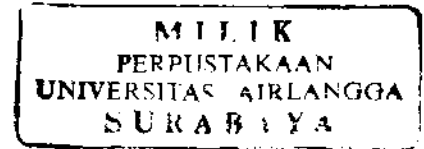


BAB I

PENDAHULUAN



1.1 Latar belakang Masalah

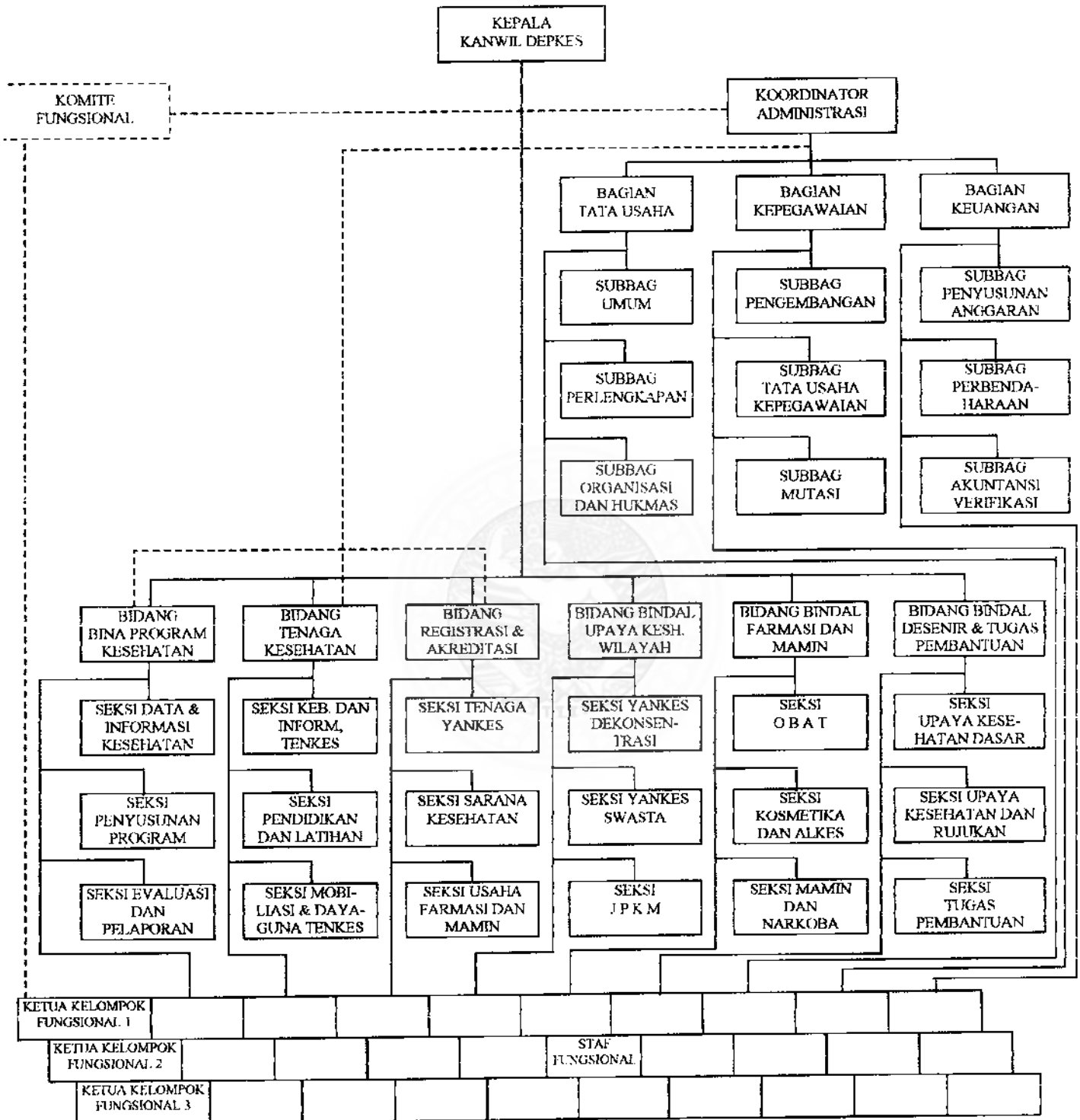
Pemerintah nampaknya memang bersungguh-sungguh melaksanakan komitmen politiknya untuk melakukan reformasi, khususnya berkaitan dengan keinginan daerah yang selama ini merasakan bahwa pembangunan terpusat di Ibu kota negara. Paling tidak niat tersebut telah diwujudkan dengan diterbitkannya Undang-Undang No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah serta Undang-Undang No. 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan keuangan antara pemerintah Pusat dan Daerah serta Peraturan-peraturan lain yang mendukung.

Diberlakukannya desentralisasi baik karena alasan politis maupun alasan manajemen yang lebih baik, pastilah ada implikasinya. Apalagi jika keputusan tersebut kurang dilengkapi dengan instrumen yang mengatur pembagian wewenang, aspek hukum, manajemen dan peraturan lain yang berpotensi menimbulkan masalah. Para penentu kebijakan atau politisi cenderung lebih meminta para birokrat di bidang kesehatan misalnya untuk segera menyesuaikan diri dan beradaptasi sesuai dengan kemampuannya dalam perubahan-perubahan politik yang ada. Tentu saja ini bukan merupakan pekerjaan mudah. Oleh karena itu strategi untuk mewujudkan visi, misi pelayanan kesehatan di Indonesia mutlak diperlukan.

Undang-Undang No. 23 Tahun 1992 tentang Kesehatan menyebutkan bahwa : "Pembangunan kesehatan bertujuan untuk meningkatkan kesadaran, kemauan dan kemampuan hidup sehat bagi setiap orang, agar terwujud derajat kesehatan masyarakat yang optimal". Dalam uraian tersebut tersirat bahwa pada hakekatnya pembangunan kesehatan harus menjadi bagian pokok dari pembangunan nasional.

Berdasarkan keputusan menteri Kesehatan Republik Indonesia No. 32 Tahun 1996 tentang organisasi dan tata kerja Kantor Wilayah Departemen Kesehatan, Kantor Wilayah Departemen Kesehatan Propinsi Jawa Timur adalah kantor Wilayah Tipe A. Kantor Wilayah Departemen Kesehatan adalah instansi vertikal Departemen Kesehatan yang berada dibawah dan bertanggung jawab langsung kepada Menteri Kesehatan. Kantor Wilayah Departemen Kesehatan mempunyai tugas pelaksanaan sebagaimana tugas pokok dan fungsi Departemen Kesehatan di propinsi berdasarkan kebijakan Menkes dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Jabatan struktural yang ada pada organisasi Kantor Wilayah Departemen Kesehatan tipe A adalah, Kepala Kantor Wilayah (Es. IIA), Koordinator Administrasi (Es. IIB) 6 Kepala Bidang (Es. IIIA) dan 3 Kepala Bagian (Es. IIIA) serta 18 Kasi (Es. IVA) dan 9 Kasubag (Es. IVA) serta didukung oleh staf berjumlah 281 orang dengan pendidikan : Magister 24 orang, Sarjana 137 orang, D3 18 orang, SLTA 97 orang, SMP 3 orang, SD 2 orang.

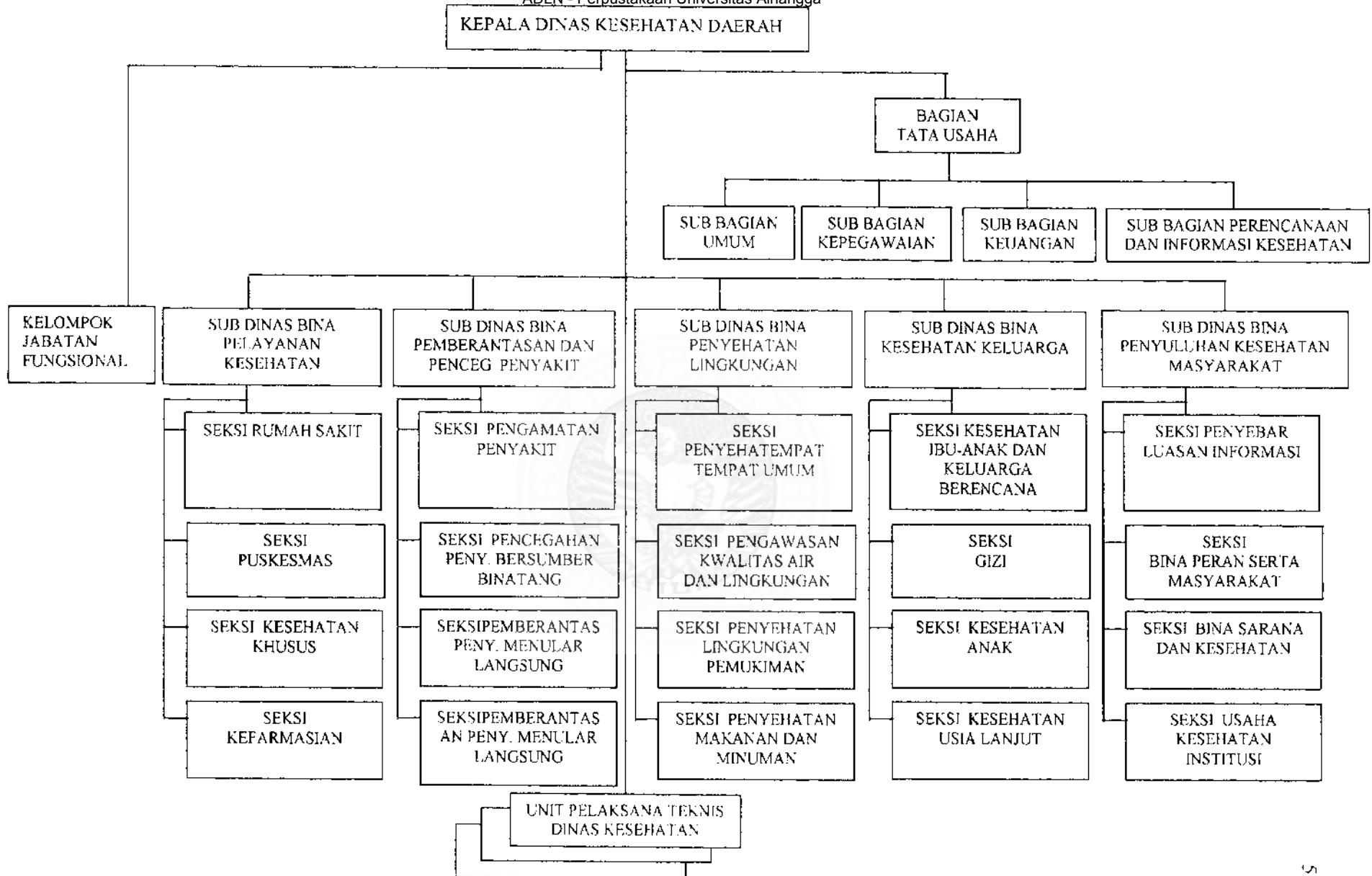
BAGAN ORGANISASI KANWIL DEPKES TIPE A



Gambar 1. Struktur Organisasi Kanwil Depkes Prop. Jatim berdasarkan keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No. 32 tahun 1996 tentang organisasi dan tata kerja Kanwil Depkes

Misi organisasi Kantor Wilayah Departemen Kesehatan adalah tercapainya efektivitas, efisiensi dan kualitas optimal pembinaan dan pengendalian upaya kesehatan swasta dan instansi lain, usaha farmasi, makanan dan minuman serta pembinaan program kesehatan, ketenaga kesehatan, registrasi dan akreditasi di propinsi dalam rangka pencapaian misi Departemen Kesehatan (SK Menkes Ri No. 32, 96).

Organisasi yang bertanggungjawab terhadap masalah kesehatan di Jawa Timur selain Kantor Wilayah Departemen Kesehatan terdapat Dinas Kesehatan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Timur. Organisasi dan tata kerja Dinas Kesehatan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Timur adalah sesuai dengan Peraturan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Timur No. 20 tahun 1994. Dinas kesehatan Daerah adalah unsur pelaksana pemerintah daerah dan dipimpin oleh seorang Kepala Dinas Kesehatan Daerah yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Gubernur Kepala daerah. Dinas Kesehatan Daerah mempunyai tugas melaksanakan urusan rumah tangga daerah dalam bidang kesehatan yang menjadi tanggung jawabnya dan tugas pembantuan yang diberikan oleh pemerintah. Jabatan struktural pada organisasi Dinas Kesehatan Daerah Tingkat I adalah Kepala Dinas Kesehatan (Es. IIB), kepala Bagian Tata Usaha (Es. IIIB), 5 Kepala Sub Dinas (Es. IIIB) serta 4 Kasubag (Es. IVB) dan 20 Kepala Seksi (Es. IVB) serta didukung 341 staf dengan pendidikan Magister 10 orang, Sarjana 71 orang, D3 50 orang, SMA dan sederajat SMA 144 orang, SMP dan sederajat SMP 25, SD 41 orang.



Gambar 2. Struktur organisasi Dinas Kesehatan Daerah Prop. Daerah Tingkat I Jawa Timur sesuai dengan Peraturan Daerah Prop. Daerah Tingkat I Jawa Timur No. 20 tahun 1994 tentang organisasi dan tata kerja Dinas Kesehatan Daerah Prop. Jawa Daerah Tingkat I Jawa Timur

Dengan diberlakukannya Undang-Undang No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, maka penyelenggaraan wewenang yang dilimpahkan oleh pemerintah kepada Gubernur selaku wakil pemerintahan dalam rangka dekonsentrasi sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 84 Tahun 2000 tentang Pedoman Organisasi Perangkat daerah dilaksanakan oleh Dinas propinsi. Pada dasarnya Dinas Propinsi melakukan kewenangan dekonsentrasi luas dan desentralisasi terbatas, sedang kewenangan desentralisasi luas ada pada kota dan kabupaten. Kepala Dinas bertanggung jawab kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah.

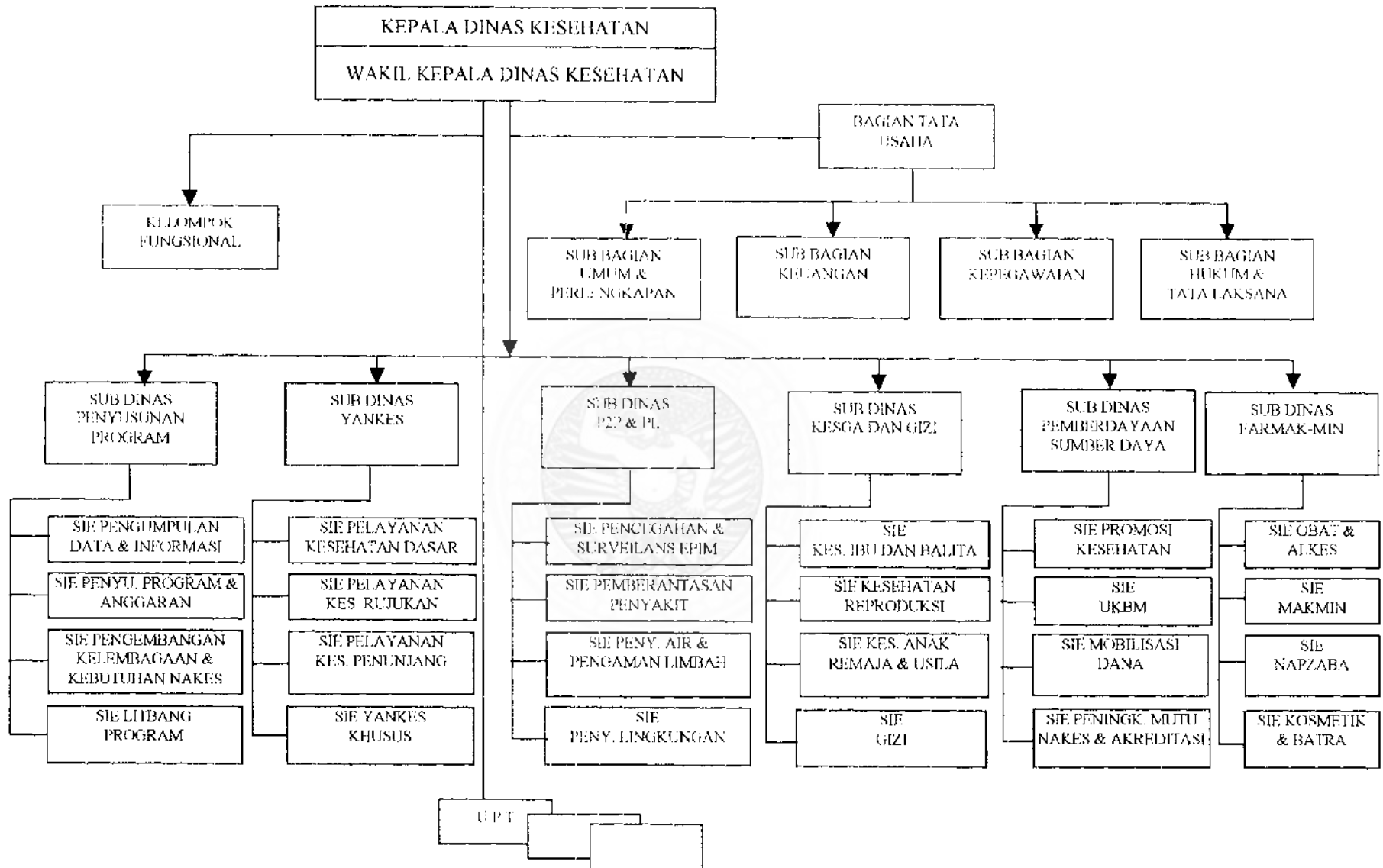
Sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 25 tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah Dan Kewenangan Propinsi sebagai daerah otonom disebutkan bahwa kewenangan propinsi sebagai daerah otonom mencakup kewenangan dalam bidang pemerintahan yang bersifat lintas Kabupaten/Kota serta kewenangan dalam bidang pemerintah tertentu lainnya. Kewenangan bidang lain tersebut untuk bidang kesehatan meliputi :

- a. Penetapan pedoman penyuluhan dan kampanye kesehatan
- b. Pengelolaan dan pemberian izin sarana dan prasarana kesehatan khusus seperti Rumah Sakit Jiwa, Rumah Sakit Kusta dan Rumah Sakit Kanker.
- c. Sertifikasi teknologi Kesehatan dan Gizi.
- d. Surveilans epidemiologi serta penanggulangan wabah penyakit dan kejadian luar biasa.
- e. Penempatan tenaga kesehatan strategis, pemindahan tenaga kesehatan tertentu antar Kabupaten, Kota serta penyelenggaraan pendidikan tenaga dan pelatihan kesehatan.

Sesuai dengan kewenangan dan ketentuan seperti tersebut diatas, maka perlu dilakukan penataan organisasi Dinas Kesehatan Propinsi Jawa Timur sebagaimana Peraturan Pemerintah No. 84 tahun 2000 tentang Pedoman Organisasi dan Perangkat Daerah. Penataan organisasi Dinas Kesehatan Propinsi menampung kewenangan dan tugas-tugas yang ditangani oleh Kantor Wilayah Departemen Kesehatan Propinsi Jawa Timur dengan Dinas Kesehatan Daerah propinsi Daerah Tingkat I Jawa Timur, yang disesuaikan dengan kewenangan yang terdapat dalam Peraturan Pemerintah No. 25 tahun 2000.

Organisasi Dinas Kesehatan propinsi Jawa Timur telah disahkan dengan Peraturan Daerah Propinsi Jawa Timur No. 37 tahun 2000 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Kesehatan Propinsi Jawa Timur. Jabatan struktural organisasi Dinas Kesehatan Propinsi Jatim terdiri dari kepala Dinas Kesehatan (Es. IIA), Wakil Kepala Dinas (Es.IIB), 1 Kepala Bagian (Es. IIIA), 6 Kepala Sub Dinas (Es IIIA), 4 Kasubag (Es. IVA), 24 Kepala Seksi (Es. IVA) dengan didukung oleh 580 orang staf dengan Pendidikan Magister 30 orang, Sarjana 190 orang, SLTA dan sederajat SLTA 231 orang, SMP dan sederajat 28 orang, SD 43 orang.

8



Gambar 3. Struktur Organisasi Dinas Kesehatan Propinsi Jawa Timur Sesuai Perda No. 37 Tahun 2000

Dengan terbentuknya Dinas Kesehatan Propinsi maka diperlukan pelaksanaan analisis jabatan, dimana akan dibentuk jabatan-jabatan baru atau jabatan yang lama mengalami perubahan fungsi. Pelaksanaan analisis jabatan diperlukan sebagai dasar pengelolaan SDM dalam organisasi antara lain restrukturisasi organisasi, perencanaan SDM, desain jabatan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan karir dan sebagainya (Damayanti, NA, 2000). Dalam hal ini analisis jabatan dipakai sebagai restrukturisasi organisasi sesuai dengan konsep pengembangan organisasi (*organization development*), karena pada dasarnya tidak ada organisasi yang dapat bertahan dalam *Status Quo*, mempertahankan visi misi yang selama ini dimilikinya, sehingga perubahan harus dilakukan sesuai dengan tujuan organisasi dan perubahan zaman. Dengan analisis jabatan akan dikelompokkan kewenangan dan deskripsi jabatan (*Job description*) yang sejenis kedalam bagan-bagan dalam struktur organisasi, sehingga didapatkan struktur organisasi yang sesuai dengan kewenangan-kewenangan tersebut. Dengan memperhatikan latar belakang tersebut diatas, maka masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah **belum adanya deskripsi jabatan bidang kesehatan sesuai dengan PP No. 25 tahun 2000 berdasarkan hasil analisis jabatan.**

Penelitian ini tidak bermaksud untuk merubah Peraturan Daerah, namun penelitian ini merupakan model berfikir dalam pembentukan struktur organisasi berdasarkan kajian analisis jabatan.

