semakin diharapkan dan terealisasikan.

### Ciri-ciri Organisasi

Adapun ciri-ciri suatu organisasi adalah sebagai berikut :

1. Organisasi adalah lembaga sosial yang terdiri atas sekumpulan orang berpola interaksi yang di tetapkan
2. Organisasi di kembangkan untuk mencapai tujuan tertentu
3. Organisasi secara sadar di koordinasikan dan dengan sengaja di susun
4. Organisasi adalah instrumen sosial yang mempunyai batasan secara relatif dapat diidentifikasi

### Teori Organisasi

#### 1. Teori Organisasi Klasik

Teori ini biasa disebut dengan “teori tradisional” atau disebut juga “teori mesin”. Berkembang mulai 1800-an (abad 19). Dalam teori ini organisasi digambarkan sebuah lembaga yang tersentralisasi dan tugas-tugasnya terspesialisasi serta memberikan petunjuk mekanistik structural yang kaku tidak mengandung kreatifitas.

Teori Organisasi klasik sepenuhnya menguraikan anatomi organisasi formal. Empat unsur pokok yang selalu muncul dalam organisasi formal:

- a. Sistem kegiatan yang terkoordinasi
- b. Kelompok orang
- c. Kerjasama
- d. Kekuasaan & Kepemimpinan

Teori Klasik berkembang dalam 3 aliran, yaitu :

- a. Teori Birokrasi, dikembangkan dari Ilmu Sosiologi
- b. Teori Administrasi, langsung dari praktek manajemen memusatkan Aspek Makro sebuah organisasi.
- c. Teori Manajemen ilmiah, langsung dari praktek manajemen memusatkan Aspek Mikro sebuah organisasi.

#### 2. Teori Neoklasik

Aliran Neoklasik disebut juga dengan “Teori Hubungan Manusiawi”. Teori ini muncul akibat ketidakpuasan dengan teori klasik dan teori merupakan penyempurnaan teori klasik. Teori ini menekankan pada “pentingnya aspek psikologis dan social karyawan sebagai individu ataupun kelompok kerja”.

Dalam pembagian kerja Neoklasik memandang perlunya:

- a. Partisipasi
- b. Perluasan kerja
- c. Manajemen bottom-up

#### 3. Teori Organisasi Modern

Teori ini disebut teori analisa dalam organisasi, merupakan aliran terbesar ketiga dalam organisasi dan manajemen. Teori modern melihat bahwa suatu unsur organisasi berada dalam satu kesatuan dan saling ketergantungan, yang di dalamnya mengemukakan bahwa organisasi bukanlah

suatu sistem tertutup yang berkaitan dengan lingkungan yang stabil, akan tetapi organisasi merupakan sistem terbuka.

Teori modern menunjukkan tiga kegiatan proses hubungan universal yang selalu muncul pada sistem manusia dan perilakunya dalam berorganisasi, yaitu:

- a. Komunikasi
- b. Konsep keseimbangan
- c. Proses pengambilan keputusan

### Pengertian Tata Kerja

Tata kerja atau metode adalah suatu cara bagaimana (*how*) agar sumber-sumber dan waktu yang tersedia dan amat di perlukan dapat di manfaatkan dengan tepat sehingga proses kegiatan manajemen dapat dilakukan dengan tepat pula.

#### 1. Jabatan (*job specification*)

Spesifikasi jabatan (*job specification*) menunjukkan siapa yang melakukan pekerjaan itu dan faktor-faktor manusia yang diisyaratkan (Handoko : 1996). Di dalam spesifikasi jabatan ditentukan kemampuan dan bakat dasar yang harus dimiliki untuk menjalankan pekerjaan. Pada umumnya spesifikasi jabatan memuat ringkasan pekerjaan yang jelas yang diikuti oleh kualifikasi definitif yang dibutuhkan dari calon yang memangku jabatan itu.

Spesifikasi jabatan adalah persyaratan minimal yang harus dipenuhi oleh orang yang menduduki suatu jabatan, agar ia dapat melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik dan bertanggung jawab. Seorang karyawan akan mau dan mampu bekerja dengan baik jika ia ditempatkan pada posisi jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya serta kebutuhannya dapat terpenuhi dengan ia melakukan pekerjaan itu.

