



Strategi Desain Organisasi Klinik dalam Menghadapi Perubahan Global

¹Felik Fernando Tanzil, ²Rinawati

¹²Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya (ARS)

Alamat: Jl. Sekolah Internasional No. 1-2, Antapani, Bandung

Korespondensi penulis: felixtanzil@gmail.com

Abstract. *This study aims to explore the organizational design strategy of clinics in facing global changes that increasingly demand adaptability, efficiency, and service quality improvement. The research was conducted using a descriptive qualitative method through interviews with three clinic staff who provided in-depth insights regarding internal adjustments to technological, managerial, and human resource aspects. The data were analyzed thematically to identify patterns of organizational adaptation in clinical settings. The results indicate that clinics have begun to implement a more flexible organizational structure, encourage digital transformation in service delivery, and improve employee competence through continuous training. Furthermore, the study found that the ability to manage human resources effectively and integrate digital systems plays a central role in sustaining performance amid global change. The findings contribute to understanding how small- and medium-scale health organizations can redesign their structures to remain competitive and responsive to dynamic external environments. In conclusion, organizational design strategies that emphasize agility, digital integration, and participatory leadership can enhance the resilience and sustainability of clinical institutions.*

Keywords: *Organizational Design; Clinic Management; Global Change; Adaptability*

Abstrak. Studi ini bertujuan untuk mengeksplorasi strategi desain organisasi klinik dalam menghadapi perubahan global yang semakin menuntut kemampuan beradaptasi, efisiensi, dan peningkatan kualitas layanan. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif deskriptif melalui wawancara dengan tiga staf klinik yang memberikan wawasan mendalam mengenai penyesuaian internal terhadap aspek teknologi, manajerial, dan sumber daya manusia. Data dianalisis secara tematis untuk mengidentifikasi pola adaptasi organisasi dalam pengaturan klinis. Hasilnya menunjukkan bahwa klinik telah mulai menerapkan struktur organisasi yang lebih fleksibel, mendorong transformasi digital dalam pemberian layanan, dan meningkatkan kompetensi karyawan melalui pelatihan berkelanjutan. Lebih lanjut, studi ini menemukan bahwa kemampuan untuk mengelola sumber daya manusia secara efektif dan mengintegrasikan sistem digital memainkan peran sentral dalam mempertahankan kinerja di tengah perubahan global. Temuan ini berkontribusi untuk memahami bagaimana organisasi kesehatan skala kecil dan menengah dapat mendesain ulang struktur mereka agar tetap kompetitif dan responsif terhadap lingkungan eksternal yang dinamis. Kesimpulannya, strategi desain organisasi yang menekankan kelincahan, integrasi digital, dan kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan ketahanan dan keberlanjutan institusi klinis.

Kata kunci: design organisasi; Management Klinik, Perubahan Global, Adaptabilitas

LATAR BELAKANG

Perubahan global yang terjadi dalam dua dekade terakhir telah membawa dampak signifikan terhadap sektor layanan kesehatan di seluruh dunia, termasuk di Indonesia. Globalisasi dan perkembangan teknologi informasi telah mendorong transformasi sistem pelayanan kesehatan menuju model yang lebih digital, terintegrasi, dan berbasis data. Munculnya *telemedicine*, sistem rekam medis elektronik, serta pemanfaatan *artificial intelligence* dalam diagnosis menandai pergeseran paradigma dari layanan konvensional menuju layanan modern yang menuntut efisiensi tinggi dan kecepatan respon (Damayanti *et al.*, 2025). Selain itu, pandemi telah menjadi katalisator utama dalam mempercepat adopsi teknologi dan perubahan strategi operasional di berbagai fasilitas kesehatan. Tantangan global lain seperti perubahan regulasi, peningkatan mobilitas pasien lintas negara, serta tuntutan transparansi pelayanan membuat organisasi kesehatan perlu mendesain ulang struktur dan pola koordinasinya agar tetap adaptif dan responsif terhadap dinamika lingkungan eksternal.

Berdasarkan permasalahan tersebut, klinik sebagai bagian penting dari sistem pelayanan kesehatan primer menghadapi tekanan untuk menyesuaikan diri dengan cepat terhadap dinamika global tersebut. Klinik tidak lagi hanya berperan sebagai penyedia layanan medis dasar, tetapi juga harus bertransformasi menjadi organisasi yang mampu menerapkan inovasi, menjaga kualitas layanan, dan meningkatkan daya saing (Karyati *et al.*, 2025). Penyesuaian desain organisasi menjadi keharusan strategis agar struktur, fungsi, dan sumber daya manusia dapat berjalan selaras dengan perubahan lingkungan global. Melalui desain organisasi yang fleksibel, efisien, dan berorientasi pada pasien, klinik dapat memperkuat strategi bisnisnya, mengoptimalkan kinerja pegawai, serta meningkatkan nilai tambah dalam pelayanan kesehatan yang berkelanjutan di era globalisasi.

Penelitian mengenai strategi desain organisasi dalam konteks klinik menjadi penting karena desain organisasi merupakan fondasi dari bagaimana suatu lembaga kesehatan berfungsi dan berkembang. Struktur organisasi yang baik menentukan bagaimana keputusan diambil, bagaimana koordinasi antarunit berjalan, serta sejauh mana sumber daya dapat dimanfaatkan secara efektif (Utami *et al.*, 2024). Dalam era persaingan global dan perubahan cepat di bidang kesehatan, klinik dituntut untuk memiliki strategi desain organisasi yang tidak hanya efisien secara operasional, tetapi juga adaptif terhadap perubahan eksternal. Melalui perencanaan desain organisasi yang tepat, klinik dapat mengatur pembagian kerja, hierarki tanggung jawab, serta pola komunikasi internal yang lebih produktif. Hal ini berpengaruh langsung terhadap kelancaran pelayanan medis, kecepatan penanganan pasien, serta kemampuan lembaga dalam menyesuaikan diri dengan kebijakan dan teknologi baru yang terus berkembang (Putra, 2024).