1.2 Identifikasi Masalah

Otonomi Daerah telah diberlakukan pada awal tahun 2001. Hal ini merupakan jawaban atas tuntutan sebagian daerah di Indonesia yang merasakan bahwa pembangunan terlalu sentralistik di Ibu Kota Negara. Tuntutan tersebut begitu kuatnya, sehingga tanpa disadari bahwa perangkat untuk mendukung otonomi daerah sebetulnya belum disiapkan secara sempurna, baik dari sumber dayanya maupun peraturan-peraturan perundang-undangan itu sendiri.

Demikian pula halnya di bidang kesehatan, dimana pembangunan kesehatan yang pada masa lalu sangat tergantung dari instruksi pusat, kelak hal ini akan hilang dengan pendelegasian kewenangan sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 25 tahun 2000. Tugas Dinas Kesehatan Propinsi adalah tugas-tugas dekonsentrasi yang seluas-luasnya dan desentralisasi terbatas, sedang desentralisasi luas ada dikota dan kabupaten.

Berkaitan dengan adanya perubahan organisasi tersebut perlu dilakukan analisis jabatan. Analisis jabatan adalah proses, metode dan teknik untuk mendapatkan data jabatan, mengolahnya menjadi informasi jabatan dan menyajikannya untuk program-program kelembagaan, kepegawaian dan ketatalaksanaan serta memberikan layanan pemanfaatannya bagi pihak-pihak yang menggunakannya (Sulistami, 1999). Analisis jabatan memberikan informasi tentang apa yang dilakukan dan jenis pegawai yang diperlukan atau

dengan kata lain hasil analisis jabatan adalah Job Deskripsi (*Job Description*) dan Job Spesifikasi (*Job Specification*) (Rais dan Soembodo, 1997). Selama ini di Kantor Wilayah Departemen Kesehatan Propinsi Jawa Timur maupun Dinas Kesehatan Daerah Tingkat I Jawa Timur belum pernah dilakukan analisis jabatan, hal ini disebabkan karena analisis jabatan perlu waktu yang cukup lama dan biaya yang tidak sedikit serta belum ada staf yang dapat melakukan analisis jabatan jumlahnya belum memadai.

Dalam Undang-undang No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian dikatakan bahwa setiap pegawai harus didudukkan dalam jabatan tertentu. Sampai saat ini penataan pegawai di kedua institusi tersebut masih belum optimal, masih terbatas pada jabatan struktural saja. Saat ini pegawai yang tidak menduduki jabatan struktural dinyatakan sebagai tenaga pelaksana Tata Usaha atau administrasi. Ditinjau dari definisi operasional jabatan berkaitan erat dengan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang pegawai, jabatan pelaksana tata usaha memberikan konotasi kedudukan pegawai yang tidak jelas. Padahal dalam kenyataannya jumlah pegawai yang menduduki jabatan Fungsional atau Non Struktural lebih besar dibandingkan dengan pemegang Jabatan Struktural.

Definisi operasional Jabatan Fungsional dalam Undang-undang No. 8 tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian adalah jabatan yang tidak ada atau tidak jelas disebut atau digambarkan dalam Struktur Organisasi, tetapi

jabatan itu harus ada karena fungsinya yang memungkinkan kelancaran pelaksanaan tugas organisasi dengan demikian perumusan jabatan fungsional seyogyanya harus berdasarkan azas kejelasan tugas, tanggungjawab dan wewenang. Nomenklatur pelaksana tata usaha tidak berlandaskan azas tersebut sehingga dapat dimengerti, rendahnya produktivitas kerja unit kerja struktural salah satu penyebabnya adalah ketidakjelasan pembagian tugas fungsi organisasi sampai dengan jabatan fungsionalnya.

Menurut PP 99 tahun 2000 tentang kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil yang dimaksud dengan jabatan fungsional adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang Pegawai Negeri Sipil dalam rangka menjalankan tugas pokok dan fungsi keahlian dan atau ketrampilan untuk mencapai tujuan organisasi, jabatan struktural adalah suatu kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang Pegawai Negeri Sipil dalam rangka memimpin suatu satuan organisasi negara.

Beberapa hal lain yang menyebabkan belum adanya diskripsi jabatan adalah belum disosialisasikannya visi dan misi organisasi. Sampai saat ini di Dinas Kesehatan Propinsi Jawa Timur belum pernah dilakukan sosialisasi visi dan misi organisasi. Visi adalah cita-cita atau pandangan jauh ke depan suatu organisasi, sedangkan misi adalah upaya untuk meraih visi tersebut. Cita-cita atau tujuan diupayakan tercapai dengan melaksanakan misi yang

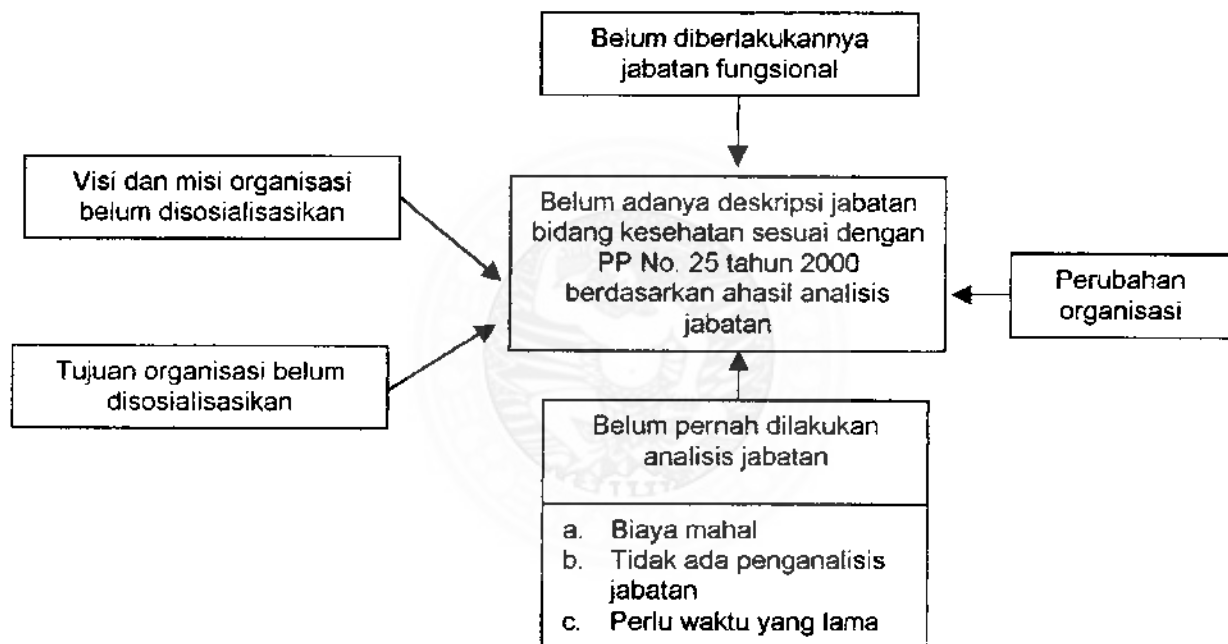


terperinci dalam kegiatan operasional. Visi harus segera disosialisasikan untuk mencapai cita-cita dengan melalui misi yang terperinci dalam kegiatan operasional, sehingga setiap anggota organisasi dapat memberikan kontribusi bagi tercapainya tujuan organisasi (Siagian, 1995). Struktur organisasi Dinas Kesehatan yang telah disahkan dengan Perda No. 37 tahun 2000 perlu ditindak lanjuti dengan membuat dan mensosialisasikan visi dan misi organisasi, sehingga organisasi dapat berjalan dengan baik.

Salah satu sarana agar organisasi dapat berjalan dengan baik dan struktur organisasi sehat dan efisien haruslah melaksanakan azas-azas organisasi (Sutarto, 2000). Pada umumnya organisasi menghadapi masalah para karyawan yang bekerja didalamnya banyak yang tidak mengetahui apalagi menyakini tujuan organisasi, adanya pembentukan satuan organisasi yang kurang berlandaskan pada pengembangan volume kerja, tidak adanya rincian tugas yang jelas, adanya duplikasi tugas antar bagian, dan lain-lain (Soetarto, 2000). Masalah-masalah tersebut sering dijumpai pada organisasi khususnya organisasi yang baru terbentuk, karena belum adanya deskripsi jabatan.

Demikianlah faktor yang teridentifikasi yang kemungkinan menyebabkan belum adanya deskripsi jabatan organisasi Dinas Kesehatan Propinsi berdasarkan analisis jabatan. Melihat permasalahan tersebut diatas, maka dengan adanya perubahan organisasi pada Dinas Kesehatan Propinsi Jawa Timur tersebut perlu penataan kembali organisasi.

Penelitian ini merupakan model berpikir bagaimana membentuk struktur organisasi berdasarkan analisis jabatan tanpa menghitung beban kerja, karena perhitungan beban kerja untuk menghitung beban personil dan jumlah personil, sedangkan penelitian ini tidak sampai kepada menghitung jumlah personil.



Gambar 4 : Faktor-faktor yang mempengaruhi belum adanya deskripsi jabatan.

1.3 Batasan Masalah Dan Perumusan Masalah

Organisasi Dinas Kesehatan Propinsi terbentuk sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 84 Tahun 2000 tentang Pedoman Organisasi dan Perangkat Daerah karena hilangnya nomenklatur organisasi Kantor Wilayah

Departemen Kesehatan dan Dinas Kesehatan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Timur. Organisasi Dinas Kesehatan Propinsi Jawa Timur telah disahkan dengan Peraturan Daerah No. 37 Tahun 2000.

Organisasi Dinas Kesehatan propinsi terdiri dari Kepala Dinas Kesehatan Propinsi, Wakil Kepala Dinas Kesehatan Propinsi, Kepala Bagian Tata Usaha yang membawahi 4 sub bagian, serta enam kepala Subdinas yang masing-masing membawahi 4 kepala seksi, disamping akan dibentuknya beberapa macam jabatan fungsional. Dalam penelitian ini tidak semua jabatan akan diteliti, namun hanya jabatan pada Bagian Tata Usaha yang akan diteliti. Tata usaha sebagai bagian yang bersifat administrasi dan koordinatif merupakan unsur pembantu pimpinan yang bertanggung jawab kepada Kepala Dinas Kesehatan Propinsi. Bagian Tata Usaha mempunyai tugas dan pokok fungsi yang berkaitan dengan administrasi umum dan perlengkapan, kepegawaian, keuangan dan advokasi hukum dan tata laksana dan mengurus rumah tangga atau internal organisasi. Penyerahan Pegawai, Pembiayaan, Perlengkapan dan Dokumentasi (P₃D) dari Pemerintah Pusat kepada Pemerintah Daerah dalam rangka otonomi Daerah mempunyai dampak terhadap kewenangan dan tugas pokok dibagian Tata Usaha. Dampak perubahan tersebut cukup besar sehingga perlu dilakukan Analisis Jabatan.

Rumusan Masalah

1. Bagaimana deskripsi jabatan (tugas, tanggung jawab, wewenang) Kepala Bagian Tata Usaha Dinas Kesehatan Propinsi sesuai Peraturan Pemerintah No. 25 tahun 2000 berdasarkan hasil analisis jabatan ?
2. Bagaimanakah spesifikasi jabatan Kepala Bagian Tata Usaha Dinas Kesehatan Propinsi Jawa Timur berdasarkan hasil analisis jabatan ?
3. Bagaimanakah struktur organisasi Dinas Kesehatan Propinsi Jawa Timur khususnya Bagian Tata Usaha Dinas Kesehatan Propinsi berdasarkan hasil analisis jabatan ?

1.4 Tujuan Penelitian

1.4.1 Tujuan Umum

Menyusun rekomendasi rumusan struktur organisasi Bagian Tata Usaha Dinas Kesehatan Propinsi Jawa Timur dalam rangka otonomi daerah berdasarkan hasil analisis jabatan.

1.4.2 Tujuan Khusus

1.4.2.1 Merumuskan deskripsi jabatan (tugas, tanggung jawab, wewenang)

Kepala Bagian Tata Usaha Dinas Kesehatan Propinsi sesuai Peraturan Pemerintah No. 25 tahun 2000 berdasarkan hasil analisis jabatan

- 1.4.2.2 Merumuskan spesifikasi jabatan Kepala Bagian Tata Usaha Dinas Kesehatan Propinsi Jawa Timur berdasarkan hasil analisis jabatan
- 1.4.2.3 Menyusun rekomendasi struktur organisasi Bagian Tata Usaha Dinas Kesehatan Propinsi Jawa Timur dalam rangka otonomi daerah berdasarkan hasil analisis jabatan.

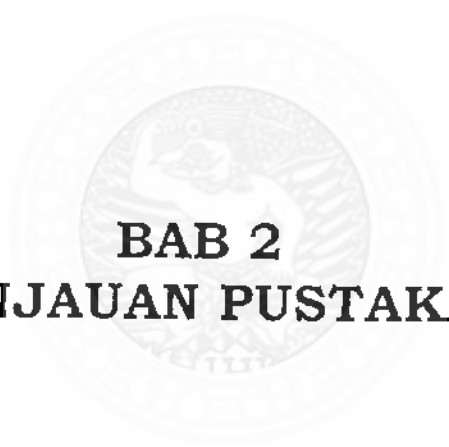
1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Bagi institusi

- 1.5.1.1 Sebagai bahan masukan organisasi Dinas Kesehatan Propinsi dalam penyempurnaan struktur.
- 1.5.1.2 Sebagai bahan masukan organisasi Dinas Kesehatan Propinsi dalam menyusun kebijakan organisasi.
- 1.5.1.3 Diskripsi jabatan yang akan dihasilkan dapat membantu organisasi Dinas Kesehatan Propinsi untuk penataan organisasi.

1.5.2 Manfaat Bagi Peneliti

- 1.5.2.1 Memperdalam pengetahuan peneliti dalam ilmu pengetahuan Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya dalam hal analisa jabatan.
- 1.5.2.2 Untuk menerapkan Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya Analisis Jabatan dalam pembentukan organisasi.



BAB 2
TINJAUAN PUSTAKA

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Analisis Jabatan

Informasi tentang jabatan merupakan bahan dasar untuk penyusunan kegiatan-kegiatan yang menyangkut tenaga kerja, seperti perencanaan tenaga kerja ataupun pembagian tugas dalam sekelompok pekerja. Informasi tentang jabatan sangat diperlukan sebagai bahan penyusunan kegiatan dalam pengelolaan tenaga kerja seperti seleksi, penempatan, pelatihan, pengupahan, penyusunan jenjang karier, promosi, mutasi, penentuan beban kerja, peramalan kebutuhan tenaga kerja dan sebagainya. Bahkan untuk menganalisis efektivitas organisasi diperlukan juga informasi tentang jabatan (Rais dan Soembodo, 1997).

Fungsi, tugas pokok dan kegiatan organisasi harus dijabarkan ke dalam jabatan setiap pegawai. Setiap pegawai melakukan kerja tertentu dalam suatu kerjasama dengan pegawai lain yang jabatannya berbeda. Jabatan setiap pegawai dalam suatu organisasi merupakan jabatan fungsi, tugas pokok dan kegiatan tersebut. Kegiatan dalam pengelolaan sumber daya manusia yang demikian rumit dan sulit tidak akan berhasil baik tanpa menggunakan informasi tentang jabatan. Informasi tentang jabatan diperoleh dari analisis tugas atau analisis jabatan.

Taylor menyarankan agar di dalam menyelesaikan suatu jabatan sebaiknya jabatan itu dibagi dalam pelaksanaan-pelaksanaan yang sesederhana mungkin dan menentukan waktu dengan harapan dapat mempercepat penyelesaian jabatan melalui penyederhanaan dan dorongan upah.

Menurut George R. Terry, yang dimaksud dengan analisis jabatan ialah proses penyelidikan secara mendalam tentang tugas, kewajiban dan tanggung jawab dari suatu jabatan, sedangkan menurut Dale Yoder, analisis jabatan adalah suatu prosedur yang fakta-faktanya berhubungan dengan masing-masing pekerjaan, diperoleh dan dicatat secara sistematis (dalam Rais dan Sembodo, 1997). Bernardian et al, menggambarkan analisis jabatan sebagai suatu proses untuk memperoleh informasi tentang jabatan dengan menggunakan beberapa metode, teknik tertentu untuk mendapatkan data jabatan, menguraikan, mengolah serta menyusun kembali menjadi informasi jabatan. Analisis jabatan adalah suatu prosedur yang fakta-faktanya berhubungan dengan masing-masing jabatan seperti tugas, proses, tanggung jawab, kondisi kerja dan syarat-syarat personil yang dikumpulkan dan dicatat secara sistematis.

Menurut Dale Yoder ada empat jenis informasi yang merupakan dasar dari semua jenis analisis jabatan yaitu apa yang dilakukan, syarat-syarat perorangan, tanggung jawab jabatan dan kondisi kerja (dalam Rais dan Sembodo, 1997).

Michael J. Julius (dalam Rais dan Sembodo, 1997) mengatakan informasi yang biasanya dikumpulkan dalam analisis jabatan adalah :

- a. Nama Jabatan
- b. Banyaknya pegawai dalam jabatan tersebut
- c. Nama-nama pengawas langsung
- d. Bahan-bahan, alat-alat dan perlengkapan yang digunakan
- e. Pekerjaan diterima dari siapa dan diserahkan kepada siapa
- f. Jam kerja dan tingkat upah
- g. Kondisi kerja
- h. Daftar kewajiban dan perkiraan lamanya waktu yang dapat digunakan untuk tiap kelompok
- i. Syarat-syarat pendidikan dan pengalaman
- j. Kecakapan, bakat dan kemampuan yang diperlukan
- k. Jenjang promosi dan pemindahan dari dan ke jabatan itu
- l. Berbagai informasi dan komentar

Menurut Wiliam H. Knowles analisis jabatan mengandung informasi mengenai bahan-bahan dan alat-alat yang digunakan, kewajiban, kondisi kerja, kecakapan dan bakat yang disyaratkan, pengalaman, serta pelatihan yang diperlukan.

Analisis jabatan akan mencoba mengupas suatu jabatan dengan memberikan jawaban atas pertanyaan tentang apa yang harus dilakukan, bagaimana menjalankannya, mengapa pekerjaan tersebut harus dilakukan.

Oleh karena itu analisis jabatan berhubungan dengan jabatan dan syarat-syarat mengenai organisasinya untuk melakukan jabatan itu dengan sebaik-baiknya. Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa analisis jabatan adalah proses menguraikan data jabatan menjadi informasi jabatan. Data jabatan meliputi informasi tentang identitas jabatan, hasil kerja, hubungan jabatan, kondisi pelaksanaan dan syarat jabatan (Rais dan Sembodo, 1997).

Dari uraian tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa *job description* memberikan 2 macam pengertian yaitu :

- a. Pengertian sempit, dimana *job description* hanya diberikan pengertian sebagai uraian tugas saja (*task description*), atau uraian tentang apa yang dikerjakan oleh seseorang pekerja atau pemegang jabatan, tanpa disertai informasi lain seperti hubungan jabatan dan syarat jabatan.
- b. Pengertian luas, dimana *job description* diberikan pengertian baik uraian tugas maupun informasi lain seperti hubungan jabatan, syarat jabatan, standar pekerjaan dan latihan yang diperlukan.

Informasi jabatan yang dihasilkan dari analisis jabatan dapat dipergunakan untuk berbagai tujuan, salah satunya adalah untuk memberi data sebagai fungsi saluran-saluran komunikasi serta membantu merevisi struktur organisasi (Rais dan Soembodo, 1997).

Di samping itu informasi jabatan yang dihasilkan dari analisis jabatan diperlukan oleh berbagai pihak untuk kepentingan-kepentingan yang dapat dikategorikan menjadi tiga hal yaitu :

1. Kelembagaan

Pihak yang memerlukan informasi jabatan adalah unit-unit pengelola organisasi untuk kepentingan kelembagaan yang meliputi :

- a. Penyusunan organisasi dan unit-unitnya
- b. Penyempurnaan organisasi
- c. Pengembangan organisasi
- d. Penciutan organisasi
- e. Penggabungan unit-unit organisasi

2. Kepegawaian

Pihak yang memerlukan informasi jabatan adalah unit pengelola pegawai yang meliputi kegiatan :

- a. Pengurusan Calon Pegawai (Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan)
- b. Pengelolaan pegawai (administrasi, penilaian jabatan, penyusunan jenjang karier, mutasi, rotasi, promosi)
- c. Pasca pegawai (administrasi dan program pensiun).