Oleh sebab itu, perusahaan harus bisa menempatkan karyawan sesuai dengan minat dan kemampuannya serta memperhatikan kebutuhannya. Disamping itu, dengan menempatkan karyawan pada suatu jabatan yang sesuai dengan kualifikasi yang dimilikinya berarti para karyawan telah diberi kesempatan untuk mengembangkan diri dan merealisasikan potensinya seoptimal

mungkin. Spesifikasi jabatan ini dapat disusun secara bersama-sama dengan uraian jabatan, tetapi dapat juga disusun secara terpisah. Beberapa hal yang pada umumnya dimasukkan dalam spesifikasi jabatan adalah:

- a. Persyaratan pendidikan, latihan, dan pengalaman kerja
- b. Persyaratan pengetahuan dan keterampilan
- c. Persyaratan fisik dan mental
- d. Persyaratan umur dan jenis kelamin.

Jadi, spesifikasi pekerjaan adalah uraian persyaratan kualitas minimum seseorang yang bisa diterima agar dapat menjalankan satu jabatan dengan baik dan kompeten.

Dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa Spesifikasi jabatan menerjemahkan deskripsi pekerjaan ke dalam kualifikasi manusia dengan menguraikan persyaratan minimal yang harus dipenuhi oleh orang yang menduduki suatu jabatan, agar ia dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik. Seorang karyawan akan mau dan mampu bekerja dengan baik jika ia ditempatkan pada posisi jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya serta kebutuhannya dapat terpenuhi dengan ia melakukan pekerjaan itu.

Oleh sebab itu, perusahaan harus bisa menempatkan karyawan sesuai dengan minat dan kemampuannya serta memperhatikan kebutuhannya. Disamping itu, dengan menempatkan karyawan pada suatu jabatan yang sesuai dengan kualifikasi yang dimilikinya berarti para karyawan telah diberi kesempatan untuk mengembangkan diri dan merealisasikan potensinya seoptimal mungkin.

#### 2. Tujuan menyusun spesifikasi jabatan

- a. Menemukan pekerja yang prospektif

Spesifikasi jabatan penting dalam mendapatkan calon karyawan untuk pekerjaan tertentu sesuai rumusan spesifikasi jabatan yang ada . juga akan membantu dalam proses seleksi, serta membantu menyediakan daftar pertanyaan

penting untuk wawancara sesuai isi spesifikasi jabatan yang ada.

- b. Rincian spesifikasi jabatan yang ada dalam recruitment merupakan gambaran calon pekerja  
Sebuah spesifikasi pekerjaan akan menjadi pengenalan pertama untuk calon. Oleh karena itu penting bahwa itu adalah profesional dan menggambarkan citra yang tepat. Sehingga ketika Anda menyusun spesifikasi anda akan menarik kandidat yang sesuai.
  - c. Mengatur kompetensi organisasi  
Organisasi harus menetapkan kompetensi inti dan spesifikasi pekerjaan yang akan membantu mereka untuk melaksanakan program kompetensi yang sesuai.
  - d. Spesifikasi pekerjaan penting dalam mengidentifikasi kompetensi karyawan.  
Organisasi dapat mengidentifikasi tugas yang tepat dan kompetensi dari posisi pekerja.
  - e. Sebagai Orientasi untuk calon  
Calon dapat menentukan apakah dirinya ber kualifikasi sesuai dengan spesifikasi jabatan yang ada
3. Manfaat Uraian dan Spesifikasi Jabatan

Uraian Jabatan dan Spesifikasi Jabatan, sebagai hasil dari Analisis Jabatan mempunyai banyak manfaat, antara lain:

- a. Sebagai dasar untuk melakukan Evaluasi Jaba
- b. Sebagai dasar untuk menentukan standar hasil kerja seseorang
- c. Sebagai dasar untuk melakukan rekrutmen, seleksi, dan penempatan pegawai baru
- d. Sebagai dasar untuk merancang program pendidikan dan latihan
- e. Sebagai dasar untuk menyusun jalur promosi
- f. Untuk rnerencanakan perubahan dalam organisasi dan penyederhanaan kerja

- g. Sebagai dasar untuk mengembangkan program kesehatan dan keselamatan kerja.

### Standar Operasional Prosedur

*Standart Operating Prosedure (SOP)* adalah serangkaian instruksi kerja tertulis yang dibakukan (terdokumentasi) mengenai proses penyelenggaraan administrasi perusahaan, bagaimana dan kapan harus dilakukan, dimana dan oleh siapa dilakukan.

Menurut Tjipto Atmoko, Standart Operasional Prosedur merupakan suatu pedoman atau acuan untuk melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan fungsi dan alat penilaian kinerja instansi pemerintah berdasarkan indikator-indikator teknis, administratif dan prosedural sesuai tata kerja, prosedur kerja dan sistem kerjapada unit kerja yang bersangkutan.