Selain itu, strategi desain organisasi yang efektif juga memiliki dampak nyata terhadap kualitas tenaga kesehatan dan tingkat kepuasan pasien. Desain organisasi yang jelas dan terarah dapat menciptakan lingkungan kerja yang sehat, meningkatkan motivasi tenaga medis, serta mendorong kolaborasi antarprofesi di dalam klinik. Tenaga kesehatan yang bekerja dalam sistem yang tertata cenderung memiliki kinerja lebih stabil dan mampu memberikan pelayanan yang lebih manusiawi dan berorientasi pada kebutuhan pasien. Dari sisi pasien, desain organisasi yang efisien memperpendek waktu tunggu, memperbaiki alur layanan, dan meningkatkan kepercayaan terhadap institusi Kesehatan (Laila, 2024). Oleh karena itu, memahami dan meneliti strategi desain organisasi bukan hanya relevan untuk pengembangan manajemen klinik, tetapi juga berperan penting dalam membentuk kualitas pelayanan kesehatan yang unggul dan berkelanjutan.

Penelitian mengenai desain organisasi di sektor kesehatan Indonesia menunjukkan bahwa struktur organisasi yang jelas dan disesuaikan dengan tugas fungsional berhubungan erat dengan peningkatan mutu layanan. Studi kasus pada dinas kesehatan dan puskesmas menemukan bahwa desain organisasi yang mempertimbangkan alur kerja, peran fungsional, dan koordinasi lintas unit meningkatkan efektivitas program pencegahan dan pengendalian penyakit; sebaliknya, desain yang kaku menghasilkan tumpang tindih tugas dan hambatan komunikasi yang menurunkan kinerja layanan (Handayani *et al.*, 2022). Selain itu, kajian manajemen organisasi pelayanan kesehatan menekankan perlunya penataan peran yang responsif terhadap perubahan kebijakan nasional dan regional (Paselle *et al.*, 2024), sehingga rancangan organisasi harus fleksibel untuk menampung perubahan prosedur dan beban kerja (Widjaja *et al.*, 2025). Temuan-temuan ini menegaskan bahwa upaya perbaikan struktur organisasi bukan sekadar perubahan formal, tetapi landasan operasional untuk peningkatan mutu dan keberlanjutan layanan kesehatan.

Untuk strategi adaptif klinik dan rumah sakit menghadapi perubahan global, penelitian empiris Indonesia menyoroti beberapa pola adaptasi: transformasi manajerial, penguatan kepemimpinan adaptif, dan percepatan transformasi digital. Studi tentang transformasi strategi manajemen rumah sakit mencatat bahwa organisasi yang cepat mengubah prosedur operasional, memodifikasi jalur pelayanan, dan mengintegrasikan teknologi *telemedicine* mampu mempertahankan kontinuitas layanan saat krisis (Sari *et al.*, 2024); sementara penelitian tentang kepemimpinan adaptif menekankan pentingnya komunikasi terbuka, delegasi wewenang, dan pengambilan keputusan berbasis data untuk merespons ketidakpastian. Di tingkat klinik, meskipun skala lebih kecil, strategi adaptif serupa terbukti mengurangi gangguan layanan selama periode krisis (Witri *et al.*, 2024). Dengan kata lain, strategi adaptif yang sukses memadukan perubahan proses, teknologi, dan gaya kepemimpinan.

Terkait faktor SDM dan struktur organisasi dalam mendukung inovasi layanan kesehatan, literatur Indonesia terbaru menunjukkan bahwa kesiapan SDM (kompetensi digital, budaya inovasi, dan pelatihan berkelanjutan) serta struktur organisasi yang

mendukung kolaborasi lintas fungsi adalah kunci adopsi inovasi. Studi-studi komparatif penerapan inovasi digital menemukan bahwa keterbatasan infrastruktur sering kali teratasi bila ada investasi pada pelatihan SDM dan pembentukan unit kerja yang menangani transformasi digital; sebaliknya, tanpa dukungan SDM yang memadai, teknologi baru tidak berfungsi optimal. Perlunya penguatan kapasitas tenaga kesehatan dan penataan organisasi untuk mengantisipasi tuntutan layanan modern (Zahwa *et al.*, 2025). Inovasi layanan berjalan efektif ketika struktur organisasi memungkinkan aliran informasi dan keputusan yang cepat, sementara SDM memiliki kompetensi dan motivasi untuk mengoperasionalkan perubahan tersebut.

Meskipun berbagai penelitian telah membahas desain organisasi dan strategi adaptif dalam sektor kesehatan, sebagian besar studi yang ada masih berfokus pada konteks rumah sakit besar dan institusi kesehatan skala nasional. Penelitian-penelitian tersebut umumnya menitikberatkan pada aspek manajerial dan kebijakan makro, seperti sistem pengambilan keputusan, digitalisasi pelayanan rumah sakit, atau efisiensi struktur birokrasi. Sementara itu, klinik sebagai penyedia layanan kesehatan tingkat pertama yang berhadapan langsung dengan masyarakat masih relatif kurang mendapat perhatian. Kajian mengenai bagaimana klinik menyesuaikan desain organisasinya dengan perubahan global, seperti tuntutan digitalisasi, keterbatasan sumber daya, dan perubahan perilaku pasien, masih sangat terbatas. Padahal, klinik memiliki karakteristik unik: ukuran organisasi yang lebih kecil, struktur yang lebih sederhana, dan ketergantungan tinggi pada koordinasi antart tenaga medis. Kekosongan pengetahuan ini menunjukkan adanya *research gap* penting dalam memahami bagaimana strategi desain organisasi diterapkan secara praktis di lingkungan klinik untuk menghadapi dinamika global. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi celah tersebut dengan mengkaji bagaimana desain organisasi dan strategi adaptif klinik dapat dirancang untuk meningkatkan efisiensi, daya tanggap, dan keberlanjutan layanan kesehatan di tengah perubahan global yang semakin kompleks.