3. Ketatalaksanaan

Pihak yang memerlukan untuk kepentingan ini adalah unit pengelola tatalaksana dan tata kerja yang meliputi kegiatan :

- a. Tata laksana
- b. Tata kerja



2.1.1 Prinsip-prinsip Analisis Jabatan

Dua aspek penting yang perlu diperhatikan oleh pegawai yang akan menduduki suatu jabatan, yaitu : "Apa yang benar harus dikerjakan sebagai suatu kewajiban dan apa yang harus dipertanggungjawabkan oleh pejabat itu kepada atasannya". Oleh karena itu di dalam analisis jabatan ada beberapa prinsip yang perlu diperhatikan yaitu :

- a. Analisis jabatan harus memberikan semua fakta penting yang ada hubungannya dengan jabatan-jabatan. Fakta yang penting tergantung daripada tujuan untuk apa hasil analisis jabatan akan dipergunakan.
- b. Analisis jabatan tunggal harus dapat memberikan fakta yang diperlukan untuk bermacam-macam tujuan. Apabila masing-masing tujuan dibuat analisis jabatan tersendiri, maka hal ini akan memerlukan biaya yang besar.
- c. Analisis jabatan harus sering ditinjau, bila perlu diperbaiki. Dalam organisasi-organisasi yang lebih besar, jabatan-jabatan itu tidak statis, sering mengalami perubahan, baik perubahan dalam produksi, bahan-bahan, proses-proses, metode-metode atau alat-alat yang dipergunakan. Karena adanya perubahan-perubahan dalam organisasi yang besar, maka analisis jabatan merupakan suatu program yang harus terus menerus dilakukan.
- d. Analisis jabatan harus dapat menunjukkan unsur-unsur jabatan yang paling penting di antara beberapa unsur jabatan dalam tiap-tiap jabatan.

e. Analisis jabatan harus dapat memberi informasi yang teliti dan dapat dipercaya. Untuk menentukan data yang demikian ini diperlukan pelayanan dari para ahli dalam analisis jabatan (penganalisis jabatan).

2.1.2 Tahapan Analisis Jabatan

Tahapan analisis jabatan menurut Dessier (1991) dan Carrel dkk (1995) adalah (a) menentukan penggunaan dari informasi analisis jabatan yang dimulai dari identifikasi penggunaan informasi mana yang akan diambil, ditentukan pula jenis data yang dikumpulkan dan bagaimana teknik pengumpulannya. (b) Pengumpulan dan meninjau latar belakang informasi yang dibutuhkan seperti bagan struktur organisasi dan bagan/alur proses. (c) mengadakan seleksi terhadap posisi vital yang akan dianalisis (d) mengumpulkan informasi analisis jabatan yaitu aktivitas pekerjaan, perilaku, kondisi pekerjaan, kebutuhan pendidikan dan ketrampilan. (e) meninjau ulang informasi yang melibatkan fungsi pekerjaan (f) mengembangkan deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan.

Agar tujuan dan kegunaan analisis jabatan dapat dicapai dengan seefisien mungkin, diperlukan persiapan penyelenggaraan analisis jabatan dengan tahapan (a) perencanaan analisis jabatan (b) pemilihan jabatan yang akan dianalisis (c) penentuan sumber informasi jabatan (d) menentukan metode pengumpulan informasi (e) siapa yang bertanggung jawab untuk menganalisis jabatan (Sulistami, 1998).

Menurut Rais dan Soembodo (1997), langkah utama dalam analisis jabatan ialah pengumpulan data jabatan dan penyusunan deskripsi atau uraian jabatan. Sampai sejauh mana informasi jabatan yang perlu dikumpulkan, disusun serta disajikan secara lengkap dan terinci tergantung dari berbagai faktor seperti : keperluan penggunaan, biaya, waktu pelaksanaan dan lain-lain.

Dalam proses penyelenggaraan analisis jabatan ada beberapa tahapan kegiatan (Rais dan Soembodo, 1997), meliputi :

2.1.2.1 Tahapan Persiapan, meliputi :

- 1) Merancang bentuk dan merencanakan penyelenggaraan analisis jabatan yang diperlukan berdasarkan informasi yang tersedia.
- 2) Menentukan program yang memerlukan analisis jabatan baik untuk penataan dibidang kelembagaan, bidang ketatalaksanaan, bidang kepegawaian atau ketiga-tiganya.
- 3) Dari program yang telah ditetapkan, disusun informasi jabatan yang dibutuhkan.
- 4) Memperoleh gambaran tentang fungsi organisasi, arus proses dan struktur unit-unit organisasi yang akan dianalisis jabatannya.
- 5) Mengusahakan pengertian dan kesediaan kerja sama dari semua pihak yang terlibat dalam operasi analisis jabatan.
- 6) Penyusunan bentuk-bentuk (formulir) analisis jabatan dan petunjuk tentang cara pengisiannya.

- 7) Penyusunan rencana penyelenggaraan analisis jabatan termasuk jadwal kerja
- 8) Penyiapan tenaga analisis jabatan

2.1.2.2 Pengumpulan Data

Berbekal hasil dari tahapan pertama yaitu langkah persiapan tersebut, langkah berikutnya adalah berupa pengumpulan data jabatan. Pada umumnya pengumpulan data dimulai dengan mengumpulkan data kedudukan (*position*), yaitu data individu pegawai tentang pekerjaan yang dilakukannya. Dalam tahap ini ada beberapa metode yang dapat digunakan untuk mengumpulkan informasi jabatan, antara lain :

- 1) Daftar pertanyaan mengenai jabatam (*job questionnaire*), yang diberikan kepada pegawai-pegawai pelaksana atau kepada kepala atau atasan mereka. Dalam metode ini terlebih dahulu disusun daftar pertanyaan, baik secara tertulis maupun secara lisan. Keuntungan dari metode ini ialah :
 - a) Ada kemungkinan untuk menyelidiki semua jabatan lebih cepat daripada dengan metode wawancara (*interview*).
 - b) Memberikan kepercayaan kepada pemegang jabatan untuk menyusun laporan jabatannya.
 - c) Daftar pertanyaan demikian dapat digunakan untuk memberikan latar belakang informasi untuk wawancara yang dilakukan kemudian guna menganalisis jabatan dengan sebaik-baiknya.
 - d) Untuk memusatkan perhatian dari pemegang jabatan pada jabatannya.

e) Apabila jawaban diberikan secara lisan, maka akan sangat berguna untuk mengarahkan pertanyaan-pertanyaan yang ada.

2) Wawancara (*interview*), ini dapat dilakukan dengan pegawai pelaksana atau dengan kepada atau atasan mereka, atau kedua-duanya.

3) Buku catatan harian (*log books*)

Pegawai mencatat apa yang ia lakukan setiap hari, beberapa waktu yang dipergunakan, kapan dimulai dan bila berakhir tiap tugas diselesaikan.

4) Pengamatan (*Observasi*)

Mengadakan observasi atau pemeriksaan tiap-tiap jabatan dan mengadakan pembicaraan dengan pegawai pelaksana dan kepala atau atasan mereka.

Metode ini dilakukan oleh penganalisis jabatan yang telah memperoleh latihan secara khusus.

Kebanyakan para penganalisis jabatan yang berpengalaman yakin bahwa daftar pertanyaan (*questionnaire*) merupakan metode yang paling efektif. Daftar pertanyaan dapat diperkuat dengan wawancara susulan secara efektif. Dengan demikian penganalisis jabatan dapat membatasi keterbatasan-keterbatasan dengan mengkombinasikan metode yang satu dengan yang lainnya. Dengan kata lain, metode yang paling efektif untuk memperoleh informasi jabatan yang diperlukan adalah mengkombinasikan semua metode pengumpulan data yang ada disamping diskusi-diskusi yang diperlukan (Rais dan Soembodo, 1997).

Cara lain mengumpulkan informasi jabatan dengan beberapa metode yaitu dengan mengadakan observasi, wawancara, mengemukakan pendapat peneliti, berdasar manual dan *text book* dan mendiskusikannya dengan pihak lain, misal : dosen, instruktur (Abbot, 1979).

Menurut Bernardian and Russel (1993) metode yang sering digunakan dalam analisis jabatan adalah observasi secara langsung maupun tidak langsung, peneliti melakukan pekerjaan yang dimaksud, mewawancarai, mengkritisi kejadian-kejadian khusus, buku harian, catatan latar belakang dan kuesioner. Masing-masing metode mempunyai kelebihan dan kekurangan sehingga metode terbaik yang digunakan adalah menggabungkan beberapa metode secara bersama-sama (Rais dan Soembodo, 1997). Pendapat lain menyatakan bahwa ada 4 (empat) metode yang dapat digunakan yaitu observasi, wawancara, buku catatan karyawan dan metode kombinasi (Mondy et al, 1993). Metode observasi dilakukan dengan cara penganalisis jabatan selalu mengamati karyawan yang sedang melakukan pekerjaannya kemudian mencatatnya, cara ini dimaksudkan terutama untuk memperoleh informasi yang memberikan penekanan pada ketrampilan (*skill*). Metode wawancara dilakukan dengan mengadakan wawancara pada karyawan dan atasan karyawan. Pertama penganalisis mewawancarai karyawan dan membantu karyawan menyebutkan tugasnya selanjutnya mewawancarai atasan karyawan untuk mengecek kebenaran informasi dari karyawan tersebut dan mengklarifikasi hal-hal tertentu.

Adapun langkah-langkah yang perlu ditempuh untuk memperoleh informasi pada tahap kedua ini, antara lain :

- a. Inventarisasi unit kerja atau instansi yang akan menjadi sasaran analisis jabatan
- b. Pengorganisasian dan pembagian tugas pada para penganalisis jabatan.
- c. Pemberitahuan kepada unit kerja atau instansi yang akan dianalisis jabatannya.
- d. Studi pengenalan organisasi yang meliputi :
 1. Fungsi dan tugas organisasi
 2. Struktur organisasi
 3. Arus kegiatan organisasi
 4. Jumlah jabatan dan jumlah pegawai
- e. Penetapan atau pengambilan keputusan para penganalisis jabatan, apakah dengan penarikan sampel ataukah dengan cara sensus untuk menetapkan jabatan (responden) yang akan dianalisis.
- f. Menyiapkan daftar isian yang akan dibagikan kepada responden sebagai sarana pengumpulan data.
- g. Penyebaran daftar isian yang akan dibagikan kepada responden sebagai sarana pengumpulan data.
- h. Pengumpulan data dengan pengisian daftar isian, ditelaah oleh penganalisis jabatan dan dilengkapi dengan melakukan wawancara dengan para pemegang jabatan (responden), serta penjabaran tugas organisasi ke

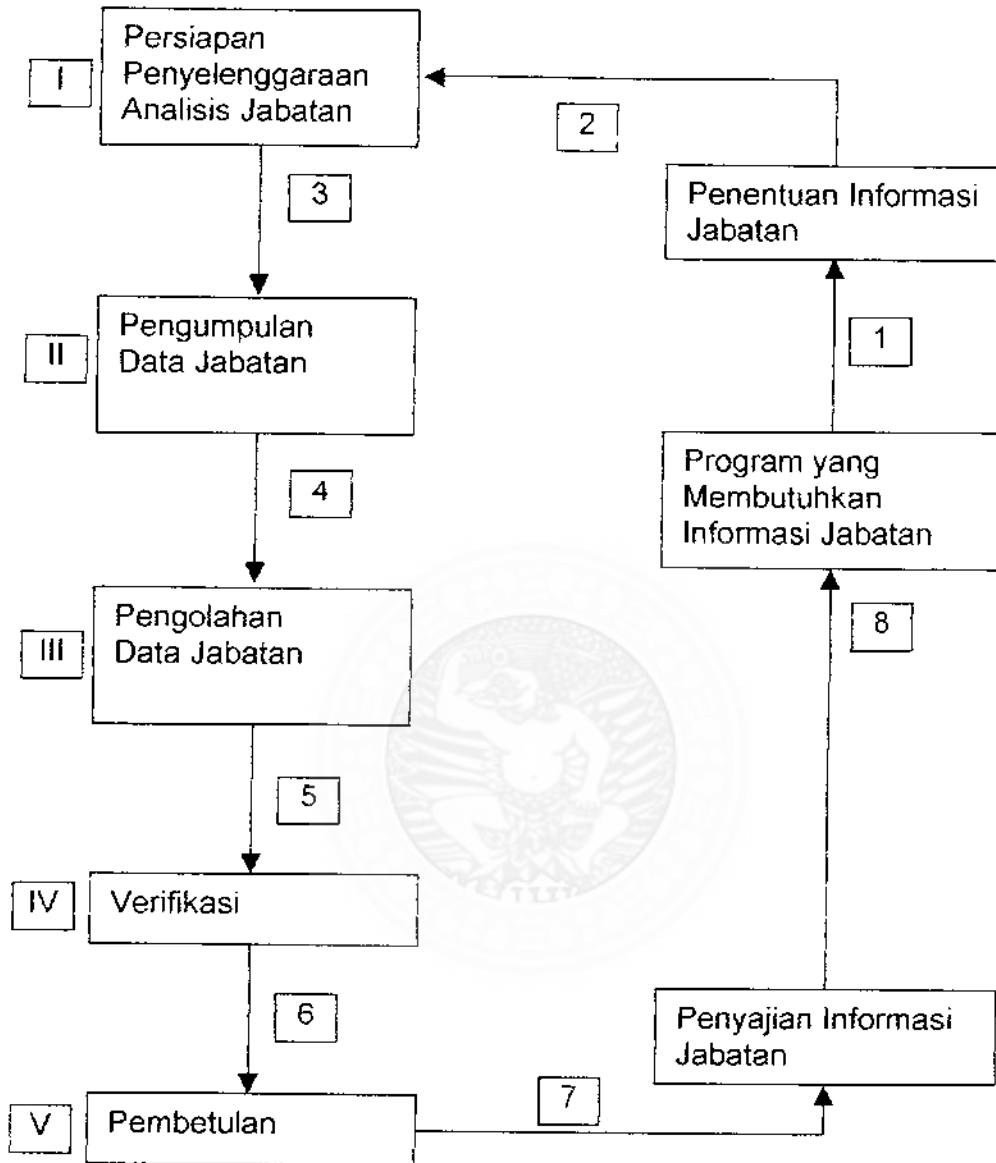
dalam pekerjaan pemegang jabatan (responden). Apabila data yang dibutuhkan belum lengkap, maka dilaksanakan pengkajian lapangan.

i. Pengolahan Data

Dalam tahap pengolahan data, dari data yang dikumpulkan baik melalui formulirisian, wawancara dan peninjauan lapangan dilanjutkan dengan pengolahan data dan penyusunan *draft* awal tentang deskripsi atau uraian jabatan. Dalam pengolahan data tersebut, yang digunakan sebagai acuan adalah susunan organisasi dan deskripsi atau uraian tugas organisasi serta dilengkapi dengan studi kepustakaan atau konsultasi dengan tenaga ahli.

j. Diskusi Hasil Pengolahan Data

Hasil penyusunan konsep deskripsi atau uraian jabatan yang berisi beberapa informasi jabatan oleh penganalisis jabatan tingkat pertama (*draft* awal), dikonsultasikan dengan para penyelia atau pengarah dari masing-masing instansi responden dalam forum diskusi. Selanjutnya berdasarkan hasil konsultasi dengan para penyelia atau pengarah, para penganalisis jabatan melaksanakan verifikasi atau pembetulan dan disusunlah *deskripsi* atau *uraian jabatan (job description)* yang telah disempurnakan. Dari urutan kegiatan seperti tersebut diatas, maka hasil analisis jabatan yang berupa informasi jabatan (*job analysis report*) diserahkan kepada penyelenggara, yang selanjutnya akan dimanfaatkan sesuai dengan program atau kebutuhannya.



Gambar 5 : Langkah-langkah Penyelenggaraan Analisis Jabatan

Sumber : Biro Organisasi dan Tatalaksana, Sekretariat Wilayah/Daerah Tingkat I, Jawa Timur, 1988.

2.2. Deskripsi Jabatan

Dalam suatu organisasi analisis jabatan benar-benar dipertimbangkan sebagai dasar dari sebagian besar Sumber Daya Manusia. Hasil dari analisis jabatan mencakup 2 (dua) hal yaitu deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan.

Moekijat (1997) menterjemahkan deskripsi jabatan dengan "gambaran jabatan" yaitu keterangan singkat yang ditulis secara cermat dan teliti mengenai kewajiban-kewajiban dan tanggung jawab dari suatu jabatan tertentu. Menurut F.X. Soedjadi (1997) deskripsi jabatan adalah penggunaan jabatan yang lebih rinci dan bulat (*compact*) tentang pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan oleh seorang pegawai yang sebelumnya sudah dibuatkan analisis pekerjaannya.

Deskripsi jabatan merupakan hasil pertama yang diperoleh dari proses analisis jabatan. Deskripsi jabatan harus menunjukkan peraturan yang sistematis dan logis dari berbagai tugas dan kewajiban yang harus dilaksanakan sesuai jabatan tertentu (Martono, 1996)

Bagian terpenting dari penyusunan deskripsi jabatan adalah menetapkan tugas-tugas yang harus dilaksanakan.

Dengan kejelasan dan kelengkapan data tentang deskripsi jabatan, selanjutnya adalah menentukan kualifikasi personil pemangku jabatan.

2.3. Spesifikasi Jabatan

Setiap upaya analisis jabatan pada akhirnya berkaitan dengan persyaratan kualitas Sumber Daya Manusia yang dibutuhkan untuk mengisi jabatan yang dianalisis, sehingga standar personalia harus ditentukan terlebih dahulu. Standar merupakan persyaratan minimum yang harus dipenuhi agar seorang pekerja dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik.

Spesifikasi jabatan merupakan hasil yang diperoleh dari suatu deskripsi jabatan yang menjelaskan karakteristik dari karyawan atau pejabat yang dibutuhkan untuk memangku suatu jabatan tertentu, yang didasarkan atas suatu kualifikasi tertentu yang bersifat standar.

Syarat jabatan terdiri dari syarat ketrampilan kerja, kompetensi kerja, pengetahuan kerja, pelatihan kerja, bakat kerja, temperamen kerja, minat, kondisi fisik dan upaya fisik, selanjutnya akan diuraikan satu persatu syarat tersebut (Biro Organisasi Sek Prov. Jatim, 2000).

Ketrampilan Kerja

Ketrampilan kerja, ialah tingkat kemampuan untuk melakukan suatu pekerjaan atau suatu bagian pekerjaan yang hanya dapat diperoleh dari praktek, baik melalui pelatihan praktek maupun melalui pengalaman. Ketrampilan mencakup aspek-aspek mental, fisik, dan sosial.

1. Aspek mental, yaitu kecakapan kerja fikiran seperti menganalisis data, membuat keputusan, menghitung dan menghafal.

2. Aspek fisik, yaitu kecakapan melakukan gerakan fisik seperti memegang kemudi, memindahkan tugas, menekan tombol, memanjat, berlari dan melompat dan sebagainya.
3. Aspek sosial, yaitu kecakapan, dalam melakukan tugas yang berhubungan dengan orang lain, seperti mempengaruhi, membentuk pendapat, berpidato, menawarkan barang dan sebagainya.

Kompetensi Kerja

Surat atau keterangan tanda kompetensi kerja merupakan pernyataan yang dikeluarkan oleh pemerintah atau Badan-badan tertentu, yang berwenang yang menyatakan bahwa pemilik surat atau tanda tersebut mampu melaksanakan suatu pekerjaan dengan standar tertentu. Sebagai konsekuensinya orang yang tidak memiliki surat atau tanda tersebut dilarang melaksanakan pekerjaan tersebut karena dianggap tidak mampu sehingga dapat menimbulkan kesalahan yang membahayakan. Langgaran tersebut biasanya disertai dengan sanksi hukuman.

Pemilikan surat atau tanda kompetensi kerja pada umumnya harus dijadikan syarat jabatan yang mempunyai dampak kuat atau akibat yang jauh bagi keselamatan manusia lain, atau dapat mengakibatkan kerugian material yang besar jika salah melaksanakan pekerjaan (Biro Organisasi Sek Prov. Jatim, 2000).

Contoh : Jabatan ini adalah Penerbang, Dokter, Pengemudi, Apoteker, Arsitektur dan Tukang Tingkat Tinggi.

Pengetahuan Kerja

Pengetahuan kerja ialah pengetahuan yang harus dimiliki pemegang jabatan agar dapat melakukan pekerjaan dengan wajar. Pengetahuan kerja merupakan dasar bagi seseorang untuk memperoleh ketrampilan kerja. Tanpa memiliki pengetahuan kerja yang diperlukan seseorang tidak dapat memiliki ketrampilan kerja yang disyaratkan.

Pengetahuan kerja dapat diungkapkan menurut macam dan tingkatnya.

Menurut macamnya, pengetahuan kerja meliputi pengetahuan tentang :

1. Produk
2. Peralatan
3. Bahan
4. Prosedur dan Metoda
5. Arus produk/proses yang berhubungan dengan pekerjaan
6. Ukuran-ukuran
7. Rumus-rumus perhitungan
8. Bahasa
9. Risiko bahaya
10. Hubungan jabatan
11. Dan lain-lain.

Menurut tingkatnya pengetahuan kerja bisa digolongkan dalam beberapa kategori, misalnya cukup mengetahui, memahami, menginformasikan dan mengajarkan (Biro Organisasi Sek Prov. Jatim, 2000).

Pendidikan

Dengan perkembangan ilmu dan seni, manajemen dan teknologi dewasa ini, pada umumnya orang tidak mungkin memiliki suatu ketrampilan dan pengetahuan tanpa melalui pendidikan yang memberi landasan bagi ketrampilan dan pengetahuan tersebut. Syarat pendidikan dinyatakan menurut macam dan tingkatannya. Pendidikan yang disyaratkan ialah pendidikan minimum.