1. Manfaat Standar Operasional Prosedur
  - a. Sebagai standarisasi cara yang dilakukan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang menyelesaikan tugasnya.
  - b. Mengurangi tingkat kesalahan dan kelalaian yang mungkin dilakukan oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas.
  - c. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas dan tanggung jawab individual pegawai dan organisasi secara keseluruhan.
  - d. Membantu pegawai menjadi lebih mandiri dan tidak bergantung pada intervensi manajemen, sehingga akan mengurangi keterlibatan pimpinan dalam pelaksanaan proses sehari-hari.
  - e. Meningkatkan akuntabilitas pelaksanaan tugas.
  - f. Menciptakan ukuran standar kinerja yang akan memberikan pegawai cara konkrit untuk memperbaiki kinerja serta membantu mengevaluasi usaha yang telah dilakukan.
  - g. Memastikan pelaksanaan tugas penyelenggaraan pemerintahan

dapat berlangsung dalam berbagai situasi.

- h. Memberikan informasi mengenai kualifikasi kompetensi yang harus dikuasai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya.
- i. Memberikan informasi dalam upaya peningkatan kompetensi pegawai.
- j. Memberikan informasi mengenai beban tugas yang dipikul oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

## 2. Tujuan *Standard Operating Prosedure* (SOP)

- a. Agar petugas/pegawai menjaga konsistensi dan tingkat kinerja petugas/pegawai atau tim dalam organisasi atau unit kerja.
- b. Agar mengetahui dengan jelas peran dan fungsi tiap-tiap posisi dalam organisasi.
- c. Memperjelas alur tugas, wewenang dan tanggung jawab dari petugas/pegawai terkait.
- d. Melindungi organisasi/unit kerja dan petugas/pegawai dari malpraktek atau kesalahan administrasi lainnya.
- e. Untuk menghindari kegagalan/kesalahan, keraguan, duplikasi, dan inefisiensi.
- f. Fungsi Standar Operating Prosedure
- g. Memperlancar tugas petugas/pegawai atau tim/unit kerja.
- h. Sebagai dasar hukum bila terjadi penyimpangan.
- i. Mengetahui dengan jelas hambatan-hambatannya dan mudah dilacak
- j. Mengarahkan petugas/pegawai untuk sama-sama disiplin dalam bekerja.
- k. Sebagai pedoman dalam melaksanakan pekerjaan rutin.

Oleh karena itu diperlukan standar-standar operasi prosedur sebagai acuan kerja

secara sungguh-sungguh untuk menjadi sumber daya manusia yang profesional, handal sehingga dapat mewujudkan visi dan misi perusahaan.

## METODE

Metode yang digunakan untuk menganalisis data adalah SWOT. Metode SWOT ini untuk melihat faktor internal yaitu *strenght* (kekuasaan) dan *weakness* (kelemahan) dan faktor eksternal yaitu *opportunity* (peluang) dan *threat* (ancaman). Setelah menganalisis menggunakan SWOT selanjutnya dilakukan analisis matriks SWOT untuk melihat *comparative advantage*, *mobilization*, *divestment/investment*, dan *damage control*. Matriks analisis SWOT ini digunakan guna menemukan permasalahan dan solusinya.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Proses *assessment* pada aspek organizing dilakukan dalam beberapa tahapan, yaitu dengan melakukan proses wawancara pada staff Rumah Cemara dan meminta data sekunder terkait.

Dalam struktur Rumah Cemara terdapat *Board Member Representative* atau pegawai. Bagian ini diisi oleh pendiri Rumah Cemara yang sudah tidak aktif dalam struktur. Fungsinya sebagai pengawas dan pemberi masukan atas tujuan dan arah organisasi (Dewan Penasehat). *Board Member Representative* ini mengawasi langsung seluruh bidang yang ada di Rumah Cemara dalam pencapaian rencana strategis.

Dalam menjalankan visi – misi Rumah Cemara atau pelaksana harian langsung dijalankan dan diawasi oleh Direktur. Terdapat advisor atau konsultan untuk memberikan memutuskan program yang harus dilakukan dalam pencapaian visi – misi. Pelaksanaan harian tidak bisa dilakukan sendiri, maka berdasarkan kebutuhan organisasi dibentuk empat bidang untuk mencapai kebutuhan organisasi.

Keempat bidang tersebut adalah: *Recources Mobilization*, *Peer Service Manager*, *Finance* dan *Admin Manager*, dan *Monitoring dan Evaluasi Manager*. Bidang

*Recources Mobilization* mengumpulkan sumber daya dalam menjaga *sustainibily* organisasi agar terus berjalan dan mandiri baik orang, barang, uang, jaringan, dan mitra. *Recources Mobilization* ini bertanggung jawab dalam hal tersebut.