Kebaruan dari penelitian ini terletak pada fokusnya terhadap konteks klinik skala menengah di Indonesia, yang selama ini belum banyak dikaji secara mendalam dalam literatur manajemen organisasi kesehatan. Penelitian ini tidak hanya menyoroti aspek teoritis desain organisasi, tetapi juga mengaitkannya secara langsung dengan strategi adaptif yang diterapkan di lapangan untuk menghadapi dinamika perubahan global. Pendekatan ini memberikan nilai tambah karena menempatkan desain organisasi bukan sekadar sebagai struktur formal, melainkan sebagai instrumen strategis yang menentukan kemampuan klinik dalam merespons perubahan teknologi, regulasi, dan kebutuhan pasien. Selain itu, penelitian ini mengandalkan pengalaman kerja langsung dan observasi lapangan sebagai sumber utama untuk memahami bagaimana struktur, peran, dan koordinasi dalam klinik dibentuk serta dimodifikasi agar tetap efisien. Perspektif praktis ini diharapkan mampu memberikan gambaran nyata mengenai tantangan dan strategi yang dihadapi klinik dalam menata desain organisasinya di tengah tekanan global.

Penelitian ini berkontribusi dalam memperkaya literatur tentang desain organisasi dan strategi adaptif di sektor kesehatan primer, sekaligus menawarkan pandangan kontekstual yang relevan bagi pengembangan kebijakan dan praktik manajemen klinik di Indonesia.

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menganalisis bagaimana strategi desain organisasi diterapkan di klinik dalam merespons dinamika lingkungan global yang terus berubah. Penelitian ini berupaya memahami bagaimana struktur organisasi, pembagian peran, dan pola koordinasi di dalam klinik dapat disesuaikan agar tetap relevan, efisien, dan adaptif terhadap tantangan global seperti digitalisasi layanan, perubahan regulasi kesehatan, serta meningkatnya ekspektasi pasien. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata bagi pengembangan manajemen klinik, khususnya dalam merancang struktur organisasi yang mendukung kinerja tim medis dan efektivitas pelayanan. Dari sisi kebijakan, penelitian ini juga bermanfaat sebagai masukan bagi pembuat kebijakan dan manajer SDM di sektor kesehatan untuk membangun sistem pengelolaan tenaga kesehatan yang lebih responsif dan berorientasi pada inovasi. Sementara itu, dalam ranah akademik, penelitian ini diharapkan memperkaya literatur mengenai manajemen strategis dan desain organisasi, terutama dalam konteks organisasi pelayanan kesehatan primer di Indonesia.

Penelitian ini diharapkan menghasilkan model strategi desain organisasi klinik yang adaptif dan kontekstual terhadap perubahan global yang sedang berlangsung. Melalui analisis terhadap praktik desain organisasi dan strategi yang diterapkan di lapangan, penelitian ini menargetkan tercapainya pemahaman mendalam mengenai bagaimana klinik dapat menata struktur, sistem kerja, serta pola komunikasi internal agar lebih responsif terhadap perkembangan teknologi, kebijakan kesehatan, dan kebutuhan pasien yang semakin kompleks. Diharapkan pula penelitian ini mampu mengidentifikasi faktor-faktor utama yang memengaruhi efektivitas desain organisasi, seperti kepemimpinan, kapasitas sumber daya manusia, budaya kerja, dan dukungan teknologi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi dalam pengembangan model manajemen klinik yang berkelanjutan, efisien, dan berorientasi pada peningkatan mutu layanan kesehatan.

KAJIAN TEORITIS

Desain organisasi merupakan kerangka dasar yang menentukan bagaimana sebuah organisasi mengatur sumber daya, membagi tugas, dan mengoordinasikan aktivitas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Rahmalia *et al.* (2024), desain organisasi adalah proses menyusun struktur formal yang menggambarkan hubungan antara posisi, peran, dan tanggung jawab agar organisasi dapat berjalan secara efisien dan efektif. Dalam perspektif klasik, desain organisasi lebih menekankan pada pembagian kerja dan

hierarki komando yang jelas, sebagaimana dikemukakan oleh Max Weber melalui konsep birokrasi rasional (Hadi, 2024). Namun, teori modern menambahkan dimensi fleksibilitas dan adaptabilitas, di mana struktur organisasi harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan eksternal. Elemen utama dalam desain organisasi meliputi struktur, fungsi, koordinasi, pembagian kerja, dan sistem komunikasi yang saling terintegrasi. Desain organisasi yang baik memungkinkan tenaga medis, administrasi, dan manajemen bekerja selaras untuk memberikan pelayanan yang cepat, akurat, dan berorientasi pada pasien. Ketika struktur organisasi klinik dirancang secara efisien dan komunikatif, maka efektivitas pelayanan meningkat, koordinasi antarunit menjadi lancar, serta kemampuan klinik beradaptasi terhadap perubahan kebijakan dan teknologi global dapat terjaga.