Dalam menentukan syarat pendidikan perlu dipertimbangkan :

1. Pendidikan yang seharusnya

Yaitu pendidikan yang sebaiknya dijadikan syarat. Tetapi dalam kenyataan sering syarat pendidikan ini tidak dapat dipenuhi oleh tenaga kerja, baik yang tersedia dalam masyarakat maupun yang terdapat dalam perusahaan/instansi yang memerlukan tenaga kerja dengan pendidikan tersebut.

2. Pendidikan Alternatif

Jika tidak dapat atau sukar diperoleh tenaga kerja yang memiliki "pendidikan yang seharusnya", maka dicari tenaga kerja dengan pendidikan lain.

Pada umumnya, "pendidikan alternatif" ini kurang memenuhi syarat, tetapi dengan pemberian pelatihan tertentu kepada tenaga kerja berpendidikan ini, maka tenaga kerja tersebut sudah dapat digunakan.

Dengan demikian syarat pendidikan perlu dinyatakan menurut macam serta tingkat pendidikan, pendidikan seharusnya dan pendidikan alternatif (Biro Organisasi Sek Prov. Jatim, 2000).

Pelatihan Kerja

Pelatihan merupakan proses pembentukan pengalaman kerja untuk mendapatkan ketrampilan dan pengetahuan kerja.

Dengan mengikuti pelatihan, karyawan mendapatkan ketrampilan dan pengetahuan kerja dalam waktu yang jauh lebih singkat dari pada jika ia memperoleh melalui pengalaman kerjanya. Pelatihan kerja yang menjadi syarat jabatan dapat dinyatakan menurut macam serta tingkat pelatihan, menurut phase pelaksanaan pelatihan yaitu pelatihan Pra penempatan, Pelatihan Peningkatan Ketrampilan, Pelatihan Alih Tugas, dan menurut sifat pelatihan yaitu pada pekerjaan dan pelatihan di luar pekerjaan.

Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja memantapkan dan mengembangkan ketrampilan dan pengetahuan kerja, sikap mental, dan kebiasaan mental dan fisik yang tidak dapat diperoleh dari pelatihan. Syarat pengalaman dinyatakan menurut

pekerjaan yang harus pernah dilakukan dan lama melaksanakan pekerjaan tersebut.

Bakat Kerja

Yang dimaksud dengan bakat ialah kapasitas khusus atau kemampuan potensial yang disyaratkan bagi seseorang untuk dapat mempelajari atau memahami beberapa tugas atau pekerjaan. Syarat bakat merupakan salah satu kriteria dasar untuk menilai kesesuaian potensi seseorang dengan jabatan tertentu.

Macam Bakat Kerja

Ada 11 macam bakat, yaitu :

G. INTELIGENSIA (*Intelligence*)

Kemampuan belajar secara umum. Kemampuan untuk menangkap atau memahami instruksi-instruksi dan prinsip-prinsip yang mendasarinya; kemampuan untuk menyusun alasan dan membuat pertimbangan.

V. BAKAT VERBAL (*Verbal Aptitude*)

Kemampuan untuk memahami arti kata-kata dan menggunakannya secara efektif. Kemampuan memahami bahasa, memahami hubungan antara kata-kata dan memahami arti keseluruhan kalimat dan paragraf : Bakat verbal meliputi lisan (berbicara) maupun tulis (menulis atau mengarang).

N. BAKAT NUMERIK (*Numerical Aptitude*)

Kemampuan untuk melakukan operasi aritmetik secara cepat dan akurat.

S. BAKAT PANDANG RUANG (*Spatial Aptitude*)

Kemampuan berpikir secara visual mengenai bentuk-bentuk geometris, untuk memahami gambar-gambar dari benda-benda 3 dimensi kemampuan mengingat-ingat gerakan-gerakan benda dalam ruangan.

P. BAKAT PENCERAPAN BENTUK (*Form Perception*)

Kemampuan mencerap rincian-rincian yang berkaitan dalam obyek atau dalam gambar atau dalam bahan grafik. Kemampuan mengingat perbedaan-perbedaan yang kecil dalam bentuk dan bayangan benda, panjang dan lebar garis-garis.

Q. BAKAT KETELITIAN (*Clerical Perception*)

Kemampuan mencerap perincian yang berkaitan dalam bahan verbal atau tabel. Kemampuan mengetahui adanya perbedaan-perbedaan huruf-huruf dan angka-angka dalam *copy*, dalam percobaan pencetakan dan lain-lainnya.

Pencerapan dalam ketelitian diperlukan dalam berbagai pekerjaan di industri, bahkan jika pekerjaan-pekerjaan tersebut tidak mempunyai isi verbal atau numerik sekalipun.

K. BAKAT KOORDINASI MOTOR (*Motor Coordination*)

Kemampuan untuk mengkoordinasikan mata dan tangan dan jari secara cepat dan cermat dalam membuat gerakan yang tepat. Kemampuan untuk membuat gerak balasan secara cermat dan tangkas.

F. BAKAT KECEKATAN JARI (*Finger Dexterity*)

Kemampuan menggerakkan jari dan menggerakkan obyek-obyek kecil dengan jari secara cepat, cermat dan tepat.

M. BAKAT KECEKATAN TANGAN (*Manual Dexterity*)

Kemampuan menggerakkan tangan dengan mudah dan penuh ketrampilan. Bekerja dengan tangan dalam gerakan-gerakan menempatkan dan memutar.

E. BAKAT KOORDINASI MATA-TANGAN-KAKI (*Eye-Hand-Foot-Coordination*)

Kemampuan menggerakkan tangan dan kaki secara koordinatif satu sama lain sesuai dengan rangsangan penglihatan.

O. BAKAT MEMBEDAKAN WARNA (*Color Determination*)

Kemampuan memadukan atau membedakan berbagai warna, yang asli, yang gemerlapan mengenal warna khusus atau kombinasi warna dengan mengingatnya dan mampu memahami kombinasi warna yang selaras atau kontras.

Temperamen Kerja

Dalam analisis jabatan, temperamen kerja diartikan sebagai syarat kemampuan penyesuaian diri yang harus dipenuhi pekerja untuk bekerja sesuai dengan jabatan.

Penggunaan temperamen kerja sebagai salah satu syarat pekerjaan timbul dari keyakinan bahwa jabatan yang berbeda memerlukan kepribadian yang berbeda pula dari pelaksanaannya pengalaman dalam penempatan individu dalam pekerjaan membuktikan bahwa temperamen kerja pemegang jabatan sering merupakan faktor yang menentukan dalam keberhasilan melaksanakan pekerjaannya. Misalnya, ketidak puasan seorang atau kegagalannya dalam memangku jabatan sering disebabkan oleh ketidakmampuannya menyesuaikan diri dengan data jabatan yang dipangkunya.

Temperamen kerja yang disyaratkan bagi suatu jabatan dipertimbangkan dari hasil, bahan, peralatan, kegiatan kerja, tempat kerja, resiko bahaya dan lain-lainnya.

Macam Temperamen Kerja

D. (DCP) Kemampuan menyesuaikan diri menerima tanggung jawab untuk kegiatan memimpin (*Direction*), mengendalikan (*Control*), atau merencanakan (*Planning*).

Faktor ini dipertimbangkan bagi jabatan yang mencakup kegiatan berunding, mengorganisasikan, memimpin, mengawasi, merumuskan praktek, atau mengambil keputusan akhir.

- F. (FIF) Kemampuan menyesuaikan diri dengan kegiatan yang mengandung penafsiran perasaan (*Feeling*), Gagasan (*Idea*), atau Fakta (*Fact*) dari sudut pandangan pribadi.

Faktor ini dipertimbangkan bagi jabatan yang meminta dari pemegangnya agar menggunakan kreativitas, pengungkapan diri atau imajinasi.

- I. (INFLU) Kemampuan menyesuaikan diri dan mempengaruhi (*Influencing*) orang lain dalam pendapat, sikap atau pertimbangan mengenai gagasan.

Faktor ini dipertimbangkan bagi jabatan dimana pelaksana pekerjaan melakukan motivasi menyakinkan orang lain atau berunding.

- J. (SJC) Kemampuan menyesuaikan diri pada kegiatan pembuatan kesimpulan, penilaian, atau pembuatan keputusan berdasarkan kriteria rangsangan indera atau atas dasar pertimbangan pribadi (*Sensory & Judgmental Criteria*).

Faktor ini dipertimbangkan untuk jabatan-jabatan yang pelaksanaannya berdasarkan rangsangan satu atau lima indera.

- M.(MVC) Kemampuan menyesuaikan diri dengan kegiatan pengambilan kesimpulan, pembuatan pertimbangan, atau pembuatan keputusan

berdasar kriteria yang dapat diukur atau yang dapat diuji (*Measurement and Verifiable Criteria*).

Faktor ini dipertimbangkan bagi jabatan, dimana pelaksanaannya melakukan evaluasi atas dasar data.

P. (REPOON) Kemampuan menyesuaikan diri dengan kegiatan-kegiatan yang berulang (*Representative*), atau secara terus-menerus (*Continu Sly*) melakukan kegiatan yang sama, sesuai dengan perangkat prosedur, urutan atau kecepatan yang tertentu.

Harus dibedakan antara pekerjaan yang bersifat repetitif dan kebiasaan manusia menganggap pekerjaan yang lazim dilakukan sebagai rutin.

D. (DEPL) Kemampuan menyesuaikan diri dalam berhubungan dengan orang lain (*Dealing with people*) lebih dari hanya menerima dan memberi instruksi.

Faktor ini penting untuk jabatan yang banyak berhubungan dengan orang lain.

S. (PUS) Kemampuan menyesuaikan diri untuk bekerja dengan ketegangan jiwa (*Performing Under Stress*) jika berhadapan dengan keadaan darurat kritis, tidak biasa atau berbahaya atau bekerja dengan kecepatan kerja dan perhatian terus menerus merupakan keseluruhan atau sebagian aspek dari pekerjaan.

Dipertimbangkan untuk pekerjaan yang mengandung bahaya atau resiko sampai ke tingkat yang berarti atau ketegangan jiwa.

T. (STS) Kemampuan menyesuaikan diri dengan situasi yang menghendaki pencapaian dengan tepat menurut Perangkat batas (*Set of Limits*), Toleransi, atau standar-standar tertentu.

Faktor ini dipertimbangkan untuk pekerjaan yang harus dilaksanakan dengan tepat, cermat, terperinci atau dengan sangat teliti dalam penggunaan bahan, atau dalam pekerjaan dengan angka, penyiapan catatan atau inspeksi.

V. (VARCH) Kemampuan menyesuaikan diri untuk melaksanakan berbagai tugas (*Variety*) sering berganti (*Changing*) dari tugas yang satu ke tugas yang lainnya yang "berbeda" sifatnya tanpa kehilangan efisiensi atau ketenangan diri.

Minat Kerja

Pengertian dan Latar Belakang

Minat ialah kecenderungan untuk terserap dalam suatu pengalaman dan mengembangkannya, sedangkan keengganan adalah kecenderungan untuk menghindari sesuatu.

Minat merupakan komponen yang penting dalam analisa jabatan karena :

1. Berbagai penelitian menunjukkan korelasi yang kuat antara kemantapan serta kepuasan orang dalam melaksanakan suatu pekerjaan jika orang tersebut mempunyai minat yang positif dalam tipe pekerjaan.

2. Para peneliti mengenai minat menunjukkan bahwa minat adalah relatif statis setelah orang menginjak masa remaja.

Dr. William C. Cottle mengidentifikasi bahwa minat adalah bipolar berpasangan. Kalau salah satu faktor minat dari suatu pasangan bipolar disyaratkan untuk suatu pekerjaan maka faktor minat lain dalam pasangan bipolar tersebut ditolak (Biro Organisasi Sekprov Jatim, 2002)

Mungkin jabatan mensyaratkan lebih dari satu faktor bipolar minat. Mungkin juga, bahwa jabatan dalam berbagai tingkat mensyaratkan pola minat yang sama, sekalipun dalam derajat yang berbeda. Perbedaan ini mungkin dalam minat sendiri atau mungkin disebabkan oleh perbedaan-perbedaan dalam faktor-faktor lain yang berhubungan seperti bakat dan temperamen.

Cara menentukan syarat minat tidak berbeda dari cara menentukan syarat bakat dan temperamen kerja.

Macam Minat Kerja

KODE	FAKTOR	VS	KODE	FAKTOR
1a	Pilihan melakukan kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan benda-benda dan obyek-obyek.	vs	1b	Pilihan melakukan kegiatan yang berhubungan dengan komunikasi data.
2a	Pilihan melakukan kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan orang dalam niaga	vs	2b	Pilihan melakukan kegiatan-kegiatan yang bersifat ilmiah dan teknik
3a	Pilihan melakukan kegiatan-kegiatan rutin, konkrit dan teratur	vs	3b	Pilihan melakukan kegiatan yang bersifat abstrak dan kreatif
4a	Pilihan melakukan kegiatan-kegiatan yang dianggap baik bagi orang lain.	vs	4b	Pilihan melakukan kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan proses mesin dan teknik.
5a	Pilihan melakukan kegiatan yang menghasilkan prestasi atau penghargaan dari pihak orang lain	vs	5b	Pilihan melakukan kegiatan yang menghasilkan kepuasan nyata dan produktif

2.4 Struktur Organisasi

Organisasi adalah kumpulan orang yang memiliki kompetensi yang berbeda-beda, yang saling tergantung satu dengan yang lainnya, yang berusaha untuk mewujudkan kepentingan bersama mereka, dengan memanfaatkan berbagai sumber daya (Mulyadi dan Johni, 1999).

Siagian (1995) mengemukakan bahwa organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara 2 orang atau lebih yang bekerja bersama secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan, dalam ikatan mana terdapat seorang atau beberapa orang yang disebut atasan dan seorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan.

Menurut Atmosudirdjo (1995) organisasi adalah struktur tata pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang-orang pemegang posisi yang bekerja sama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai suatu tujuan tertentu.

Soffer (1995) mendefinisikan bahwa organisasi adalah perserikatan orang, yang masing-masing diberi peranan tertentu dalam suatu sistem kerja dan pembagian kerja dalam mana pekerjaan dibagi menjadi Rincian tugas diberikan diantara pemegang peranan, dan kemudian digabung kedalam bentuk hasil.

Struktur adalah merupakan komponen-komponen yang dipadukan untuk membangun sebuah sistem. Dimana setiap komponen dalam struktur memiliki fungsi tertentu untuk mencapai tujuan sistem. Struktur dikatakan

sehat apabila setiap komponennya didesain sesuai dengan tuntutan lingkungan yang akan diterapi sistem tersebut (Mulyadi dan Johni, 1999).

Maka struktur organisasi adalah menggambarkan pengorganisasian sumber daya manusia untuk memanfaatkan sumber daya organisasi dalam mewujudkan tujuan organisasi (Mulyadi dan Johni, 1999).

John Pfiffner & Owen Lane (dalam Sutarto, 2000) mendefinisikan struktur organisasi adalah hubungan antara para pegawai dan aktivitas-aktivitas mereka satu sama lain serta terhadap keseluruhan bagian-bagiannya adalah tugas-tugas, pekerjaan-pekerjaan atau fungsi-fungsi dan masing-masing anggota kelompok pegawai yang melaksanakannya.

Struktur organisasi yang baik harus memenuhi syarat sehat dan efisien. Struktur organisasi yang sehat berarti tiap-tiap satuan organisasi yang ada dapat menjalankan peranannya dengan tertib, struktur organisasi efisien berarti dalam menjalankan peranannya tersebut masing-masing satuan organisasi dapat mencapai perbandingan terbaik antara usaha dan hasil kerjanya (Sutarto, 2000). Agar dapat diperoleh struktur organisasi yang sehat dan efisien, pada waktu membentuk harus memperhatikan berbagai azas organisasi. Azas organisasi berperan dua (2) macam yaitu sebagai pedoman untuk membentuk struktur organisasi yang sehat dan efisien dan sebagai pedoman untuk melakukan kegiatan organisasi agar dapat berjalan lancar.

2.4.1 Beberapa Pandangan Dalam Penyusunan Organisasi

Organisasi pada dasarnya diadakan untuk memungkinkan setiap anggotanya mempunyai tugas, wewenang dan tanggung jawab tertentu yang dapat memberikan sumbangan tertentu pula bagi penyusunan organisasi secara keseluruhan, karena itu organisasi hanyalah alat untuk mencapai tujuan dan bukan merupakan tujuan. Tujuan organisasi, perumusan dan pencapaiannya sangat dipengaruhi oleh mutu dan efektivitas penggunaan alat atau organisasi itu sendiri.

Secara garis besar pandangan para ahli dalam penyusunan organisasi dapat dikelompokkan atas tiga (3) pandangan yaitu pandangan struktural (*Structural design theory*), pandangan perilaku (*behavioral design theory*) dan pandangan situasional (*situational design theory*) (Indrawijaya, 1983).

2.4.1.1 Pandangan Struktural

Pandangan struktural dikembangkan oleh para ahli yang berpendapat bahwa organisasi merupakan suatu alat yang dapat berkembang secara teknis dan mekanis. Konsekuensi dari pendapat D.S. Pugh sebagaimana dikutip oleh Duncan, menimbulkan konsekuensi yaitu bahwa bagaimana menyusun suatu organisasi jauh lebih penting daripada bagaimana para anggotanya diberi peranan dan melakukan peranan. Agar dapat tersusun suatu organisasi yang efektif mereka berpendapat bahwa proses penyusunan organisasi harus memperhatikan beberapa prinsip organisasi.

Secara sederhana, penyusunan organisasi menurut pandangan struktural dikelompokkan atas 6 prinsip penting (Sutarto, 2000) yaitu:

a. Garis kewenangan (*lines of authority*)

Garis kewenangan harus jelas dan tidak terputus-putus, mengalir dari atas ke bawah, sehingga setiap bawahan hanya mempunyai satu orang atasan saja, kepada siapa yang bersangkutan memberikan pertanggung jawaban.

b. Ada pemisahan antara jalur dan staf (*line and staff*)

Pemisahan ini perlu dilakukan, baik dalam arti fungsi maupun kedudukan dan peranannya masing-masing.

c. Departementasi (*Departementation*) organisasi harus dibagi atas beberapa unit atau beberapa departemen yang bertanggung jawab atas aspek atau bidang tertentu. Hal ini perlu dilakukan karena dengan departementasi diharapkan organisasi menjadi lebih efisien.

d. Spesialisasi

Setiap pegawai perlu dan harus mempunyai spesialisasi tertentu, karena dengan spesialisasi suatu keahlian dapat dikembangkan, sehingga ia lebih mampu melaksanakan.

e. Pendelegasian dan Desentralisasi

Dalam konsep birokrasi Weber, pendelegasian tidak begitu dipersoalkan dalam arti wewenang lebih banyak berpusat pada pucuk pimpinan. Fayol berpendapat pendelegasian dan desentralisasi merupakan sesuatu yang penting.

f. Rentang Pengendalian (*span of control*)

Para penganut pandangan struktural cenderung berpendapat bahwa setiap pimpinan perlu membatasi jumlah pegawai dan atau pekerjaan yang harus diawasi. Mereka umumnya berpendapat untuk membatasi pada hanya enam (6) orang staf.

2.4.1.2 Pandangan Perilaku

Pandangan struktural banyak mendapat kritikan dari para ahli seperti Douglas Mc Gregor, Likert, Chris Agyris, Warren Bennis. Mereka berpendapat bahwa dalam pandangan struktural menganggap manusia sebagai robot, bahwa manusia selalu bertindak secara rasional dan memerlukan pengawasan yang ketat dan sebagainya.

Berbagai kritik yang muncul itu mendorong lahirnya teori baru mengenai proses penyusunan organisasi. Secara umum teori-teori baru tersebut lebih memberikan tekanan pada pentingnya aspek manusiawi dalam suatu organisasi, terutama mengenai kebutuhan anggotanya untuk saling melakukan interaksi.

Prinsip-prinsip penyusunan organisasi yang berjiwa sentralisasi, kewenangan, pengawasan yang ketat, pembagian kerja berdasarkan spesialisasi, berkembang menjadi prinsip pendelegasian kewenangan, pengawasan yang tidak terlalu ketat, perluasan kerja dan lain-lain. Hal ini

berarti bahwa setiap organisasi perlu pengembangan berbagai macam struktur organisasi bergantung kepada prinsip yang mana yang akan dipakai.

2.4.1.3 Teori Situasional

Teori situasional terutama berkembang karena ingin mencari jawaban atas pertanyaan : Apakah semua teori secara mutlak dapat diterapkan pada setiap organisasi, tanpa memperhatikan faktor-faktor lainnya seperti situasi, bentuk organisasi, tujuan organisasi dan waktu. Teori kontingensi berusaha untuk mencari hubungan yang ada di dalam dan antar subsistem, antar organisasi dengan lingkungan. Pada akhirnya teori ini menyimpulkan bahwa penyusunan organisasi dan praktek manajemen tergantung pada keadaan lingkungan.

Dalam pengorganisasian tersebut perlu diperhatikan beberapa hal antara lain (1) azas-azas pengorganisasian, (2) acuan substansi, (3) alternatif pengelompokan kewenangan, (4) bentuk organisasi (Departemen Kesehatan Republik Indonesia, 1999).