Bidang kedua adalah Bidang Program atau *Peer Support* yang berhubungan langsung dengan klien. Divisi ini dibantu oleh beberapa staf terdapat wakil dan koordinator. Dibawahnya terdapat sub-sub divisi yaitu rehabilitasi, kelompok dukungan sebaya, *sport for development* (olah raga bola dan boxing).

Berikutnya adalah bidang *finance* dan *administration manager*. Terdapat sub bidang yaitu keuangan, administrasi, dan Informasi Teknologi (IT). Bidang terakhir yang terbaru adalah Monitoring dan Evaluasi Manager yang langsung membawahi bidang data, media, dan humas. Seharusnya sebelum langsung membahwai staff data, dan media, dan humas terdapat koordinator. Namun, struktur yang terbentuk tidak menggambarkan keberadaan koordinaor di bawah Monitoring dan Evaluasi Manager.

Proses *assessment* kedua dilakukan dengan mewawancarai koordinator kelompok pengagas. Pada wawancara ini digali mengenai alur komunikasi dan birokrasi di Rumah Cemara. Informan menjelaskan bahwa proses pengambilan keputusan dalam berbagai bidang harus disetujui oleh manager terkait. Misalnya, pada bidang *Peer Service Manager* yang membahwai bidang kelompok pengagas dan *sport for development*.

Pengambilan keputusan mengenai jenis kegiatan dan bentuk kerja sama akan di monitoring langsung oleh manager. Begitu pula ketika melakukan perizinan dan permohonan mengengai cuti atau pengajuan dana untuk perjalanan. Staff di *peer service*

harus meminta persetujuan dan tanda tangan dari manager. Pada hasil pembicaraan ini dibahas pula mengenai SOP dalam melaksanakan suatu kegiatan. Misalnya pada koordinator kelompok penggagas. Apabila akan melakukan kerjasama dengan mitra terkait perlu dilakukan MoU. MoU ini untuk mengikat dan membatasi ruang dan keputusan

yang bisa diambil antar kedua belah pihak. MoU dibuat untuk menghindari kerugian diantara kedua belah pihak.

Proses *assessment* dilanjutkan kembali dengan mewawacari staff di bidang *Finance* and Admin. Narasumber menjelaskan mengenai SOTK di Rumah Cemara. Pada proses wawancara ada sedikit perdebatan mengenai pemahaman struktur organisasi Rumah Cemara. Staff pada bagian *finance* dan admin yang beranggapan bahwa koordinator *sport for development* tidak ada. Akan tetapi digantikan oleh koordinator *boxing*. Namun informasi dari koordinator *finance* sekaligus staff HRD, koordinator *sport development* itu ada sedangkan koordinator *boxing* tidak ada. Infoman menjelaskan bahwa *staff boxing* merupakan pelaksana yang dibawah langsung oleh koordinator *sport for development*. Perbedaan pendapat ini ditengarai dengan berbedanya pemahaman serta penggunaan istilah yang rancu.

Hasil *assessment* menunjukkan bahwa pemahaman staff Rumah Cemara mengenai struktur organisasinya masih berbeda-beda. Penggunaan istilah yang berubah-ubah menyebabkan adanya perbedaan pemahaman. Koordinator *finance* memaparkan bahwa struktur organisasi di Rumah Cemara masih berubah-ubah. Misalnya pada tahun 2018 akan dilakukan penambahan bidang HRD pada struktur rumah cemara. Hal ini didasari atas adanya rekomendasi untuk mengadakan bidang HRD. Keputusan diadakannya bidang HRD disebabkan kebutuhan Rumah Cemara akan HRD semakin meningkat. Konflik kecil antar staff sering terjadi dan perlu penanganan yang khusus. Maka mulai awal tahun 2018 bidang HRD diadakan dan dipisahkan dengan bidang *Finance* dan Admin Manager.