Teori strategi organisasi berfokus pada bagaimana organisasi menyesuaikan struktur, proses, dan sumber dayanya agar sejalan dengan tuntutan lingkungan dan tujuan jangka panjangnya. Salah satu teori utama yang sering digunakan adalah teori kontingensi, yang menyatakan bahwa tidak ada satu desain organisasi yang paling efektif untuk semua situasi, efektivitas bergantung pada kesesuaian antara strategi, struktur, dan kondisi eksternal (Gandascita & Asy'ari, 2024). Teori adaptif juga menekankan bahwa organisasi yang berhasil adalah mereka yang mampu merespons perubahan lingkungan secara dinamis melalui pembelajaran dan inovasi berkelanjutan (Norman & Pahlawati, 2024). Desain organisasi berfungsi sebagai instrumen utama untuk mengimplementasikan strategi; struktur yang kaku dapat menghambat strategi inovatif, sedangkan desain yang fleksibel memungkinkan organisasi beradaptasi lebih cepat terhadap perubahan pasar dan kebutuhan masyarakat. Sejumlah penelitian di sektor kesehatan menunjukkan bahwa strategi adaptif dapat meningkatkan efisiensi dan kualitas pelayanan klinik. Djati (2023) juga mengungkapkan bahwa keberhasilan strategi organisasi di layanan publik sangat dipengaruhi oleh keselarasan antara visi strategis pimpinan dengan desain organisasi yang mendukung kolaborasi dan pengambilan keputusan cepat di tingkat operasional.

Berbagai model desain organisasi diterapkan untuk menyesuaikan kebutuhan operasional dan skala layanan dalam sektor Kesehatan (Widjaja *et al.*, 2025). Model fungsional membagi organisasi berdasarkan fungsi utama seperti pelayanan medis,

administrasi, keuangan, dan sumber daya manusia. Model ini cocok untuk klinik dengan struktur sederhana karena mampu menciptakan spesialisasi dan efisiensi dalam tugas rutin. Namun, kelemahannya terletak pada koordinasi lintas fungsi yang cenderung lambat, terutama saat menghadapi perubahan mendadak dalam lingkungan eksternal. Model divisional kemudian muncul sebagai alternatif, dengan pembagian berdasarkan jenis layanan atau wilayah operasional. Model ini lebih fleksibel karena setiap divisi memiliki otonomi untuk menyesuaikan strategi dan sumber daya. Meskipun begitu, pada klinik skala kecil-menengah, model divisional sering kali sulit diterapkan karena keterbatasan sumber daya manusia dan biaya operasional yang tinggi. Sementara itu, model matriks berupaya menggabungkan keunggulan model fungsional dan divisional dengan menempatkan pegawai dalam dua garis tanggung jawab, yaitu fungsi dan proyek. Keunggulannya adalah koordinasi yang lebih dinamis, tetapi berisiko menciptakan konflik wewenang jika tidak dikelola dengan baik (Suyatno & Tukiran, 2024).

Model yang lebih modern seperti *networked organization* dan *agile organization* kini mulai diterapkan di sektor kesehatan, terutama untuk merespons tuntutan perubahan yang cepat akibat digitalisasi dan pandemi global. *Networked organization* mengandalkan jejaring kolaboratif antarunit atau antarorganisasi, memanfaatkan teknologi informasi untuk mempercepat aliran informasi dan koordinasi. Model ini sangat relevan bagi klinik yang ingin memperluas jangkauan layanan tanpa memperbesar struktur formal. Di sisi lain, *agile organization* menekankan fleksibilitas, otonomi tim, dan pengambilan keputusan cepat. Model ini terbukti efektif untuk meningkatkan responsivitas terhadap kebutuhan pasien dan efisiensi kerja lintas bidang, misalnya dalam pengembangan layanan *telemedicine* atau manajemen pasien berbasis data (Isyana Emta *et al.*, 2025). Meski demikian, penerapan model digital atau *agile* membutuhkan budaya organisasi yang terbuka terhadap inovasi serta kemampuan kepemimpinan yang kuat untuk menjaga keseimbangan antara fleksibilitas dan stabilitas operasional. Bagi klinik kecil-menengah di Indonesia, kombinasi elemen dari berbagai model sering kali menjadi pilihan paling realistis agar desain organisasi tetap adaptif tanpa kehilangan kendali manajerial.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus, karena bertujuan untuk memahami secara mendalam bagaimana strategi desain organisasi

diterapkan di klinik dalam menghadapi dinamika perubahan global. Pendekatan ini dipilih agar peneliti dapat menggali makna, persepsi, dan pengalaman para pelaku organisasi secara langsung dalam konteks nyata, bukan sekadar mengukur hubungan antarvariabel seperti pada penelitian kuantitatif. Studi kasus memberikan ruang untuk melihat fenomena adaptasi organisasi secara menyeluruh, mencakup struktur, pola komunikasi, serta strategi manajerial yang digunakan klinik untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan eksternal. Paradigma penelitian yang digunakan adalah interpretif, di mana peneliti berperan sebagai instrumen utama dalam menafsirkan data berdasarkan pemahaman subjektif dari informan. Paradigma ini menekankan bahwa realitas sosial bersifat dinamis dan terbentuk dari interaksi antarindividu di dalam organisasi (Alaslan, 2023).