(1) Azas-azas Pengorganisasian

Dalam pengorganisasian terdapat sejumlah azas dan yang perlu diperhatikan (Sutarto, 2000) adalah :

1) Pembagian Habis Tugas

Azas ini dimaksudkan agar supaya tugas pokok dan fungsi utama terbagi habis ke dalam unit-unit organisasi, sehingga selalu dapat dijamin adanya

unit organisasi yang menangani sesuatu fungsi. Tidak ada satu fungsipun yang tidak tertangani.

2) Perumusan Tugas Pokok dan Fungsi Yang Jelas

Untuk menjamin bahwa tugas pokok dan fungsi utama unit organisasi jelas, sehingga dapat dihindarkan atau setidaknya-tidaknya dikurangi timbulnya duplikasi, kekaburan/keraguan, dan tumpang tindih.

3) Fungsionalisasi

Untuk menjamin adanya unit organisasi yang bertanggung jawab untuk setiap fungsi yang ada dalam organisasi.

4) Koordinasi, Integrasi dan Sinkronisasi

Mengingat bahwa tidak akan ada satupun tugas pemerintah umum dan pembangunan di bidang kesehatan yang dapat sepenuhnya dilaksanakan oleh satu unit organisasi, maka pengorganisasi perlu dilandasi kesadaran akan perlunya kerjasama antar unit organisasi. Kelembagaan diupayakan untuk secara jelas menunjukkan batas-batas kewenangan setiap unit organisasi dan sedapat mungkin memudahkan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam setiap fungsi yang ada.

5) Kontinuitas

Azas ini mengharuskan adanya ketuntasan dalam pelaksanaan setiap fungsi yang ada di unit organisasi. Apabila pembagian unit organisasi atas dasar proses, maka hendaknya tidak ada satupun tahap dari proses tersebut tidak terwadahi. Apabila pembagian unit organisasi atas dasar substansi, maka

hendaknya di setiap unit organisasi substansi yang bersangkutan dengan proses yang lengkap (paripurna).

Selain itu hendaknya dapat dijamin pula kelangsungan penyelenggaraan tugas dan fungsi sejak dari unit organisasi eselon tertinggi sampai dengan unit organisasi terendah.

6) Lini dan Staf

Organisasi instansi pemerintah yang dipandang baik adalah yang menggunakan bentuk lini (jalur) dan staf, terutama karena terdapat kejelasan tanggung jawab antara unit-unit yang bertanggung jawab melaksanakan kegiatan penunjang, pengawasan dan pembantu pimpinan. Namun demikian bentuk organisasi perlu dilengkapi dengan organisasi matriks, sehingga dapat menampung dan mengembangkan profesionalisme.

7) Kesederhanaan

Organisasi yang efektif adalah organisasi yang sederhana, dalam arti tidak terlalu banyak jenjang struktur sehingga unit organisasi menjadi kecil tetapi kemampuannya besar. Penentuan besar kecilnya unit organisasi harus didasarkan pada tugas, fungsi dan beban kerja unit organisasi tersebut.

8) Fleksibilitas

Organisasi yang efektif adalah juga organisasi yang selalu dapat mengikuti dan menyesuaikan diri dengan perkembangan lingkungan strategisnya. Organisasi struktural cenderung bersifat kaku (rigid), birokratis, dan sulit

berubah. Oleh karena itu maka dari segi fleksibilitas, semakin sedikit struktural suatu organisasi semakin baik organisasi tersebut.

9) Pendelegasian Wewenang Yang Jelas

Perumusan tugas dan fungsi hendaknya sekaligus mencerminkan sejauh mana wewenang suatu unit organisasi. Dengan kejelasan ini maka tidak akan timbul keragu-raguan bagi pemangkunya dalam mengambil keputusan dan bertindak.

10) Rentang Pengendalian

Mengingat terbatasnya kemampuan seseorang untuk mengendalikan orang lain, maka dalam membagi suatu unit organisasi ke dalam unit-unit organisasi di bawahnya perlu diperhitungkan secara rasional rentang kendali yang masih efektif.

11) Akordion

Azas ini berkaitan erat dengan azas fleksibilitas, yaitu menghendaki agar suatu unit organisasi, sub unit organisasinya dapat mekar pada saat bebannya besar dan kembali normal pada saat bebannya normal. Untuk dapat menjamin prinsip ini, maka sedapat mungkin organisasi fungsional dikembangkan di mana pejabat-pejabat fungsionalnya tidak "terkurung" dalam sub unit organisasi, tetapi dapat "bergerak" antar sub unit organisasi sesuai dengan beban kerja sub unit.

12) Pengelompokan Yang Homogen

Azas ini sebenarnya untuk mendukung azas koordinasi, integrasi dan sinkronisasi, maka dalam merumuskan tugas dan fungsi sebaiknya diupayakan agar hal-hal yang tercakup di dalamnya sehomogen mungkin. Dan ini berkaitan dengan substansi yang harus ditangani.

(2) Acuan Substansi

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 25 tahun 2000 tentang kewenangan pemerintah dan kewenangan propinsi sebagai daerah otonom, kewenangan propinsi sebagai daerah otonom mencakup kewenangan dalam bidang pemerintah yang bersifat lintas kabupaten atau kota serta kewenangan dalam bidang pemerintahan tertentu lainnya, sesuai dengan pasal 9 Undang-Undang No. 2 tahun 1999 tentang pemerintah daerah.

Kewenangan bidang pemerintah tertentu tersebut adalah perencanaan dan pengendalian pembangunan regional secara makro, pelatihan bidang tertentu, alokasi sumber daya manusia potensial, penelitian yang mencakup wilayah propinsi, pengelolaan pelabuhan regional, pengendalian lingkungan hidup, promosi dagang dan budaya atau pariwisata, penanganan penyakit menular dan hama tanaman dan perencanaan tata ruang program. Selain kewenangan tersebut, propinsi dapat melaksanakan kewenangan yang tidak atau belum dapat dilaksanakan oleh kabupaten atau kota. Kewenangan kabupaten atau kota di bidang tertentu dan bagian tertentu dari kewenangan

wajib dapat dilaksanakan oleh propinsi dengan kesepakatan antar kabupaten atau kota dan propinsi.

Kewenangan propinsi dalam bidang tertentu untuk bidang kesehatan adalah :

- a. Penetapan pedoman penyuluhan dan kampanye kesehatan
- b. Pengelolaan dan pemberian izin sarana dan prasarana kesehatan khusus, seperti rumah sakit jiwa, rumah sakit kusta dan rumah sakit kanker.
- c. Sertifikasi teknologi kesehatan dan gizi
- d. Surveilans epidemiologi serta penanggulangan wabah penyakit dan kejadian luar biasa.
- e. Penempatan tenaga kesehatan strategis, pemindahan tenaga kesehatan tertentu antara kabupaten, kota serta penyelenggaraan pendidikan tenaga dan pelatihan.

(3) Pengelompokan Kewenangan

Pengelompokan yang lazim dilakukan adalah pemisahan antara fungsi-fungsi lini dan fungsi-fungsi staf. Fungsi lini adalah fungsi yang merupakan perwujudan dari tugas pokok suatu unit organisasi, dimana pelaksanaannya tidak selalu harus di unit organisasi yang bersangkutan. Pada Dinas Kesehatan Propinsi fungsi tersebut secara teknis dapat masuk dalam Unit Pelaksana Teknis (UPT). Sedangkan fungsi staf adalah fungsi yang biasanya berupa pengelolaan sumber daya atau penyelenggaraan administrasi penatausahaan.

(4) Bentuk Organisasi

Dengan dikembangkannya jabatan-jabatan fungsional agar staf dapat bekerja dengan profesional harus diterapkan prinsip-prinsip organisasi secara lebih baik, organisasi kesehatan dituntut tidak hanya berciri birokrasi melainkan juga profesionalisme. Bentuk organisasi yang dapat mengintegrasikan organisasi struktural dengan organisasi fungsional adalah organisasi matriks (Departemen Kesehatan, 1999).





BAB 3
KERANGKA KONSEPTUAL
PENELITIAN

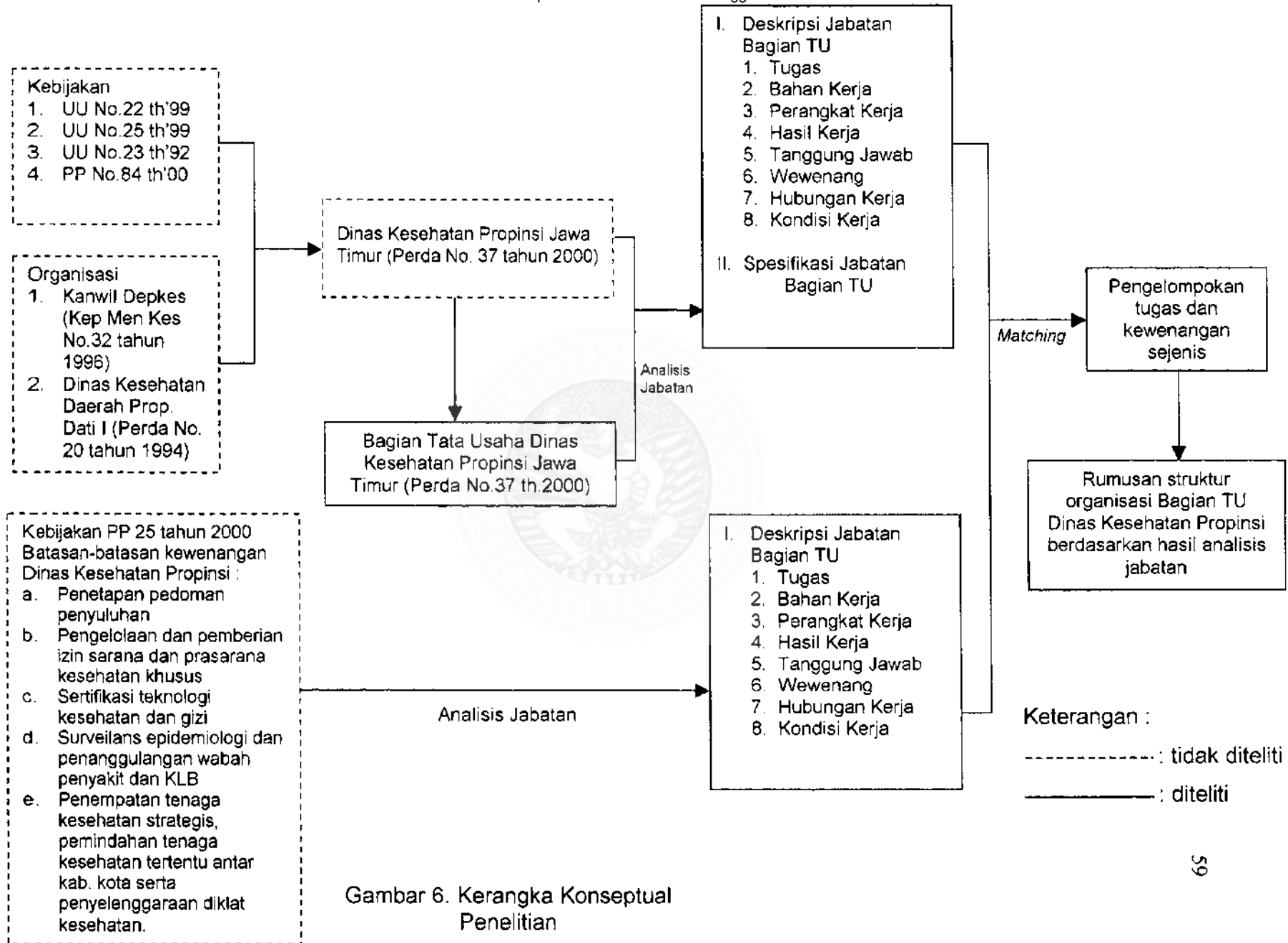
BAB 3

KERANGKA KONSEPTUAL PENELITIAN

3.1 Kerangka Konseptual Penelitian

Dari bab pendahuluan dan tinjauan pustaka didapatkan kerangka konseptual sebagai berikut :





Gambar 6. Kerangka Konseptual Penelitian

Otonomi daerah yang telah dicanangkan sejak tanggal 1 Januari 2001 berdasarkan Undang-undang No. 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah serta Undang-undang No. 25 tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara pemerintah pusat dan daerah. Selanjutnya berdasarkan kedua Undang-undang tersebut dirumuskan pedoman organisasi perangkat daerah yang tertuang di dalam Undang-undang No. 84 tahun 2000, pada intinya di dalam undang-undang ini menyebutkan bahwa penyelenggaraan wewenang yang dilimpahkan oleh pemerintah kepada gubernur dalam rangka dekonsentrasi dilaksanakan oleh Dinas Propinsi, dari sini nampak bahwa nomenklatur Kantor Wilayah dan Dinas Daerah Propinsi Dati I hilang. Kewenangan dan tugas pokok fungsi Kantor Wilayah Departemen Kesehatan Propinsi Jawa Timur dan Dinas Kesehatan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Timur telah hilang dan berubah dengan dicanangkannya otonomi daerah. Selanjutnya berdasarkan PP No. 25 tahun 2000 disebutkan batasan-batasan kewenangan Dinas Kesehatan Propinsi yang meliputi 5 pokok kegiatan.

Berdasarkan Perda No. 37 tahun 2000 telah terbentuk struktur organisasi Dinas Kesehatan Propinsi yang mempunyai kewenangan sesuai PP No. 25 tahun 2000. Dengan diserahkannya perlengkapan personalia dan pembiayaan kepada Daerah (P₃D) maka tugas, tanggung jawab dan wewenang fungsi bagian tata usaha banyak mengalami perubahan, sehingga

pertu dilakukan analisis jabatan. Hasil dari analisis jabatan adalah deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan.

Berdasarkan kewenangan sesuai Peraturan Pemerintah No. 25 tahun 2000 dan Perda No. 37 tahun 2000 dilakukan kajian analisis jabatan bagian Tata Usaha dengan sasaran unit-unit pengguna bagian Tata Usaha di Dinas Kesehatan Propinsi Jawa Timur. Berdasarkan kajian tersebut akan didapatkan hasil dari analisis jabatan yaitu deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan (II). Selanjutnya hasil analisis jabatan (I) digabungkan dengan hasil analisis jabatan (II), dari hasil penggabungan tersebut sesuai dengan azas-azas organisasi akan dikelompokkan tugas-tugas kewenangan yang sejenis. Hasil pengelompokan tersebut merupakan rumusan struktur organisasi Bagian Tata Usaha Dinas Kesehatan Propinsi berdasarkan hasil analisis jabatan.



BAB 4
METODE PENELITIAN

BAB 4

METODE PENELITIAN

4.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian ini adalah analisa kualitatif dari hasil *in depth interview* (wawancara mendalam) dan pengisian kuesioner kepada para pejabat dilingkup Tata Usaha Dinas Kesehatan Propinsi serta para pejabat dilingkup Dinas Kesehatan Propinsi yang pekerjaannya berkaitan dengan Bagian Tata Usaha.

4.2 Sasaran Penelitian

Sebagai sasaran dalam penelitian ini adalah Bagian Tata Usaha Dinas Kesehatan propinsi sesuai Perda No. 37 Tahun 2000.

4.3 Populasi, Sampel dan Kriteria Sampel

4.3.1 Populasi

Sebagai populasi dari penelitian ini adalah :

1. Para pejabat struktural dilingkup Bagian Tata Usaha sesuai dengan Perda No. 37 Tahun 2000 yang terdiri dari :
 - a. satu (1) orang Kepala Bagian Tata Usaha (Eselon III A)

- b. Empat (4) orang Kepala Sub Bagian (Eselon IV A) dibawah Kepala Bagian Tata Usaha yaitu Kepala Sub Bagian Kepegawaian, Kepala Sub Bagian umum dan Perlengkapan, Kepala Sub Bagian Hukum dan Tatalaksana, Kasubag Keuangan.
2. Para pejabat eselon II, III dan IV di Dinas Kesehatan Propinsi sebagai pengguna yang pekerjaannya berhubungan dengan Bagian Tata Usaha, terdiri dari :
 - a. Kepala Dinas Kesehatan Propinsi Jawa Timur
 - b. Wakil Kepala Dinas Kesehatan Propinsi Jawa Timur
 - c. 6 Kepala Sub Dinas Kesehatan Propinsi Jawa Timur
 - d. 24 Kepala Seksi Dinas Kesehatan Propinsi Jawa Timur

4.3.2 Sampel

Besar sampel sama dengan jumlah populasi yaitu 37 responden pejabat struktural Dinas Kesehatan Propinsi.

4.3.3 Kriteria Sampel

Kriteria sampel dalam penelitian ini adalah pejabat struktural yang bertanggung jawab dan mempunyai kewenangan dalam pelaksanaan pekerjaan-pekerjaan di Bagian Tata Usaha serta pejabat pengguna yang pekerjaannya berkaitan dengan Bagian Tata Usaha di Dinas Kesehatan Propinsi Jawa Timur.

a) Peserta FGD, yaitu :

Pejabat struktural Dinas Kesehatan Propinsi, peneliti serta nara sumber dari Pemerintah Daerah Propinsi Jawa Timur.

b) Tujuan FGD, yaitu :

Menyamakan persepsi mengenai ruang lingkup PP 25 tahun 2000 khususnya tugas dan kewenangan Bagian Tata Usaha.

c) Hasil FGD, yaitu :

Mendapatkan gambaran ruang lingkup tugas dan kewenangan Bagian Tata Usaha berdasarkan kewenangan sesuai PP 25 tahun 2000 dan Perda 37 tahun 2000

d) Waktu dan tempat FGD :

FGD (I) dilakukan pada minggu kesatu bulan September

c. Pengumpulan data jabatan dengan menggunakan kombinasi beberapa metode pengumpulan data jabatan yaitu :

a) Pengisian daftar pertanyaan atau kuesioner

b) Wawancara

c) Studi kepustakaan

Pengumpulan data jabatan dengan cara *in depth interview* dan pengisian kuesioner kepada para pejabat di Bagian Tata Usaha Dinas Kesehatan Propinsi Jawa Timur yang mempunyai kewenangan dan bertanggung jawab terhadap pelaksanaan pekerjaan di Bagian Tata Usaha. Dari hasil wawancara tersebut akan didapatkan

gambaran tentang pekerjaan-pekerjaan di Bagian Tata Usaha serta untuk memperoleh informasi tentang pendapat terhadap jabatan yang dipangkunya dan kewenangan terhadap jabatan tersebut. (I)

Melakukan analisis jabatan dengan cara *in depth interview* kepada pejabat Dinas Kesehatan Propinsi Jawa Timur sebagai pengguna yang pekerjaannya mempunyai hubungan dengan pelaksanaan pekerjaan di Bagian Tata Usaha. Dari wawancara tersebut akan didapatkan gambaran tentang pekerjaan-pekerjaan Bagian Tata Usaha serta tanggung jawab dan wewenang dan informasi tentang pendapat terhadap jabatan Bagian Tata Usaha (II).

d. Tahap pengolahan data jabatan

Penyusunan berbagai informasi jabatan dengan menggunakan hasil-hasil yang diperoleh dari pengumpulan data jabatan meliputi :

- a) Penyusunan uraian jabatan
- b) Penyusunan spesifikasi jabatan

Selanjutnya hasil kajian analisis jabatan (I) digabungkan dengan hasil kajian analisis jabatan (II), dari hasil penggabungan tersebut akan didapatkan dokumen deskripsi jabatan.

e. Verifikasi jabatan

Verifikasi data jabatan dilakukan dengan melakukan cross cek akhir pada pemangku jabatan.

2. Dari dokumen deskripsi jabatan tersebut akan dikelompokkan tugas pokok fungsi yang sejenis ke dalam bagan dalam struktur organisasi.
3. Dari hasil pengelompokan tersebut akan didapat beberapa alternatif struktur organisasi Bagian Tata Usaha Dinas Kesehatan Propinsi. Selanjutnya dilakukan FGD terhadap struktur organisasi Bagian Tata Usaha berdasar kajian analisis jabatan .