**Tabel 1 Analisis Matriks SWOT**

	<b>Strength :</b> Sudah terbentuk Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK)	<b>Weakness:</b> 1. Masih sering terjadinya <i>double job</i> atau terjadi tumpang
--	--	---

	<ol style="list-style-type: none"> <li>Memiliki surat izin operasional dari Dinas Sosial Kota Bandung .</li> <li>Sudah memiliki Standar Operasional Prosedur (SOP) untuk rehabilitasi dan pelayanan lainnya.</li> </ol>	<p>tindih di antara jabatan yang satu dengan yang lain dalam melaksanakan tugas.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Struktur Organisasi dan Tata Kerja belum tetap dan dapat berubah-ubah</li> </ol>
<b>Opportunity :</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Lembaga telah dikenal oleh masyarakat serta kepercayaan masyarakat terhadap lembaga sangat baik.</li> </ol>	<b>SO:</b> Peningkatkan pelayanan lembaga untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga.	<b>WO:</b> Menurunnya kepercayaan masyarakat karena ketidakprofesionalan kinerja, masih terjadinya <i>double job</i> atau tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
<b>Threat :</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Banyak lembaga serupa yang memiliki manajemen lembaga lebih baik.</li> </ol>	<b>ST:</b> Menjalankan tugas ( <i>job description</i> ) sesuai masing-masing jabatan. agar terciptanya manajemen lembaga yang baik.	<b>WT:</b> Meminimalisir terjadinya <i>double job</i> atau tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas dan memastikan pembuatan SOTK yang

		tetap, agar manajemen lembaga lebih baik
--	--	--

Analisis matriks SWOT di atas memaparkan bahwa *damage control* yang dapat dilakukan untuk mengatasi permasalahan mengenai aspek organizing adalah membuat dan menetapkan struktur organisasi dan tata kerja di Rumah Cemara. Struktur organisasi dan tata kerja yang tetap dapat mempengaruhi alur kinerja para staff rumah cemara.

Seperti yang sudah dipaparkan sebelumnya di tahun 2018 akan terjadi perubahan struktur organisasi. Ada beberapa aspek yang akan dirubah. Pertama, adanya bidang *in home* yang mengatur perawatan sarana dan prasarana serta rehabilitasi. Kedua, bidang HRD yang akan dipisahkan dari *finance*, admin dan GA koordinator. Perubahan struktur ini perlu dipastikan kesiapannya mengenai ketersediaan *job description* dan SOP. Maka intervensi yang dilakukan dengan memastikan bahwa perubahan struktur telah dilengkapi dengan pembagian kerja (*staffing*), *job description*, dan SOP.

## SIMPULAN DAN SARAN

Rumah Cemara telah memiliki struktur organisasi dan tata kerja. Pembentukan SOTK ini didasari atas tujuan dari Rumah Cemara. Hasil kajian terhadap manajemen pelayanan sosial di Rumah Cemara menunjukan bahwa stuktur organisasi dan tata kerja di Rumah Cemara belum tetap dan masih berubah-ubah. Dampaknya hal ini menyebabkan perbedaan persepsi dan pemahaman dari para staff Rumah Cemara mengenai SOTK di Rumah Cemara.

Jika pada sebelumnya hanya beberapa bidang saja yang memiliki *job description*. Saat ini setiap bidang telah memiliki *job description*. Adapun dalam penggunaannya di lapangan, *job description* ini belum dijadikan sebagai pedoman secara maksimal dalam pelaksanaan tugas dan peran fungsi masing-masing bagian. Hal ini menyebabkan



Prosiding Penelitian & Pengabdian Kepada Masyarakat	e ISSN : 2581-1126 p ISSN : 2442-448X	Vol. 4 No: 3	Hal 390 - 447	Desember 2017
---	--	--------------	---------------	---------------

terjadinya tumpang - tinding pekerjaan dan *double job* di antara personil Rumah Cemara sendiri. Walaupun disisi lain, Rumah Cemara telah memiliki standar operasional prosedur (SOP) dalam melaksanakan kegiatan, misalnya SOP Rehabilitasi.

#### UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih kepada supervisor penulis Ibu Meilanny Budiarti S, S.SoS, SH, M.Si. selaku dosen Kesejahteraan Sosial FISIP Unpad. Terima Kasih kepada seluruh dosen Kesejahteraan Sosial FISIP Unpad. Terima Kasih Kepada kelompok Manajemen Lembaga Rumah Cemara yang telah membantu dan menyemangati dalam proses penelitian dan penulisan artikel ini.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Kettner, Peter M. 2002. *Achieving Excellence In The Management Of Human Service Organization*. Boston: Allyn & Bacon
- Rangkuti, F. (2015). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta, Indonesia: Gramedia Pustaka Utama.
- Subliyanto. (2012). *Analisis SWOT*. <http://subliyanto.wordpress.com/2012/12/13/analisis-swot/> diakses pada 24 Desember 2017
- Skidmore, Rex A.1995. *Social Work Aministration*. Allyn & Bacon.