Data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder yang saling melengkapi untuk memberikan gambaran menyeluruh mengenai penerapan desain organisasi dan strategi adaptif di klinik. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan tiga orang staf klinik yang mewakili posisi manajerial, tenaga kesehatan, dan staf administrasi, guna memahami pandangan mereka terhadap struktur organisasi, pola koordinasi, serta strategi penyesuaian terhadap perubahan global. Selain itu, observasi langsung dilakukan untuk melihat bagaimana proses kerja, alur komunikasi, dan pengambilan keputusan berlangsung di lapangan. Sementara itu, data sekunder dikumpulkan dari berbagai sumber literatur seperti jurnal ilmiah, laporan penelitian, serta publikasi akademik yang relevan dengan topik desain organisasi, strategi adaptif, dan manajemen layanan kesehatan. Teknik pengumpulan data dilakukan secara sistematis melalui kombinasi wawancara semi-terstruktur, observasi partisipatif, dan studi literatur. Wawancara dilakukan dengan panduan pertanyaan terbuka agar informan dapat menyampaikan pengalaman dan pandangan secara bebas. Observasi dilakukan selama kegiatan operasional rutin untuk memperoleh pemahaman faktual tentang dinamika kerja di klinik.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis tematik, yang bertujuan untuk mengidentifikasi pola, makna, dan tema utama dari data yang telah dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan studi literatur. Proses analisis dimulai dengan reduksi data, yaitu menyaring dan menyeleksi informasi yang relevan dengan

fokus penelitian tentang desain organisasi dan strategi adaptif klinik. Selanjutnya dilakukan kategorisasi data, di mana data yang serupa dikelompokkan ke dalam tema-tema awal seperti struktur organisasi, pola komunikasi, inovasi layanan, serta strategi adaptasi terhadap perubahan global. Setelah itu, peneliti melakukan interpretasi, yaitu menafsirkan hubungan antar tema dengan mempertimbangkan konteks sosial dan organisasi di klinik, serta membandingkannya dengan teori dan temuan penelitian sebelumnya. Proses ini membantu memahami makna di balik pengalaman dan tindakan para informan. Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan, di mana hasil interpretasi dirumuskan menjadi temuan yang menjawab tujuan penelitian (Niam *et al.*, 2024).

Penelitian ini dilakukan dengan memperhatikan prinsip-prinsip etika penelitian yang berlaku dalam bidang ilmu sosial dan manajemen. Setiap informan yang terlibat telah diberikan lembar persetujuan partisipasi (*informed consent*) yang menjelaskan tujuan, manfaat, dan prosedur penelitian, serta menjamin bahwa keterlibatan mereka bersifat sukarela tanpa adanya paksaan. Peneliti juga menjaga kerahasiaan data dan identitas informan, baik dalam proses wawancara maupun penyajian hasil penelitian, dengan cara menyamarkan nama dan jabatan agar tidak dapat diidentifikasi secara langsung. Seluruh kegiatan penelitian dilakukan setelah memperoleh izin dari pihak manajemen klinik, serta mengikuti pedoman etika akademik dan kebijakan lembaga pendidikan tempat peneliti bernaung. Penelitian ini mengutamakan kejujuran ilmiah, objektivitas, dan tanggung jawab sosial terhadap para partisipan dan institusi yang terlibat. Adapun keterbatasan penelitian ini terletak pada jumlah informan yang relatif sedikit dan hanya berfokus pada satu lokasi klinik, sehingga temuan belum dapat digeneralisasi secara luas. Selain itu, penelitian ini belum menggunakan data kuantitatif yang dapat memperkuat validitas empiris.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel berikut merangkum temuan awal berdasarkan tanggapan informan mengenai struktur organisasi, strategi adaptasi, serta tantangan dan peluang yang dihadapi klinik dalam proses penyesuaian terhadap dinamika lingkungan eksternal.

Tabel 1. Hasil Wawancara dengan Informan Klinik

Informan	Jabatan	Pokok Temuan	Deskripsi Singkat
Informan 1	Manajer Operasional	Desain organisasi dan efisiensi	Struktur organisasi masih bersifat fungsional sederhana, dengan koordinasi langsung antarunit. Efisiensi meningkat tetapi sering terkendala dalam pembagian tugas lintas bagian.
Informan 2	Tenaga Medis	Strategi adaptif dan inovasi layanan	Klinik mulai beradaptasi dengan digitalisasi, seperti penggunaan sistem rekam medis elektronik dan layanan konsultasi daring, meskipun belum terintegrasi sepenuhnya.
Informan 3	Staf Administrasi	Tantangan dan peluang adaptasi	Tantangan utama adalah keterbatasan sumber daya manusia dan teknologi. Namun, ada peluang untuk memperkuat kolaborasi dan mempercepat proses pelayanan melalui pelatihan internal.

Sumber: Data Pribadi (2025)

Hasil wawancara menunjukkan bahwa klinik tempat penelitian memiliki struktur organisasi yang masih sederhana dan berorientasi fungsional, di mana koordinasi antarunit dilakukan secara langsung tanpa banyak lapisan manajerial. Hal ini dinilai efisien oleh manajer operasional karena mempercepat pengambilan keputusan, meskipun di sisi lain masih terdapat kendala dalam pembagian tugas lintas bagian yang terkadang menimbulkan tumpang tindih pekerjaan. Dari perspektif tenaga medis, upaya adaptasi terhadap perubahan global mulai tampak melalui penerapan sistem digital seperti rekam medis elektronik dan layanan konsultasi daring bagi pasien. Namun, implementasi teknologi ini belum sepenuhnya terintegrasi dan masih menghadapi hambatan teknis serta