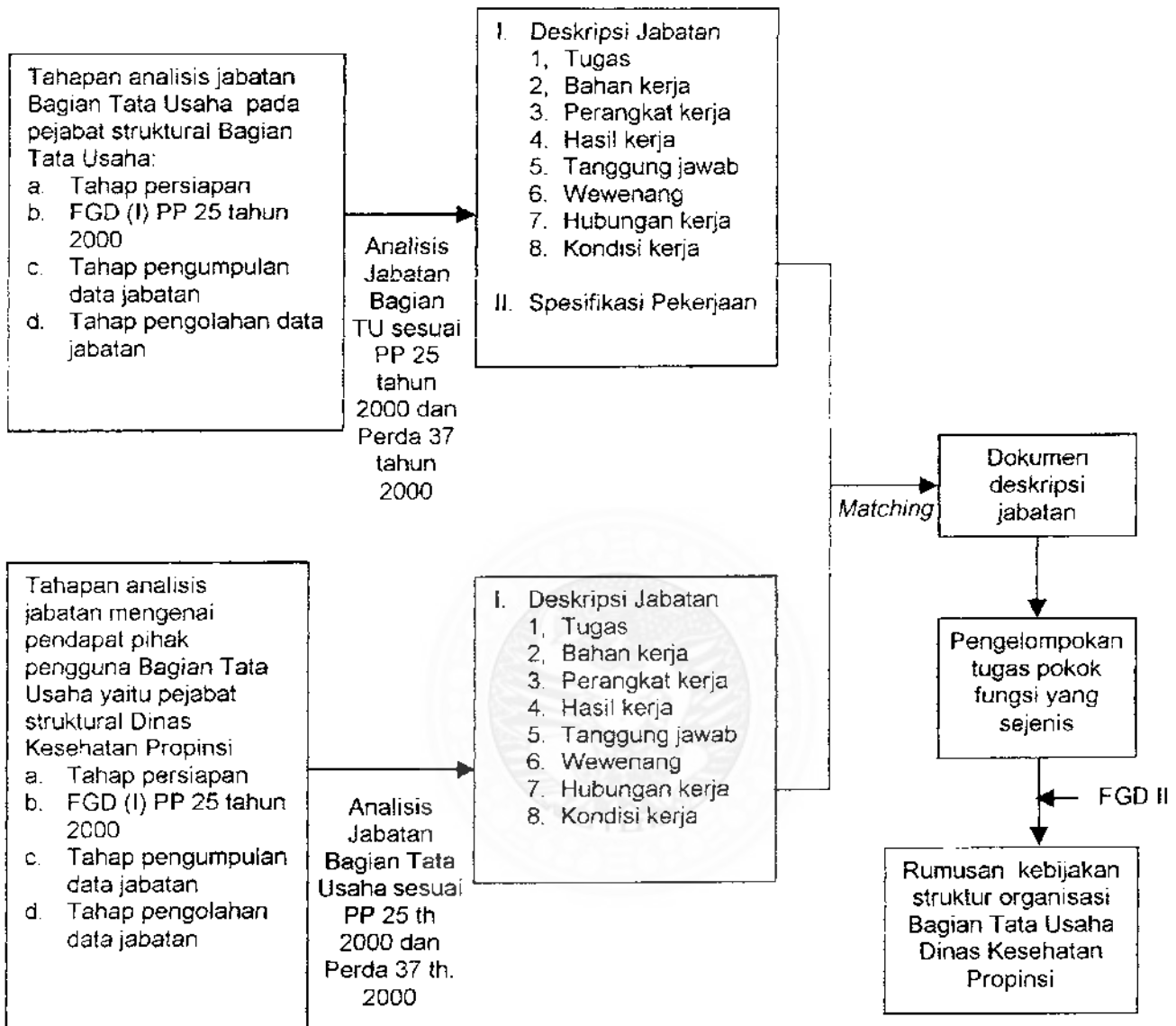
Peserta FGD : Para pakar yang menangani masalah pembentukan organisasi

Tujuan FGD : Untuk mendapat masukan tentang hasil pengelompokan struktur organisasi Bagian Tata Usaha dan alternatif struktur organisasi Bagian Tata Usaha Dinas Kesehatan Propinsi.

Waktu FGD : Minggu kesatu Januari 2001

4. Hasil pengelompokan tersebut akan dipakai sebagai rekomendasi rumusan struktur organisasi Bagian Tata Usaha Dinas Kesehatan Propinsi Jawa Timur berdasarkan hasil analisis jabatan.

Dari uraian diatas kerangka operasional digambarkan sebagai berikut:



Gambar 7 : Kerangka Operasional Penelitian

4.5 Variabel Penelitian

Variabel penelitian ini adalah :

1. Deskripsi jabatan
2. Spesifikasi jabatan

4.6 Definisi Operasional

4.6.1 Deskripsi Jabatan

Yang dimaksud deskripsi jabatan dalam penelitian ini adalah suatu dokumen yang memuat uraian mengenai tugas, bahan kerja, hasil kerja, perangkat kerja, tanggung jawab, wewenang, hubungan kerja dan kondisi kerja.

1. Uraian Tugas

Yang dimaksud uraian tugas adalah sejumlah tugas atau kegiatan yang dilakukan oleh Bagian Tata Usaha mengenai apa yang dikerjakan, bagaimana cara mengerjakan, mengapa atau dengan tujuan apa pekerjaan tersebut dikerjakan.

Cara mengukur : pengisian kuesioner, wawancara mendalam dan pengisian kuesioner terstruktur

2. Bahan Kerja

Yang dimaksud bahan kerja adalah bahan yang dipakai dalam proses pekerjaan, sehingga dapat memberikan hasil yang nampak atau disebut hasil kerja. Bahan kerja dapat berupa benda berujud ataupun tidak

berujud, bahan kerja yang dimaksud disini seperti : usulan jabatan, usulan kenaikan pangkat, data, informasi dan sebagainya.

Cara mengukur : pengisian kuesioner dengan wawancara mendalam dan pengisian kuesioner terstruktur

3. Hasil Kerja

Yang dimaksud hasil kerja adalah segala sesuatu yang dicapai sebagai akibat dari proses pengolahan bahan kerja dan perangkat kerja tertentu sesuai dengan tujuan organisasi. Hasil kerja dapat berupa benda yaitu berupa benda, jasa atau informasi.

Cara mengukur : pengisian kuesioner dengan wawancara mendalam dan pengisian kuesioner terstruktur

4. Perangkat Kerja

Yang dimaksud perangkat kerja adalah sarana kerja yang digunakan untuk memproses bahan kerja menjadi hasil kerja. Sarana kerja dipergunakan secara berulang-ulang perangkat kerja misalnya mesin ketik untuk menetik, perkakas yaitu sarana kerja yang bisa dipegang tangan misalnya pensil dan pulpen bagi pengolah data. Perlengkapan ialah sarana yang digunakan untuk menunjang proses pekerjaan misalnya masker untuk pemilah arsip. Alat-alat lain sebagai alat bantu dalam pemrosesan bahan kerja, misalnya bagan, peraturan-peraturan dan sebagainya.

Cara mengukur : pengisian kuesioner dengan wawancara mendalam dan pengisian kuesioner terstruktur

5. Tanggung Jawab

Yang dimaksud tanggung jawab adalah rincian atas segala sesuatu yang dipertanggung jawabkan oleh pemegang jabatan beserta segi-seginya, wujud obyek tanggung jawab meliputi bahan kerja, perangkat kerja, hasil kerja, hubungan dengan orang lain, proses metode dan teknik, hubungan kerja, kerahasiaan tugas, pelaksanaan pekerjaan. Segi-segi tanggung jawab meliputi kelancaran, ketepatan, keselarasian, keakuratan. Misalnya keakuratan data, kelancaran, ketepatan dalam pembuatan surat keputusan.

Cara mengukur : pengisian kuesioner dengan wawancara mendalam dan pengisian kuesioner terstruktur

6. Wewenang

Yang dimaksud wewenang adalah hak dan kekuasaan pemegang jabatan untuk mengambil sikap atau tindakan tertentu. Wewenang berfungsi untuk mendukung berhasilnya pelaksanaan tugas wewenang dibedakan menjadi dua (2) kategori yaitu :

- (1) Wewenang formal adalah wewenang yang bersifat mutlak, tidak dapat diganggu gugat dan dilindungi oleh undang-undang.
- (2) Wewenang informal adalah wewenang tidak mutlak dan biasanya tidak dilindungi oleh peraturan.

Wewenang kepala bagian Tata Usaha misalnya menandatangani surat keputusan kenaikan gaji yang berkala sesuai dengan pendelegasian yang diberikan kepada Kepala Kepegawaian oleh Kepala Kantor.

Cara mengukur : pengisian kuesioner dengan wawancara mendalam dan pengisian kuesioner terstruktur

7. Hubungan Kerja

Yang dimaksud hubungan kerja adalah hubungan timbal balik antara pemegang jabatan yang satu dengan yang lain. Hubungan kerja terdiri dari:

(1) Hubungan kerja vertikal : adalah hubungan kerja antara atasan dengan bawahan dan hubungan ini secara organisatoris jelas, selalu ada dan sebagai garis perintah informasi maupun laporan.

(2) Hubungan kerja horizontal ialah hubungan kerja antara pemegang jabatan yang lain dalam suatu unit kerja.

Dalam hal ini misalnya Kepala Bagian Tata Usaha dengan Kepala Bagian Keuangan.

(3) Hubungan kerja diagonal adalah kerja antara pemegang jabatan pada unit kerja yang satu dengan unit kerja yang lain, dalam hal ini misalnya Kepala Bagian Kepegawaian Dinas Kesehatan Propinsi dengan Kepala Bagian Kepegawaian Pemerintah Propinsi.

Cara mengukur : pengisian kuesioner dengan wawancara mendalam dan pengisian kuesioner terstruktur

8. Kondisi Kerja

Yang dimaksud dengan kondisi kerja adalah kondisi lingkungan kerja dimana orang tersebut bekerja, misalnya : bagaimana sinar ditempat kerja, udara di tempat kerja, pengaturan meubel air di tempat kerja.

Cara mengukur : pengisian kuesioner dengan wawancara mendalam dan pengisian kuesioner terstruktur

4.6.2 Spesifikasi Jabatan

Yang dimaksud dengan spesifikasi jabatan dalam penelitian adalah bagian dari dokumen deskripsi jabatan yang memuat uraian mengenai pengetahuan, ketrampilan, bakat kerja, temperamen kerja, minat, pendidikan dan karakteristik pribadi yang seharusnya dimiliki oleh pemangku jabatan dalam melaksanakan tugasnya.

4.6.3 Pengelompokan Tugas Pokok Fungsi Yang Sejenis

Yang dimaksud pengelompokan tugas pokok fungsi yang sejenis adalah mengelompokkan pekerjaan-pekerjaan pokok, tanggung jawab, kewenangan yang sejenis ke dalam bagan-bagan tertentu.

4.7 Lokasi Penelitian dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Dinas Kesehatan Propinsi yang telah terbentuk sesuai Perda no. 37 tahun 2000. Waktu yang digunakan dalam penelitian ini sekitar 2 bulan yaitu bulan Oktober dan Nopember.

4.8 Instrumen Penelitian

Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dengan cara pengisian kuesioner dengan *In depth Interview* (wawancara mendalam) dan pengisian kuesioner. Penelitian ini dilakukan oleh peneliti sendiri. Wawancara dan pengisian kuesioner dimaksud untuk memperoleh informasi secara lebih mendalam untuk mendapat masukan dalam penyusunan deskripsi jabatan. Sedangkan data sekunder diperoleh dengan melakukan analisis terhadap tugas pokok Bagian Tata Usaha, Bagian Kepegawaian dan Bagian Keuangan Kantor Wilayah Departemen Kesehatan. Sesuai dengan Keputusan Menteri Kesehatan No. 32 tahun 1996 dan tugas pokok Bagian Tata Usaha Dinas Kesehatan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Timur sesuai dengan Peraturan Daerah No. 20 tahun 1994.

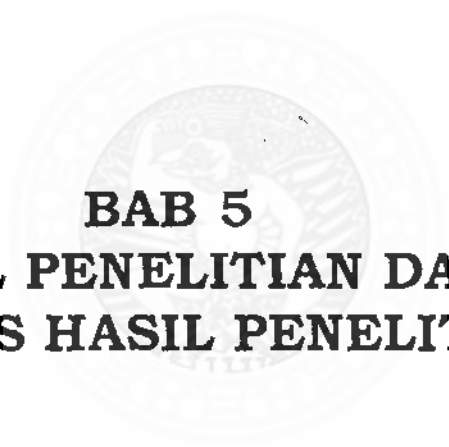
4.9 Prosedur Pengambilan atau Pengumpulan data

1. Memberikan penjelasan kepada populasi bahwa segala yang dilakukan merupakan penelitian.
2. Mengadakan wawancara dan pengisian kuesioner yang berisi pertanyaan terbuka terhadap sampel mengenai jabatan di bagian Tata Usaha.
3. Mempelajari pelaksanaan deskripsi jabatan yang ada pada Bagian Tata Usaha Dinas Kesehatan berdasarkan hasil kuesioner.

4. Mempelajari data sekunder mengenai tugas pokok & fungsi bagian Tata Usaha Dinas Kesehatan Propinsi. sesuai Peraturan Daerah No. 37 tahun 2000.

4.10 Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan cara analisis kualitatif untuk mendeskripsikan jabatan di bagian Tata Usaha Dinas Kesehatan Propinsi. Data yang dianalisis adalah data yang berasal dari hasil kuesioner pemegang jabatan di bagian Tata Usaha serta data dari hasil kuesioner pengguna bagian Tata Usaha (pejabat struktural di lingkungan Dinas Kesehatan Propinsi). Dari hasil analisis kedua kelompok tersebut akan dikelompokkan tugas-tugas yang sejenis ke dalam bagan dalam struktur organisasi.



BAB 5
HASIL PENELITIAN DAN
ANALISIS HASIL PENELITIAN

BAB 5

HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS HASIL PENELITIAN

5.1 Gambaran Umum Penelitian

Sasaran penelitian adalah Dinas Kesehatan Propinsi Jawa Timur. Sebagai gambaran umum penelitian, akan diuraikan mengenai organisasi Dinas Kesehatan Propinsi Jawa Timur, Bagian Tata Usaha dan jalannya penelitian.

5.1.1 Gambaran Umum Organisasi Penelitian

Dinas Kesehatan Propinsi Jawa Timur merupakan organisasi Kesehatan yang disahkan dengan Peraturan Daerah Propinsi Jawa Timur No. 37 tahun 2000 tentang Dinas Kesehatan Propinsi Jawa Timur.

Dinas Kesehatan adalah unsur pelaksana pemerintah Propinsi di bidang kesehatan, dipimpin oleh Kepala Dinas Kesehatan yang dalam melaksanakan tugasnya berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah.

Dinas Kesehatan Propinsi mempunyai tugas melaksanakan urusan rumah tangga dalam bidang kesehatan yang menjadi tanggung jawab propinsi dan tugas dekonsentrasi serta tugas pembantuan yang diberikan oleh pemerintah. Susunan organisasi Dinas Kesehatan terdiri dari :

- a. Kepala Dinas
- b. Wakil Kepala Dinas
- c. Bagian Tata Usaha
- d. Sub Dinas Penyusunan Program
- e. Sub Dinas Pelayanan Kesehatan
- f. Sub Dinas Pencegahan, Pemberantasan Penyakit dan Penyehatan Lingkungan
- g. Sub Dinas Kesehatan Keluarga dan Gizi
- h. Sub Dinas Pemberdayaan Sumberdaya
- i. Sub Dinas Farmasi, Makanan dan Minuman
- j. Kelompok Jabatan Fungsional
- k. Unit Pelaksana Teknis Fungsional

Bagian dan masing-masing Sub Dinas dipimpin oleh seorang Kepala Bagian dan Kepala Sub Dinas yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Dinas Kesehatan. Dinas Kesehatan Propinsi mempunyai 13 Unit Pelaksana Teknis (UPTD) yang melaksanakan fungsi pelayanan bidang kesehatan UPTD Kesehatan Propinsi adalah :

- a. RS. Kusta Kediri dan Sumberglagah Mojokerto
- b. RS. Paru Batu Malang, Jember dan Dungus Madiun
- c. Balai Pemberantasan dan Pencegahan Penyakit Paru Surabaya, Madiun dan Pamekasan
- d. Balai Pelatihan Kesehatan Masyarakat Murnajati, Lawang

- e. Balai Kesehatan Mata Masyarakat Surabaya
- f. Balai Materia Medika Batu Malang
- g. Akademi Kesehatan yang terdiri atas Akademi Gizi Surabaya dan Akademi Perawat Madiun.

Sumber Daya Manusia Dinas Kesehatan Propinsi merupakan penggabungan SDM dari Kantor Wilayah Departemen Kesehatan Propinsi Jawa Timur dan Dinas Kesehatan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Timur. Penggabungan SDM ini telah selesai dilaksanakan pada bulan Mei 2001. Dengan diserahkannya P3D kepada daerah, maka seluruh P3D yang diserahkan ke Pemerintah Propinsi menjadi milik dan tanggung jawab Pemerintah Propinsi.

Sumber Daya Manusia Dinas Kesehatan Propinsi berjumlah 522 orang dengan distribusi pendidikan dan golongan sesuai data sebagai berikut :

Tabel 5.1. Distribusi Staf Dinas Kesehatan Propinsi Menurut Jenis Pendidikan, Oktober 2001

No.	Jenis Pendidikan	Jumlah	%
1	Magister (S2)	42	8,0
2	Sarjana (S1)	187	35,8
3	Sarjana Muda	29	5,6
4	SLTA & Sederajat SLTA	232	44,4
5	SMP	21	4,0
6	SD	11	2,1
	Jumlah	522	100

Sumber data : Dokumen Subbag Kepeg. Dinkes Prop. Jatim

Tabel 5.1. diatas menunjukkan bahwa staf Dinas Kesehatan Propinsi yang terbesar berpendidikan SLTA dan sederajat SLTA sedangkan yang berpendidikan sarjana menduduki peringkat kedua beberapa dari mereka sedang meneruskan pendidikannya ke Magister. Pendidikan SMP dan SD menempati peringkat yang terbawah, staf dengan pendidikan terendah ini biasanya mempunyai tugas sebagai pembantu petugas gudang, pelayanan konsumsi pimpinan, caraka dan pengemudi.

Tabel 5.2. Distribusi Staf Dinas Kesehatan Propinsi Menurut Golongan, Oktober 2001

No.	Golongan	Jumlah	%
1	IV	19	3,6
2	III	336	64,4
3	II	149	28,5
4	I	18	3,4
	Jumlah	522	100

Sumber data : Dokumen Subbag Kepeg. Dinkes Prop. Jatim

Data diatas menunjukkan bahwa staf yang terbanyak adalah golongan III sebesar 64,4 % sedangkan golongan IV dan golongan I hanya sebesar 3,6% dan 3,4%. Kenaikan ke pangkat atau golongan yang lebih tinggi ini, pada tahun 2001 melonjak tajam, hal ini disebabkan adanya Peraturan Pemerintah No. 99 tahun 2000 tentang kenaikan pangkat bagi PNS, khususnya untuk pendidikan dokter dan SMA mendapat kenaikan pangkat atau golongan satu tingkat lebih tinggi dari pangkat puncak, berdasarkan peraturan sebelumnya.

Seluruh staf Dinas Kesehatan Propinsi tersebut, sesuai dengan peminatan dan pengalaman kerja di Kantor Wilayah Departemen Kesehatan Propinsi Jawa Timur maupun Dinas Kesehatan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Timur, ditempatkan di Bagian Tata Usaha dan enam Sub Dinas yang terdapat dalam struktur organisasi Dinas Kesehatan Propinsi. Distribusi staf Dinas Kesehatan Propinsi menurut jenis pendidikan nampak pada tabel sebagai berikut :



Tabel 5.3. Distribusi Staf Dinas Kesehatan Propinsi Jawa Timur pada Bagian dan Subdin Menurut Jenis Pendidikan, Oktober 2001

No.	Bagian/Subdin	Jml	%	Tingkat Pendidikan											
				S2		S1		Smud		SLTA & Sederajat		SLTP		SD	
				Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%
1	Bag. TU	145	27,8	2	0,4	37	7,1	10	1,9	80	15,3	10	1,9	6	1,1
2	Sd. Sungram	51	9,7	11	2,1	16	3,1	3	0,6	21	4,0	-	-	-	-
3	Sd. Yankes	60	11,5	11	2,1	27	5,2	4	0,8	14	2,7	-	-	4	0,8
4	Sd. P2M	110	21,1	9	1,7	33	6,3	6	1,1	57	10,9	5	1,0	-	-
5	Sd. Farmakmin	37	7,1	-	-	23	4,4	1	0,2	13	2,5	-	-	-	-
6	Sd. PSD	54	10,9	3	0,6	28	5,3	1	0,2	21	4,0	4	0,7	-	-
7	Sd. Kesga	62	11,9	6	1,2	23	4,4	4	0,8	26	5,0	2	0,4	1	0,2
Jumlah		522	100	42	8,1	187	35,8	24	5,6	232	44,4	21	4,0	11	2,1

Sumber data : Dokumen Subbag Kepeg. Dinkes Prop. Jatim

Data diatas menunjukkan bahwa staf Dinas Kesehatan Propinsi yang terbanyak ditempatkan di Bagian Tata Usaha sebesar 145 orang atau 27,8 %, Subdin Farmakmin mempunyai staf yang paling sedikit yaitu 37 orang atau 7%.

Staf berpendidikan Magister (S2) terbanyak ditempatkan di Subdin Penyusunan Program dan Subdin Pelayanan Kesehatan.

Staf berpendidikan Sarjana terbanyak ditempatkan di Bagian Tata Usaha yaitu sebesar 37 orang atau 7,1%. Mereka adalah sarjana kesehatan masyarakat, sarjana hukum, sarjana ekonomi, sarjana administrasi dan dokter gigi.

Bagian Tata Usaha mempunyai staf berpendidikan sarjana muda terbanyak yaitu 10 orang, disamping mempunyai staf dengan pendidikan sarjana dan sarjana muda terbanyak, Bagian Tata Usaha juga mempunyai staf berpendidikan SLTA atau sederajat SLTA, SLTP dan SD terbanyak.