keterbatasan sumber daya. Sementara itu, staf administrasi menyoroti bahwa tantangan terbesar dalam proses adaptasi terletak pada jumlah tenaga kerja yang terbatas dan kapasitas teknologi yang belum optimal. Meski demikian, mereka juga melihat adanya peluang untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui pelatihan internal dan penguatan kerja sama antarbagian. Hasil wawancara menggambarkan bahwa klinik sedang berada dalam proses transisi menuju sistem organisasi yang lebih adaptif dan responsif terhadap tuntutan perubahan lingkungan global.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa struktur organisasi klinik yang masih sederhana dan bersifat fungsional memberikan keunggulan dalam hal efisiensi dan kecepatan koordinasi, tetapi juga menghadirkan tantangan dalam pembagian kerja dan kolaborasi lintas fungsi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Yasa *et al.* (2025) yang menyebutkan bahwa struktur organisasi fungsional umum ditemukan di fasilitas kesehatan kecil-menengah karena sesuai dengan kapasitas sumber daya yang terbatas. Namun, struktur semacam ini cenderung kurang fleksibel ketika dihadapkan pada dinamika lingkungan global yang menuntut inovasi dan adaptasi cepat. Penelitian Utami *et al.* (2024) juga menegaskan bahwa organisasi kesehatan dengan struktur yang terlalu hierarkis atau fungsional sering kali menghadapi hambatan koordinasi yang menghambat pengembangan layanan baru. Kondisi yang terjadi di klinik ini menggambarkan realitas umum di sektor kesehatan Indonesia, di mana efisiensi operasional sering kali harus diimbangi dengan upaya restrukturisasi organisasi agar tetap relevan dalam perubahan yang cepat.

Penerapan teknologi digital seperti rekam medis elektronik dan layanan konsultasi daring menunjukkan adanya upaya adaptif yang relevan dengan tuntutan globalisasi dan perkembangan teknologi kesehatan. Hal ini mendukung temuan Rohmah *et al.* (2025) yang menjelaskan bahwa digitalisasi merupakan salah satu strategi penting bagi klinik dan rumah sakit dalam meningkatkan kualitas layanan serta efektivitas manajerial. Namun, sebagaimana terlihat dalam hasil wawancara, implementasi teknologi masih menghadapi keterbatasan pada aspek integrasi dan kesiapan sumber daya manusia. Menurut Pratama (2025), keberhasilan digitalisasi di sektor kesehatan tidak hanya ditentukan oleh adopsi teknologi, tetapi juga oleh kesiapan organisasi dalam hal struktur, budaya, dan pelatihan tenaga kerja. Oleh karena itu, kondisi di klinik yang sedang

beradaptasi dengan sistem digital dapat dipahami sebagai bagian dari proses transformasi organisasi yang belum sepenuhnya matang, tetapi menunjukkan arah positif menuju model organisasi yang lebih responsif terhadap inovasi teknologi.

Selain itu, faktor sumber daya manusia muncul sebagai elemen penting dalam efektivitas strategi adaptif organisasi klinik. Berdasarkan wawancara, keterbatasan tenaga kerja dan kemampuan teknis menjadi tantangan utama yang menghambat optimalisasi desain organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian Septiana *et al.* (2023) yang menemukan bahwa kompetensi SDM dan kepemimpinan berperan besar dalam menentukan keberhasilan organisasi kesehatan menghadapi perubahan global. Dalam konteks klinik kecil-menengah, strategi penguatan kapasitas internal melalui pelatihan dan kolaborasi lintas fungsi menjadi langkah penting untuk meningkatkan adaptabilitas. Ayyasy & Maelani (2024) juga menegaskan bahwa organisasi yang mendorong pembelajaran internal dan kerja sama antarbagian cenderung lebih tangguh menghadapi perubahan.

Strategi desain organisasi yang diterapkan oleh klinik dalam menghadapi perubahan global tampak berfokus pada upaya menjaga keseimbangan antara efisiensi operasional dan kemampuan adaptasi terhadap dinamika eksternal. Klinik mempertahankan struktur fungsional sederhana agar proses kerja tetap efisien dan biaya operasional dapat dikendalikan, tetapi pada saat yang sama mulai memperkenalkan elemen fleksibilitas dalam sistem koordinasi. Misalnya, pembagian tugas yang semula kaku kini diarahkan untuk lebih kolaboratif dengan membentuk tim lintas fungsi ketika menghadapi situasi tertentu seperti lonjakan pasien atau perubahan prosedur layanan akibat kebijakan baru. Strategi ini menunjukkan bahwa klinik berusaha mengintegrasikan prinsip *agile organization*, meskipun dalam skala kecil, dengan mendorong komunikasi yang lebih terbuka antarbagian dan pengambilan keputusan yang lebih cepat. Pendekatan ini memungkinkan klinik untuk menyesuaikan diri dengan tantangan eksternal seperti digitalisasi, regulasi baru, maupun perubahan pola kebutuhan pasien tanpa harus mengubah keseluruhan struktur organisasi secara drastis.

Selain itu, strategi adaptif juga terlihat dari langkah klinik dalam mengoptimalkan sumber daya yang tersedia melalui penguatan kapasitas SDM dan pemanfaatan teknologi.