Pendistribusian staf pada Bagian dan Subdin menurut golongan PNS dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 5.4. Distribusi Staf Dinas Kesehatan Propinsi pada Bagian dan Subdin menurut golongan PNS, Oktober 2001

No.	Bagian/Subdin	Jumlah	%	Golongan PNS							
				IV		III		II		I	
				Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%
1	Bag. Tata Usaha	145	27,8	2	0,4	78	14,7	57	10,8	8	1,5
2	Sd. Sungram	51	9,8	3	0,6	33	6,2	15	2,8	-	-
3	Sd. Yankes	60	11,5	5	1,0	47	8,9	4	0,8	1	0,2
4	Sd. P2M	110	21,1	2	0,4	67	12,7	36	6,8	5	1,0
5	Sd. Farmakmin	37	7,1	1	0,2	31	5,8	5	0,9	-	-
6	Sd. PSD	57	10,9	2	0,4	39	7,4	16	3,0	-	-
7	Sd. Kesga	62	11,9	4	0,8	41	7,7	16	3,0	1	0,2
		522	100	19	3,6	336	64,4	149	28,2	15	2,8

Sumber data : Dokumen Subbag Kepeg. Dinkes Prop. Jatim

Tabel 5.4. menunjukkan bahwa staf Dinas Kesehatan Propinsi golongan IV yang terbanyak ditempatkan di Subdin Pelayanan Kesehatan yaitu 5 orang. bagian Tata Usaha mempunyai staf golongan III sebesar 78 orang atau 14,7%, sedangkan Subdin yang lain mempunyai staf golongan III berkisar antara 30 sampai dengan 60 orang.

Bagian Tata Usaha juga mempunyai staf golongan II dan I yang terbanyak yaitu 57 orang atau 10,8% untuk golongan II dan 8 orang atau 1,5% untuk golongan I. Subdin Penyusunan Program, Subdin Farmasi Makanan dan Minuman serta Subdin PSD tidak mempunyai staf golongan I.

Proporsi distribusi staf yang ditempatkan di Bagian Tata Usaha dan staf yang ditempatkan di Subdin berdasarkan golongan, nampak dalam tabel dibawah ini.

Tabel 5.5. Proporsi distribusi staf TU dan Non TU berdasarkan golongan, Oktober 2001

No.	Gol.	Jumlah Staf TU	%	Jumlah Staf Non TU	%
1	IV	2	1,4	17	4,5
2	III	78	53,8	258	68,4
3	II	57	39,3	92	24,4
4	I	8	5,5	10	2,7
		145	100	377	100

Sumber data : Dokumen Subbag Kepeg. Dinkes Prop. Jatim

Data tersebut menunjukkan bahwa staf golongan II dan I yang mendukung tugas bagian Tata Usaha lebih besar dibandingkan yang mendukung Subdin, sedangkan staf golongan III dan IV yang mendukung Bagian Tata Usaha lebih kecil dibandingkan yang mendukung Subdin.

Proporsi distribusi staf berdasarkan tingkat pendidikan yang menjadi staf Bagian Tata Usaha dan staf Subdin nampak dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 5.6. Proporsi Distribusi Staf Bagian TU dan Staf Subdin berdasarkan tingkat pendidikan, Oktober 2001

No.	Gol.	Jumlah Staf Bag. TU	%	Jumlah Staf Non Bag TU	%
1	S2	2	1,4	40	10,6
2	S1	37	25,5	150	39,8
3	Sarj. Muda	10	6,9	19	5,0
4	SLTA & Sederajat	80	55,2	152	40,3
5	SLTP	10	6,9	11	2,9
6	SD	6	4,1	5	1,3
		145	100	377	100

Sumber data : Dokumen Subbag Kepeg. Dinkes Prop. Jatim

Proporsi distribusi staf yang mendukung pelaksanaan pekerjaan di Bagian Tata Usaha lebih banyak yang berpendidikan non sarjana, hal ini dimungkinkan karena pekerjaan-pekerjaan ke-tatausaha-an yang bersifat rutinitas.

5.1.2. Gambaran Umum Bagian Tata Usaha Dinas Kesehatan Propinsi

Sesuai dengan Peraturan Daerah Propinsi Jawa Timur No. 37, Bagian Tata Usaha Dinas Kesehatan Propinsi mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan administrasi umum, administrasi kepegawaian, keuangan, perlengkapan, tata laksana, hukum dan hubungan masyarakat. Untuk melaksanakan tugas tersebut, bagian Tata Usaha mempunyai fungsi :

- a. Pengelolaan urusan surat-menyurat, kearsipan, keprotokolan, kerumaha-tanggaan, ketertiban, keamanan, penyelenggaraan rapat dan perjalanan dinas.
- b. Pengelolaan barang dan perlengkapan
- c. Pengelolaan urusan kepegawaian
- d. Pengelolaan urusan keuangan
- e. Pengelolaan ketatalaksanaan
- f. Pengelolaan urusan hukum dan hubungan masyarakat
- g. Tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas

Dalam melaksanakan fungsinya Bagian Tata Usaha terdiri atas :

- a. Sub Bagian Umum dan Perlengkapan

- b. Sub Bagian Keuangan
- c. Sub Bagian Kepegawaian
- d. Sub Bagian Hukum dan Tata Laksana

Masing-masing sub bagian dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bagian Tata Usaha.

Sub Bagian Umum dan Perlengkapan mempunyai tugas :

- a. Melaksanakan urusan surat menyurat, pengetikan dan penggandaan;
- b. Melaksanakan tata usaha kearsipan;
- c. Melaksanakan perjalanan dinas dan keprotokolan
- d. Melaksanakan penyelenggaraan rapat dinas;
- e. Menyusun rencana kebutuhan dan tata usaha pengelolaan barang;
- f. Melaksanakan pemeliharaan dan pengadaan barang inventaris
- g. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian Tata Usaha.

Sub Bagian Keuangan mempunyai tugas :

- a. Melaksanakan tata usaha keuangan untuk anggaran rutin dan pembangunan;
- b. Melaksanakan pengelolaan keuangan dan pembayaran gaji pegawai;
- c. Menyusun laporan pertanggungjawaban keuangan;
- d. Melakukan verifikasi dan bimbingan dalam rangka pertanggungjawaban keuangan anggaran rutin dan pembangunan;

e. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian Tata Usaha.

Sub Bagian Kepegawaian mempunyai tugas :

- a. Menyelenggarakan tata usaha kepegawaian yang meliputi pengumpulan data kepegawaian, pembuatan buku induk pegawai dan mutasi pegawai;
- b. Menyelenggarakan administrasi kepegawaian dalam rangka mutasi kepegawaian;
- c. Menyiapkan formasi pegawai dan perencanaan pegawai;
- d. Menyiapkan bahan dalam rangka upaya peningkatan disiplin pegawai dan pemberian hak-hak pegawai;
- e. Mengurus kesejahteraan pegawai;
- f. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian Tata Usaha.

Sub Bagian Hukum dan Tata Laksana mempunyai tugas :

- a. Melaksanakan advokasi hukum kaitannya dengan pelaksanaan tugas dinas;
- b. Menyiapkan bahan untuk pembuatan produk hukum kedinasan;
- c. Memberikan asistensi hukum terhadap permasalahan pelaksanaan tugas;
- d. Menyiapkan bahan untuk jumpa pers;
- e. Melakukan koordinasi kehumasan dengan instansi terkait
- f. Melakukan penerbitan berkala tentang informasi umum kedinasan;

g. Melakukan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian Tata Usaha

Bagian Tata Usaha Dinas Kesehatan Propinsi mempunyai staf yang terbanyak diantara unit kerja yang setara, staf Bagian Tata Usaha berjumlah 145 orang atau 28,73%.

Distribusi staf pada keempat Subbagian (tidak termasuk Kabag TU) nampak dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 5.7. Distribusi Staf Bagian Tata Usaha Dinas Kesehatan Propinsi di Subbag Umum dan Perlengkapan, Subbag Kepegawaian, Subbag Keuangan, Subbag Hukum dan Tata Laksana, Oktober 2001

No.	Sub bagian	Jumlah	%
1	Subbag Umum & Perlengkapan	59	41,0
2	Subbag Kepegawaian	39	27,1
3	Subbag Keuangan	37	25,7
4	Subbag Hukum & Tata Laksana	9	6,3
	Jumlah	144	100

Sumber data : Dokumen Subbag Kepeg. Dinkes Prop. Jatim

Subbag Umum dan Perlengkapan mempunyai jumlah staf yang terbesar yaitu 54 orang atau 40,97% dibandingkan dengan staf di Subbag lain, sedangkan staf hukum dan tata laksana mempunyai jumlah staf hanya 9 orang atau 6,25%.

Distribusi staf Bagian Tata Usaha menurut pendidikan pada keempat subbagian, nampak dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 5.8. Distribusi Staf Bagian Tata Usaha Dinas Kesehatan Propinsi menurut Pendidikan di Subbag Umum dan Perlengkapan, Kepegawaian, Keuangan, Hukum dan Tata Laksana, Oktober 2001

No.	Bagian/ Subdin	Jumlah	%	Tingkat Pendidikan											
				S2		S1		Smud		SLTA & Sederajat		SLTP		SD	
				Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%
1	Umum & Perlengkapan	59	41,0	-	-	13	9,0	4	2,8	28	19,4	8	5,6	6	4,2
2	Kepegawaian	39	27,1	-	-	10	6,9	4	2,8	24	16,7	1	0,7	-	-
3	Keuangan	37	25,7	1	0,7	10	6,9	2	1,4	23	16,0	1	0,7	-	-
4	Hukum & Tata Laksana	9	6,3	-	-	4	2,8	-	-	5	3,5	-	-	-	-
Jumlah		144	100	1	0,7	37	25,7	10	6,9	80	55,6	10	6,9	6	4,2

Sumber data : Dokumen Subbag Kepeg. Dinkes Prop. Jatim

Tabel 5.8. menunjukkan bahwa hanya Subbag Keuangan yang mempunyai staf berpendidikan Magister, staf berpendidikan sarjana yang terbanyak di Subbag Umum dan Perlengkapan sebesar 13 orang atau 9,0%, namun staf berpendidikan SD yang terbanyak juga di Subbag Umum dan Perlengkapan sebesar 6 orang atau 4,2%.

Pendistribusian staf dengan pendidikan sarjana, sarjana muda dan SLTA hampir berimbang di tiga Subbag, hanya Subbag Hukum dan Tata Laksana yang kurang berimbang, karena memang jumlah stafnya kecil.

5.1.3. Jalannya Penelitian

Penelitian diawali dengan melakukan FGD (Focus Group Discussion) mengenai kewenangan PP 25 tahun 2000 khususnya kewenangan di Bagian Tata Usaha.

Penelitian dilakukan di Kantor Dinas Kesehatan Propinsi JI. Karangmenjangan No. 12 dan Jl. A. Yani 118 Surabaya. Sebelum dilakukan wawancara dengan pengisian kuesioner, peneliti menggali bahan dari beberapa narasumber yang pernah menduduki jabatan struktural yang berkaitan dengan Administrasi Umum dan Perlengkapan, Keuangan, Kepegawaian dan Advokasi Hukum di Kantor Wilayah Departemen Kesehatan Propinsi Jawa Timur dan Dinas Kesehatan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Timur serta mempelajari dokumen-dokumen yang berkaitan dengan tugas pokok fungsi Kantor Wilayah Departemen Kesehatan Propinsi Jawa Timur dan Dinas Kesehatan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Timur khususnya yang berkaitan dengan administrasi umum,

perlengkapan, keprotokolan, keuangan, kepegawaia, hukum dan hubungan masyarakat. Hasil wawancara awal dan analisa dokumen tersebut dipergunakan peneliti sebagai bahan *in depth interview* ke responden penelitian.

Sebelum diadakan wawancara, peneliti menghubungi responden untuk menentukan jadwal wawancara, 2 orang responden karena kesibukannya diwawancarai lewat telepon pada malam hari. Wawancara mendalam berlangsung antara 3/4 jam sampai dengan 2 ½ jam. Hasil dari wawancara yang terbanyak adalah tugas-tugas Bagian Tata Usaha.

Selanjutnya dari hasil wawancara tahap satu pada responden Tata Usaha dan Non Tata Usaha serta pengisian kuesioner responden Tata Usaha dibuat suatu kuesioner terstruktur yang dipakai sebagai bahan wawancara tahap dua. Peneliti selalu mengkonfirmasi ulang terhadap jawaban-jawaban yang meragukan. Hasil wawancara selalu di kros cek beberapa kali dengan pejabat struktural Bagian Tata Usaha.

Dari hasil wawancara mendalam dan pengisian kuesioner terstruktur serta pengisian kuesioner terbuka oleh responden Tata Usaha didapatkan dokumen analisis jabatan yang berisi tugas, tanggungjawab dan wewenang. Selanjutnya dilakukan FGD untuk mendapatkan rekomendasi dari parapakar mengenai struktur organisasi Bagian Tata Usaha Dinas Kesehatan Propinsi Jawa Timur.

5.1.4. Analisis Hasil FGD Mengenai Kewenangan PP 25 tahun 2000 (FGD I)

Sebelum dilakukan penelitian, terlebih dahulu dilakukan FGD (*Focus Group Discussion*) mengenai kewenangan PP 25 tahun 2000 khususnya untuk Bagian Tata Usaha.

Hasil analisis FGD adalah sebagai berikut :

Dengan telah dicanangkannya Otonomi Daerah pada awal tahun 2001, baik karena alasan politis maupun alasan manajemen yang lebih baik pastilah ada implikasinya. Apalagi bila beberapa produk hukum yang dihasilkan kurang dilengkapi dengan petunjuk yang memadai.

Para penentu kebijakan cenderung lebih meminta para pelaku kebijakan tersebut untuk segera menyesuaikan diri sesuai dengan kemampuannya dalam menyikapi kebijakan itu sendiri. Tentu saja ini bukan merupakan pekerjaan mudah, karena setiap pelaku kebijakan akan mempersepsikan sendiri-sendiri makna dari kebijakan tersebut dari perspektif organisasinya.

Pembagian kewenangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Propinsi sebagai daerah otonom telah dituangkan dalam PP 25 tahun 2000. Untuk bidang kesehatan kewenangan propinsi dalam bidang kesehatan meliputi 5 aspek yaitu : penetapan pedoman penyuluhan, pengelolaan dan pemberian izin sarana dan prasarana kesehatan khusus, sertifikasi teknologi kesehatan dan gizi, surveilans epidemiologi dan penanggulangan wabah penyakit dan KLB, penempatan tenaga kesehatan strategis, pemindahan tenaga kesehatan tertentu antara kabupaten, kota serta penyelenggaraan diklat kesehatan.

Untuk bidang kesehatan, di Propinsi Jawa Timur telah dibentuk Dinas Kesehatan Propinsi sesuai dengan Peraturan Daerah No. 37 tahun 2000, dimana fungsi dari Dinas Kesehatan Propinsi telah nampak di dalam Peraturan Daerah tersebut, namun sampai saat ini belum ditindak lanjuti dengan peraturan-peraturan lain yang mendukung serta petunjuk teknis yang memadai sehingga nampak jelas kewenangan Dinas Kesehatan Propinsi. Karena pada dasarnya organisasi dibentuk dasarnya adalah kewenangan. Bagian Tata Usaha sebagai unsur pembantu pimpinan, merupakan unsur pembantu pimpinan yang menangani hal-hal yang bersifat administratif dan koordinatif, Bagian Tata Usaha memang tidak secara langsung melaksanakan kewenangan PP 25 tahun 2000, karena kewenangan tersebut merupakan kewenangan pangkal, namun Bagian Tata Usaha merupakan kesatuan dari unit organisasi Dinas Kesehatan Propinsi, yang tidak terlepas dari apa yang menjadi kewenangan induknya, disamping fungsi dari Bagian Tata Usaha sebagai pensupport kewenangan yang dilakukan oleh Subdin-subdin.

Kewenangan administrasi yang diberikan pada Dinas Kesehatan apabila semakin mengecil akan berdampak terhadap efisiensi organisasi, dimana birokrasi administrasi menjadi panjang, biaya yang dikeluarkan menjadi besar serta waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan menjadi lama.

Menurut Soetarto (1993) yang dimaksud dengan wewenang adalah hak seorang pejabat untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tugas dan

tanggung jawabnya dapat dilaksanakan dengan baik. Jadi ada hubungan yang erat antara tugas, tanggung jawab dan wewenang.

Bagian tata usaha dinas kesehatan propinsi melaksanakan tugas administrasi dan koordinatif tidak secara langsung melaksanakan kewenangan sesuai dengan PP No. 25 tahun 2000 namun bagian tata usaha merupakan satu kesatuan dari unit organisasi dinas kesehatan propinsi yang mensupport kewenangan PP No. 25 tahun 2000 yang dilaksanakan oleh subdin-subdin sesuai dengan tugas pokok fungsi Bagian Tata Usaha Dinas Kesehatan Propinsi yang tertuang dalam Perda No. 37 tahun 2000. Dalam menjalankan fungsinya bagian tata usaha mempunyai kewenangan atributif yaitu kewenangan yang melekat pada tugas pokok fungsinya dan kewenangan delegatif yaitu kewenangan yang didelegasikan dari atasan kepada bawahan agar organisasi berjalan efisien. Kewenangan ini secara legal formal sampai saat ini belum ada. Dengan analisis jabatan diharapkan dapat dideskripsikan kewenangan, tugas pokok dan tanggung jawab bagian tata usaha.

5.1.5 Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah pejabat struktural Dinas Kesehatan Propinsi Jawa Timur yang berjumlah 37 orang, terdiri dari Kepala Dinas, Wakil Kepala, Pejabat struktural eselon III dan eselon IV dengan latar belakang pendidikan sebagai berikut :

Tabel 5.9. Distribusi responden berdasarkan eselon, tingkat pendidikan dan golongan, November 2001

No.	Eselon/Pendidikan/Golongan lama menduduki jabatan struktural	Jumlah	%
1	A. Eselon		
	a. Eselon II	2	5.4
	b. Eselon III	7	18.9
	c. Eselon IV	28	75.7
	Jumlah	37	100
2	B. Pendidikan		
	a. S2	19	51.4
	b. S1	18	48.6
	Jumlah	37	100
3	C. Golongan		
	a. IV	17	45.9
	b. III	20	54.1
	Jumlah	37	100
4	D. Lama menduduki jabatan struktural		
	> 15 tahun	14	37.8
	10 - 15 tahun	5	13.5
	5 - 10 tahun	12	32.4
	1 - 5 tahun	6	16.2
	Jumlah	37	100

Sumber : Data Primer

Dari tabel 5.1.4 nampak bahwa responden eselon IV yang paling banyak dari seluruh responden yaitu sebesar 75,7% sedangkan responden berpendidikan S2 hampir sama dengan responden berpendidikan S1, responden golongan III sedikit lebih banyak dari responden golongan IV, seluruh responden golongan III adalah pejabat struktural eselon IV sedangkan pejabat struktural eselon II dan III seluruhnya mempunyai golongan ruang IV.

Responden yang menduduki jabatan struktural lebih dari 15 tahun 37,8% merupakan jumlah yang terbesar dari seluruh responden, sedangkan

responden yang menduduki jabatan struktural kurang dari 5 tahun hanya 16,2%. Berarti responden sudah berpengalaman menduduki jabatan struktural sehingga tidak terlalu awam dengan pekerjaan ketatausahaan.

5.2 Pendapat Responden Non Tata Usaha Mengenai Tugas Bagian Tata Usaha Yang Sudah Dilakukan Untuk Mendukung Aktivitas Subdinas Serta Tugas Bagian Tata Usaha Yang Seharusnya Mendukung Aktivitas Subdinas Namun Belum Dilakukan

Tugas Bagian Tata Usaha yang sudah mendukung aktivitas Subdinas serta tugas Bagian Tata Usaha yang seharusnya mendukung aktivitas Subdinas namun belum dilakukan, didapatkan dari hasil wawancara dan pengisian kuesioner terstruktur yang kemudian dikelompokkan menjadi pelayanan administrasi umum, pelayanan rumah tangga dan keprotokolan, kepegawaian, keuangan, hukum dan tata laksana.

5.2.1. Administrasi Umum

Tabel 5.10. Pendapat responden Non Tata Usaha mengenai tugas yang sudah dilaksanakan Bagian Tata Usaha dan seharusnya dilaksanakan Bagian Tata Usaha untuk mendukung aktivitas Subdin dalam pelayanan administrasi surat menyurat, Oktober 2001

No.	Kegiatan	Tugas Bag. TU yang sudah dilaksanakan untuk mendukung aktivitas Subdin		Tugas Bag. TU yang seharusnya mendukung aktivitas Subdin namun belum dilaksanakan		Bukan tugas TU namun tugas Subdin	
		n	%	n	%	n	%
1	Mengagendakan surat	32	100	-	-	-	-
2	Mengarsip surat	32	100	-	-	-	-
3	Mengirim surat	6	18.8	21	65.6	5	15.6
4	Memberi nomor	32	100	-	-	-	-
5	Mendistribusikan surat sesuai disposisi	32	100	-	-	-	-
6	Menaikkan surat ke Kadinkes	20	62.5	8	25.0	4	12.5
7	Menggandakan surat	6	18.8	21	65.6	5	15.6
8	Menyusun protap administrasi surat menyurat	5	15.6	27	84.4	-	-
9	Memantau tindak lanjut surat	6	18.8	21	65.6	5	15.6
10	Memberikan umpan balik pemrosesan surat	8	25.0	20	62.5	4	12.5
11	Memaraf surat ke-luar	14	43.8	9	28.1	9	28.1

Sumber : Data Primer

Responden Non Tata Usaha berpendapat bahwa Bagian Tata Usaha telah melaksanakan sebagian dari proses administrasi surat menyurat yaitu mengagendakan surat, mengarsipkan surat, memberi nomor surat, serta mendistribusikan surat sesuai disposisi. Untuk pengarsipan surat seluruh responden berpendapat bahwa sebaiknya dilakukan pengarsipan ganda yaitu di Bagian Tata Usaha maupun di masing-masing Subdin, walaupun

sebetulnya pengarsipan ganda dianggap tidak efisien namun lebih efektif untuk mempercepat pencarian surat kembali apabila diperlukan.