Klinik mulai mengadopsi sistem digital sederhana seperti pencatatan rekam medis elektronik dan penjadwalan pasien secara daring untuk meningkatkan efisiensi serta mengurangi beban administratif. Strategi ini sejalan dengan tren global yang menekankan pentingnya integrasi teknologi dalam layanan kesehatan berbasis pasien. Pelatihan internal secara berkala diberikan untuk meningkatkan kemampuan staf dalam menggunakan perangkat digital dan memahami prosedur baru. Hal ini menunjukkan bahwa strategi desain organisasi tidak hanya diarahkan pada aspek struktural, tetapi juga pada pengembangan kompetensi manusia sebagai inti adaptasi organisasi. Klinik berupaya membangun fondasi organisasi yang tangguh dan responsif terhadap perubahan global, tanpa kehilangan identitasnya sebagai penyedia layanan kesehatan yang berorientasi pada efisiensi dan kedekatan dengan masyarakat.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi desain organisasi yang diterapkan oleh klinik dalam menghadapi perubahan global berfokus pada penciptaan keseimbangan antara efisiensi internal dan kemampuan adaptif terhadap dinamika eksternal. Klinik masih mempertahankan struktur fungsional sederhana untuk menjaga efektivitas koordinasi dan efisiensi biaya, namun mulai bertransformasi menuju bentuk organisasi yang lebih fleksibel dengan meningkatkan kolaborasi lintas fungsi dan pemanfaatan teknologi digital. Penerapan sistem rekam medis elektronik, layanan konsultasi daring, serta pelatihan internal bagi staf menjadi langkah konkret dalam memperkuat kapasitas organisasi menghadapi tantangan globalisasi, digitalisasi, dan perubahan regulasi di sektor kesehatan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan strategi desain organisasi tidak hanya ditentukan oleh bentuk struktur formal, tetapi juga oleh kemampuan sumber daya manusia dalam beradaptasi, berinovasi, dan bekerja sama dalam konteks yang terus berubah. Implikasi praktis dari temuan ini adalah perlunya klinik skala kecil dan menengah di Indonesia untuk membangun sistem manajemen yang lebih dinamis dan berbasis teknologi tanpa mengorbankan kedekatan serta kualitas layanan kepada pasien. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas konteks dengan melibatkan lebih banyak lokasi dan pendekatan kuantitatif guna memperkuat generalisasi temuan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam penyelesaian penelitian ini. Penelitian ini dilakukan secara mandiri tanpa menerima bantuan dana dari lembaga publik, komersial, maupun organisasi nirlaba. Ucapan terima kasih disampaikan kepada pihak manajemen dan staf klinik yang telah bersedia menjadi informan serta memberikan informasi berharga yang memperkaya analisis penelitian ini. Penulis juga menyampaikan penghargaan kepada dosen pembimbing dan rekan-rekan sejawat atas masukan konstruktif dan dukungan yang diberikan selama proses penelitian. Kontribusi dan pandangan mereka sangat membantu dalam mempertajam fokus penelitian serta memastikan keabsahan hasil yang diperoleh.

DAFTAR REFERENSI

- Alaslan, A. (2023). *Metode penelitian kualitatif* (No. smrbh). Center for Open Science. <https://ideas.repec.org/p/osf/thesis/smrh.html>
- Ayyasy, A. N., & Maelani, S. (2024). Tantangan Kompetensi SDM dalam Menghadapi Era Digital: Sebuah Literatur Review. *Jurnal Ilmu Sosial, Manajemen, Akuntansi dan Bisnis*, 1(2), 53-59. <https://doi.org/10.70508/2egxeq43>
- Damayanti, F. N., Kusumawati, E., Siti, I., & Poddar, S. (2025). Artificial Intelligence Ethical Aspects Midwifery and Nurse. <http://repository.unimus.ac.id/8490/1/Artificial%20Intelligence%20-%20ISBN%20-%20WM.pdf>
- Djati, S. P. (Ed.). (2023). *Manajemen Strategis dalam Pelayanan Kesehatan Masyarakat*. Indonesia Emas Group. <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=xQHWEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=keberhasilan+strategi+organisasi+di+layanan+publik+sangat+dipengaruhi+oleh+keselarasan+antara+visi+strategis+pimpinan+dengan+desain+organisasi+yang+mendukung+kolaborasi+dan+pengambilan+keputusan+cepat+di+tingkat+operasional&ots=kuRjIXqTho&sig=Z9 IEzWhTwGk8fvmyLjKc3YGx-w>
- Gandascita, I., & Asy'ari, H. A. S. Y. I. M. (2024). Efektivitas kepemimpinan kontingensi dalam menghadapi tantangan organisasi yang dinamis. *Manajerial: Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 4(4), 228-240. <https://doi.org/10.51878/manajerial.v4i4.3969>
- Hadi, M. S. (2024). Teori Organisasi Klasik. *Jimad: Jurnal Ilmiah Mutiara Pendidikan*, 2(4), 80-102. <https://doi.org/10.61404/jimad.v2i4.338>
- Handayani, S., Tahir, M., & Sakinah, S. (2022). Hubungan Organisasi Dengan Peningkatan Mutu Pelayanan Puskesmas Baranti Kabupaten Sidrap. *Journal of*

Public Health and Health Administration, 1(1), 9-15.
<https://jurnal.itkesmusidrap.ac.id/JPHHA/article/view/368>

- Isyana Emita, S. S., Rani Suryani, S. E., Lilik Yuliawati, S. P., & MM, M. P. (2025). *Buku Ajar Manajemen Kontemporer Teori, Aplikasi, dan Inovasi di Era Transformasi Digital*. Takaza Innovatix Labs.
https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=T_VIEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA81&dq=Model+yang+lebih+modern+seperti+networked+organization+dan+agile+organization+kini+mula+diterapkan+di+sektor+kesehatan,+terutama+untuk+merespons+tuntutan+perubahan+yang+cepat+akibat+digitalisasi+dan+pandemi+global&ots=wDVAE5_Two&sig=YrmPS-bUsFl7iKS1ZmgB_wEM2ic
- Karyati, S., Indrawati, N., & Janah, R. R. (2025). Implementasi Teori Organisasi dalam Pengelolaan Klinik Pelita Pendekatan Multidimensi. *Jejak digital: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 1(4), 1151-1161. <https://doi.org/10.63822/rkvnr69>
- Laila, F. N. (2024). Pengaruh Kualitas Pelayanan Pada Kepuasan Pasien Dan Konsekuensinya Terhadap Loyalitas Di Rumah Sakit. *Jurnal Kesehatan Ilmiah Indonesia (Indonesian Health Scientific Journal)*, 9(2).
<https://doi.org/10.51933/health.v9i2.1709>
- Niam, M. F., Rumahlewang, E., Umiyati, H., Dewi, N. P. S., Atiningsih, S., Haryati, T., ... & Wajdi, F. (2024). Metode penelitian kualitatif. <https://repository.penerbitwidina.com/id/publications/567869/metode-penelitian-kualitatif>
- Norman, E., & Pahlawati, E. (2024). Pengembangan kepemimpinan yang adaptif dan fleksibel: Meningkatkan ketahanan organisasi di era transformasi digital. *MES Management Journal*, 3(1), 298-305. <https://doi.org/10.56709/mesman.v3i1.314>
- Paselle, E., Maulidah, M., Alamin, F., & Ernita, L. (2024). Desain Organisasi dalam Pelaksanaan Program Pencegahan dan Pengendalian Penyakit Tidak Menular di Dinas Kesehatan Kota Samarinda. *PERSPEKTIF*, 13(3), 708-716.
<https://ojs.uma.ac.id/index.php/perspektif/article/view/10839>
- Pratama, A. (2025). Transformasi Digital dan Implikasinya terhadap Produktivitas Tenaga Kerja di Sektor Jasa. *Economics Note*, 1(1), 23-30.
<https://ejournal.kalibra.or.id/index.php/econote/article/view/42>
- Putra, H. A. (2024). Proses dari Fungsi Organisasi dalam Manajemen. *Dasar Administrasi Kesehatan*, 42.
<https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=x3f3EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA42&dq=Melalui+perencanaan+desain+organisasi+yang+tepat,+klinik+dapat+mengatur+pembagian+kerja,+hierarki+tanggung+jawab,+serta+pola+komunikasi+internal+yang+lebih+produktif&ots=kEpKgV8Gok&sig=nk6vPVw8lgBG0SwLMGodbUp-DBI>
- Rahmalia, N. C., Kusumaningrum, H., & Sya'adah, S. F. (2024). Urgensi desain struktur organisasi terhadap strategi dalam meningkatkan kinerja organisasi. *Al-Gafari:*

- Rohmah, F., Widodo, A. R. K., Purwadhi, P., & Widjaja, Y. R. (2025). Pengaruh Digitalisasi Sistem Informasi Manajemen Rumah Sakit Terhadap Efektivitas Administrasi Pasien. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 5(4), 952-960. <http://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/view/19262>
- Sari, P. P., Paramita, R. M., Purwadhi, P., & Widjaja, Y. R. (2024). Transformasi strategi manajemen rumah sakit dalam menghadapi tantangan kesehatan global: Sebuah tinjauan literatur. *Journal of Innovation Research and Knowledge*, 4(5), 2585-2592. <https://www.bajangjournal.com/index.php/JIRK/article/view/8684>
- Septiana, S., Wicaksono, R. N., Saputri, A. W., Fawwazillah, N. A., & Anshori, M. I. (2023). Meningkatkan kompetensi sumber daya manusia untuk masa yang mendatang. *Student Research Journal*, 1(5), 446-466. <https://doi.org/10.55606/srjyappi.v1i5.705>
- Suyatno, E., & Tukiran, M. (2024). Menelusuri Dunia Pelayanan Kesehatan dalam Budaya Organisasi: Systematic Literature Review. *International Journal of Social and Management Studies*, 5(3), 35-54. <https://doi.org/10.5555/ijosmas.v5i3.411>
- Utami, D. T., Muskitta, F. M., Fardiyani, F., & Widjaja, Y. R. (2024). Implementasi Teori Organisasi dalam Pengelolaan Klinik Utama: Pendekatan Multidimensi. *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 9(5). <https://doi.org/10.30651/jms.v9i5.24730>
- Widjaja, Y. R., Maharani, D., & Setiati Putri, P. I. (2025). Lingkup Teori Organisasi Pada Pelayanan Kesehatan. *Jurnal Sosial dan Sains (SOSAINS)*, 5(6). <https://sosains.greenvest.co.id/index.php/sosains/article/download/32263/1839>
- Witri, R., Zivana, F. H., Purwadhi, P., & Widjaja, Y. R. (2024). Strategi Kepemimpinan Adaptif dalam Menghadapi Tantangan Kewirausahaan di Rumah Sakit. *INNOVATIVE: Journal of Social Science Research*, 4(5), 2324-2334. <https://doi.org/10.31004/innovative.v4i5.15221>
- Yasa, A. W. N., Made, S., & Widjaja, Y. R. (2025). Redesain Struktur Organisasi untuk Efektivitas Layanan Kesehatan Mental: Studi Kualitatif di Rumah Sakit Jiwa Provinsi Bali. *Jurnal Sosial dan Sains (SOSAINS)*, 5(6). <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=27747018&AN=186350533&h=MafbjoApt6JotIxxkH0ivk2S%2FdMvw0H%2FkP4F350FU80Ztd6MSeRIYkP28CuicZgehyzw5TYNR0m4VbnZCzp%2Bo0g%3D%3D&crl=c>
- Zahwa, M. F., Fatturahman, A. P., Rabbany, N., Arianti, N. I., & Mawar, M. (2025). Studi Komparatif Penerapan Inovasi Digital dalam Layanan Kesehatan (Kajian atau Tinjauan Pemanfaatan Data dan Telemedicine di Indonesia dan Thailand). *Jurnal Penelitian Ilmiah Multidisipliner*, 1(03), 581-595. <https://ojs.ruangpublikasi.com/index.php/jpim/article/view/640>