Untuk keempat kegiatan tersebut seluruh responden sepakat sebaiknya tersentralisir di Bagian Tata Usaha dan telah dilaksanakan dengan cukup baik.

Menaikkan surat untuk meminta tanda tangan Kepala Dinas Kesehatan, 62,5% responden berpendapat seharusnya dilakukan satu pintu lewat Bagian Tata Usaha, namun saat ini belum seluruhnya lewat satu pintu karena responden lebih sering membawa sendiri surat tersebut untuk dimintakan tanda tangan pimpinan, 4 responden (12,2%) mengatakan bahwa menaikkan surat ke Kepala Dinas Kesehatan sebaiknya menjadi tugas Subdin. Melaksanakan pengiriman surat dan menggandakan surat telah dilaksanakan oleh Bagian Tata Usaha hanya untuk surat-surat yang berkaitan dengan kepentingan Tata Usaha, 65,6% responden berpendapat idealnya penggandaan dan pengiriman surat dilakukan seluruhnya oleh Bagian Tata Usaha, asal didukung oleh Protap yang jelas dan Sumber Daya Manusia yang memadai, sedangkan 15,6% responden berpendapat bahwa menggandakan surat dan mengirim surat sebaiknya dilakukan di Subdin masing-masing karena dianggap lebih cepat dan tepat.

Seluruh responden berpendapat bahwa seharusnya Bagian Tata Usaha menyediakan informasi yang memadai berkaitan dengan nama, alamat dan nomor telepon seluruh institusi, organisasi profesi dan lain-lain yang

berkaitan dengan kesehatan. Memantau tindakan lanjut surat yang telah terdisposisi sampai saat ini belum dilakukan dan seharusnya selalu dilakukan oleh Bagian Tata Usaha sesuai dengan mekanisme yang ada, namun 15,6% responden mengatakan sebaiknya pemantauan itu dilakukan oleh masing-masing Subdin.

Memaraf surat keluar menurut 28,2% responden sebaiknya dilakukan oleh Kepala Bagian Tata Usaha untuk mempermudah pemantauan pimpinan. Sebaliknya menurut 28,1% responden apabila surat keluar diparaf lebih dahulu oleh Kepala Bagian Tata Usaha akan memperpanjang birokrasi. Dalam pelaksanaannya tidak seluruh surat dimintakan paraf oleh Kepala Bagian Tata Usaha.

Untuk tertib administrasi kelancaran surat menyurat dan keseragaman format seharusnya dibuat suatu protap oleh Bagian Tata Usaha yang diketahui dan disosialisasikan kepada seluruh responden sehingga tidak berstandar ganda, hanya sebagian responden yang mengetahui protap surat menyurat telah dihasilkan oleh Bagian Tata Usaha.

5.2.2 Keprotokolan dan Urusan Rumah Tangga

Berkaitan dengan tugas keprotokolan dan Rumah Tangga dari hasil wawancara dan pengisian kuesioner didapatkan data sebagai berikut :

Tabel 5.11. Pendapat responden Non Tata Usaha mengenai tugas yang sudah dilaksanakan Bagian Tata Usaha dan seharusnya dilaksanakan Bagian Tata Usaha untuk mendukung aktivitas Subdin dalam pelayanan rapat/pertemuan, Oktober 2001

No	Kegiatan	Tugas Bag. TU yang sudah dilaksanakan untuk mendukung aktivitas Subdin		Tugas Bag. TU yang seharusnya mendukung aktivitas Subdin namun belum dilaksanakan		Bukan tugas TU namun tugas Subdin	
		n	%	n	%	n	%
1	Mengirim undangan rapat	2	6.3	21	65.6	11	34.4
2	Menyediakan ruangan dan sarana pertemuan	32	100	-	-	-	-
3	Menyiapkan konsumsi	2	6.3	21	65.6	11	34.4
4	Menginventarisasi jadwal rapat/pertemuan	29	90.6	3	9.4	-	-
5	Menyusun protap layanan rapat	4	12.5	28	87.5	-	-

Sumber : Data Primer

Tabel diatas menunjukkan bahwa Bagian Tata Usaha telah melaksanakan pelayanan penyediaan ruangan dan sarana pertemuan, untuk pengiriman undangan rapat dan menyiapkan konsumsi saat ini masih dilakukan oleh masing-masing Subdin, sebagian responden yaitu 65,6% berpendapat seharusnya kegiatan tersebut dilakukan oleh Bagian Tata Usaha, sehingga responden dapat berkonsentrasi pada materi rapat, dengan kata lain bagian Tata Usaha dapat menjadi semacam *event organizer*, sedangkan Subdin sebagai *Steering Commite*, namun responden mensyaratkan perlunya protap yang jelas mengenai pelayanan rapat dengan beberapa kualifikasi pelayanan yang diberikan disamping masih diperlukan

peningkatan sumber daya manusia di Bagian Tata Usaha untuk kelancaran pelaksanaan tersebut.

Menurut 34,4% responden pengiriman undangan dan penyediaan konsumsi sebaiknya dilakukan oleh masing-masing Subdin, disamping lebih efisien dan efektif, ada responden yang berpendapat bahwa bila kegiatan tersebut dilakukan Bagian Tata Usaha akan menjadi mahal, tidak sesuai dengan selera atau bahkan menjadi tidak lancar.

Hampir seluruh responden atau 87,5% berpendapat Bagian Tata Usaha perlu membuat protap mengenai layanan rapat untuk mendukung kelancaran aktivitas responden hanya 12,5% responden yang mengatakan bahwa protap itu pernah ada namun belum disosialisasikan.

Tabel 5.12. Pendapat responden Non Tata Usaha mengenai tugas yang dilaksanakan Bagian Tata Usaha dan seharusnya dilaksanakan Bagian Tata Usaha untuk mendukung aktivitas Subdin dalam pelayanan tilpun, air listrik, Oktober 2001

No	Kegiatan	Tugas Bag. TU yang sudah dilaksanakan untuk mendukung aktivitas Subdin		Tugas Bag. TU yang seharusnya mendukung aktivitas Subdin namun belum dilaksanakan	
		n	%	n	%
1	Memberikan layanan kebutuhan telepon	26	81.3	6	18.8
2	Memberikan layanan air dan listrik	26	81.3	6	18.8
3	Menyusun protap pemakaian air, listrik, telepon	-	-	32	100

Sumber : Data primer

Data diatas menunjukkan bahwa layanan kebutuhan telepon, air dan listrik sudah dilakukan oleh Bagian Tata Usaha dengan cukup baik, namun 18,8% responden yang mengatakan untuk pelayanan tilpun mereka masih mengadakan sendiri beserta penyelesaian pembiayaannya, demikian pula halnya penggunaan listrik untuk keperluan AC, nampaknya belum ada keseragaman, ada ruangan-ruangan staf yang boleh menggunakan AC dan ada ruangan-ruangan staf yang tidak boleh menggunakan AC. Menurut 18,8% responden berpendapat ada standar ganda dalam penggunaan fasilitas listrik dan telepon. Seluruh responden sependapat bahwa harus dibuat protap untuk pemakaian air, listrik dan telepon.

Tabel 5.13. Pendapat responden Non Tata Usaha mengenai tugas yang sudah dilaksanakan Bagian Tata Usaha dan seharusnya dilakukan Bagian Tata Usaha untuk mendukung aktivitas Subdin dalam pengamanan lingkungan, kebersihan dan keindahan serta perparkiran, Oktober 2001

No	Kegiatan	Tugas Bag. TU yang sudah dilaksanakan untuk mendukung aktivitas Subdin		Tugas Bag. TU yang seharusnya mendukung aktivitas Subdin namun belum dilaksanakan	
		n	%	n	%
1	Mengadakan pengamanan lingkungan	32	100	-	-
2	Mengatur jadwal jaga petugas keamanan	32	100	-	-
3	Menyusun protap pengamanan kantor	6	18.8	26	81.3
4	Mengatur kebersihan dan keindahan lingkungan kantor	27	84.4	5	15.6
5	Menyusun protap kebersihan lingkungan kantor	5	15.6	27	84.4
6	Membuat inventarisasi barang disetiap ruangan	27	84.4	5	15.6
7	Mengelola parkir	29	90.6	3	9.4
8	Menyusun protap pengelolaan parkir	-	-	32	100

Sumber : Data primer

Data diatas menunjukkan 100% responden berpendapat bahwa pengamanan lingkungan, pengaturan kebersihan dan mengelola parkir sudah dilaksanakan oleh Bagian Tata Usaha dengan cukup baik, hanya 15,6% responden mengatakan bahwa kadang-kadang mereka membersihkan ruangnya sendiri. Menurut responden perlu dilakukan kerja bakti secara periodik serta penghijauan lingkungan kantor sehingga nampak lebih asri, pemenuhan kebutuhan sarana kebersihan kantor seperti tempat sampah, sapu harus ada di setiap ruangan dan tempat-tempat tertentu, kebersihan kamar mandi harus lebih diperhatikan.

Seluruh responden berpendapat perlu dibuat protap pengamanan lingkungan dan kebersihan lingkungan kantor, sebagai pedoman kerja bagi pelaksana dan pengguna fasilitas ruangan kantor.

Hampir seluruh responden berpendapat pengelolaan parkir kendaraan telah dikelola oleh Bagian Tata Usaha namun pelaksanaannya masih perlu ditingkatkan, harus diperhatikan penempatan kendaraan roda dua dan roda empat, penempatan kendaraan tamu dan staf, sering dijumpai masih ada kendaraan yang parkir di tempat yang tidak semestinya. Seluruh responden berpendapat bahwa perlu dibuat protap penataan parkir untuk menunjang kerapian dan ketertiban kantor.

Kegiatan yang berkaitan dengan apel dan upacara hari besar telah dilaksanakan oleh Bagian Tata Usaha namun protap pelaksanaan kedua kegiatan tersebut belum dibuat.

5.2.3 Pelayanan Perlengkapan Kantor

Seluruh responden memeriukan dukungan bagian Tata Usaha dalam hal pelayanan perlengkapan kantor untuk melaksanakan aktivitasnya sesuai data sebagai berikut :

Tabel 5.14. Pendapat responden non Tata Usaha mengenai tugas yang sudah dilakukan Bagian Tata Usaha untuk dan seharusnya dilaksanakan Bagian Tata Usaha untuk mendukung aktivitas Subdin dalam hal kebutuhan pemeliharaan, perbaikan sarana kantor serta kebutuhan ATK, Oktober 2001

No	Kegiatan	Tugas Bag. TU yang sudah dilaksanakan untuk mendukung aktivitas Subdin		Tugas Bag. TU yang seharusnya mendukung aktivitas Subdin namun belum dilaksanakan		Bukan tugas TU namun tugas Subdin	
		n	%	n	%	n	%
1	Menganalisis kebutuhan perlengkapan kantor	10	31.3	22	68.8	-	-
2	Melakukan pengecekan kondisi dan pemeliharaan sarana kantor (komp. m. ketik)	1	3.1	24	75.0	7	21.9
3	Melakukan perbaikan sarana kantor (komputer, mesin ketik)	1	3.1	25	78.1	7	21.9
4	Menyusun protap layanan pemeliharaan dan perbaikan sarana kantor	2	6.3	30	93.8	-	-
5	Memberikan layanan kebutuhan ATK rutin	21	65.6	11	34.4	-	-
6	Menyusun protap pendistribusian ATK rutin	4	12.5	28	87.5	-	-

Sumber : Data primer

Data diatas menunjukkan bahwa hanya 31,1% responden berpendapat bahwa bagian Tata Usaha telah melakukan analisis kebutuhan perlengkapan kantor walaupun pendistribusiannya belum sesuai dengan kebutuhan,

1 responden mengatakan respon Bagian Tata Usaha terhadap permintaan responden untuk kebutuhan sarana kantor kurang cepat, misalnya kursi rusak, kaca jendela pecah tidak segera diganti, sedangkan 68,8% responden berpendapat bahwa Bagian Tata Usaha belum melaksanakan analisis kebutuhan perlengkapan kantor menurut responden kelompok ini seharusnya masing-masing Subdin mengajukan kebutuhannya dan bagian Tata Usaha menganalisis kebutuhan organisasi secara keseluruhan, responden kelompok ini berpendapat bahwa di Bagian Tata Usaha diperlukan penganalisis kebutuhan perlengkapan organisasi.

Menurut 75% responden melakukan pengecekan, pemeliharaan dan perbaikan sarana kantor, seharusnya merupakan tugas Bagian Tata Usaha yang harus dilaksanakan untuk mendukung aktivitas responden. Kelompok responden ini mengatakan, kegiatan ini bisa tersentralisir di Bagian Tata Usaha sepanjang protap jelas dan sumber daya manusia Bagian Tata Usaha memadai, menurut responden kelompok ini seharusnya Bagian Tata Usaha membangun jaringan dengan pihak ketiga untuk kelancaran pelaksanaan kegiatan tersebut.

Kelompok responden yang lain yaitu 9,3% berpendapat bahwa pengecekan, pemeliharaan dan perbaikan sarana kantor dilaksanakan di masing-masing Subdin, disamping pelaksanaan lebih cepat, mereka yang paling mengetahui kapan sarana tersebut harus diservis, menurut responden

kelompok ini apabila kegiatan tersebut tersentralisasi tidak efektif dan efisien serta sulit pelaksanaannya.

Untuk kegiatan layanan kebutuhan ATK rutin, 65,6% responden mengatakan sudah dilakukan oleh bagian Tata Usaha walaupun jumlah dan jenisnya selalu tidak sesuai dengan kebutuhan responden. Seluruh responden sependapat bahwa masing-masing rencana kebutuhan Subdin diajukan oleh masing-masing Subdin dan Bagian Tata Usaha yang menganalisis kebutuhan organisasi sehingga menurut responden bagian Tata Usaha harus mempunyai penganalisis kebutuhan organisasi, 34,38% responden berpendapat bagian Tata Usaha belum menganalisis kebutuhan alat tulis kantor. 87,50% responden berpendapat Bagian Tata Usaha perlu membuat protap layanan pemeliharaan dan perbaikan sarana kantor serta protap perencanaan dan pendistribusian ATK rutin.

Tabel 5.15. Pendapat responden non Tata Usaha mengenai tugas yang sudah dilaksanakan bagian Tata Usaha dan seharusnya dilaksanakan bagian Tata Usaha untuk mendukung aktivitas Subdin dalam pelaksanaan waskat kekayaan negara, serta pendistribusian pengadaan barang, oktober 2001.

No	Kegiatan	Tugas Bag. TU yang sudah dilaksanakan untuk mendukung aktivitas Subdin		Tugas Bag. TU yang seharusnya mendukung aktivitas Subdin namun belum dilaksanakan		Total n
		n	%	n	%	
1	Melaksanakan waskat aset negara	11	34.4	21	65.6	100.0
2	Memproses dan melaporkan kehilangan barang milik negara	22	68.8	10	31.3	100.0
3	Menyusun protap telah kehilangan aset negara	-	-	32	100.0	100.0
4	Mengadakan rapat koordinasi dengan pimpro	16	50.0	16	50.0	100.0

Sumber : data primer

Menurut 34,4% responden pada tabel diatas, bagian Tata Usaha telah melaksanakan waskat aset negara, 65,7% responden mengatakan bagian Tata Usaha belum pernah melaksanakan waskat aset negara, seluruh responden berpendapat waskat aset negara yang ada di masing-masing Subdin dilakukan oleh atasan langsung yaitu Kasubdin, sedang bagian Tata Usaha melakukan pengadministrasian aset tersebut secara periodik dengan meng *update* data inventarisasi aset.

Lebih dari separuh responden mengatakan mereka belum pernah kehilangan aset negara, namun berdasarkan pengamatan Bagian Tata Usaha telah menindaklanjuti proses apabila ada barang yang hilang, 31,2%

mengatakan kadang-kadang mereka memproses sendiri apabila ada barang yang hilang.

Untuk keseragaman mereka sependapat harus ada protap tindak lanjut kehilangan aset negara, sehingga responden mengetahui apa yang harus mereka lakukan apabila ada aset negara yang hilang.

Seluruh responden berpendapat bahwa Bagian Tata Usaha perlu menginformasikan secara periodik barang-barang yang ada di gudang agar responden mengetahui apabila ada barang yang datang sehingga dapat cepat diberikan sesuai peruntukannya, menurut responden Bagian Tata Usaha harus mengadakan rapat koordinasi secara periodik dengan pimpinan proyek untuk percepatan pendistribusian barang.

5.2.4. Pelayanan Administrasi Kepegawaian

Hasil wawancara dan pengisian kuesioner terstruktur pendapat responden terhadap kegiatan pelayanan administrasi kepegawaian di Bagian Tata Usaha adalah sebagai berikut :

Tabel 5.16. Pendapat responden Non Tata Usaha mengenai tugas yang sudah dilaksanakan Bagian Tata Usaha dan seharusnya dilaksanakan Bagian Tata Usaha untuk mendukung aktivitas Subdin dalam pelayanan pendataan pegawai, Oktober 2001

No	Kegiatan	Tugas Bag. TU yang sudah dilakukan untuk mendukung aktivitas Subdin		Tugas Bag. TU yang seharusnya dilakukan untuk mendukung aktivitas Subdin namun belum dilaksanakan	
		n	%	n	%
1	Menghimpun dan menata file pegawai	12	37.5	20	62.5
2	Meng <i>update</i> data pegawai	11	34.4	21	65.6
3	Memfungsikan sistem Inf. Kes.	3	9.4	29	90.6

Sumber : Data primer

Tabel diatas menunjukkan kegiatan penataan file, meng *update* data pegawai, memfungsikan sistem informasi kesehatan dan membuat daftar usulan kepangkatan belum sepenuhnya dilaksanakan oleh bagian Tata Usaha. 62,5% responden mengatakan bahwa Bagian Tata Usaha tidak mempunyai file yang lengkap mengenai berkas-berkas kepegawaian staf, Bagian Tata Usaha selalu meminta berkas kepada pegawai apabila diperlukan untuk setiap usulan, bahkan menurut responden kadang-kadang berkas yang sudah dikumpulkan dibagian kepegawaian hilang, sehingga responden harus mengumpulkan kembali berkas-berkas yang diperlukan. Menurut 65,6% responden bagian Tata Usaha belum melakukan *updating* data pegawai, hal ini nampak dari pencantuman pangkat yang bukan pangkat terakhir yang dipunyai responden, *updating* data pegawai sangat penting karena diperlukan untuk kelancaran dan ketertiban administrasi kepegawaian.

Salah satu cara yang terbaik untuk meng *update* data pegawai adalah dengan memfungsikan sistem informasi manajemen kepegawaian (SIMKA). Program ini sudah ada di bagian kepegawaian dan seluruh UPT pernah dilatih menjalankan program ini. Apabila program SIMKA difungsikan, maka Bagian Tata Usaha dapat segera melihat recording setiap pegawai, memasukkan data terbaru pegawai dan dapat mengusulkan penghargaan pegawai tepat waktu, sekaligus dengan program ini Bagian Tata Usaha dapat membuat daftar usulan kepangkatan.

Tabel 5.17. Pendapat responden Non Tata Usaha mengenai tugas yang sudah dilaksanakan bagian Tata Usaha dan seharusnya dilaksanakan bagian Tata Usaha untuk mendukung aktivitas Subdin dalam pelayanan kartu-kartu pegawai, Oktober 2001

No	Kegiatan	Tugas Bag. TU yang sudah dilakukan untuk mendukung aktivitas Subdin		Tugas Bag. TU yang seharusnya dilakukan untuk mendukung aktivitas Subdin namun belum dilaksanakan	
		n	%	n	%
1	Mengusulkan karpeg, karis, karsu, taspen	32	100	-	-
2	Menyusun protap pengajuan karpeg, karis, karsu, taspen	-	-	32	100
3	Mengusulkan permohonan askes	-	-	32	100
4	Menyusun protap permohonan askes	-	-	32	100

Sumber : Data primer

Sesuai tabel diatas seluruh responden berpendapat bahwa bagian Tata Usaha telah mengusulkan permohonan kartu-kartu pegawai, seluruh responden juga berpendapat bahwa perlu dibuat protap untuk pengusulan kartu-kartu pegawai, sehingga setiap pegawai mengetahui dengan benar apa yang harus dilakukan sesuai prosedur untuk mendapatkan hak-haknya.

Seluruh pegawai merasa mengurus sendiri-sendiri kartu Askesnya dan tidak pernah diuruskan oleh bagian Tata Usaha. Seluruh responden berpendapat seharusnya bagian Tata Usaha juga mengusulkan dan membuat protap untuk mendapatkan kartu askes, menurut responden setiap pegawai harus mendapatkan kartu askes karena setiap Pegawai Negeri Sipil telah dipotong gajinya sebesar 2% untuk pelayanan askes.

Tabel 5.18. Pendapat responden Non Tata Usaha mengenai tugas yang sudah dilaksanakan bagian Tata Usaha dan seharusnya dilaksanakan bagian Tata Usaha untuk mendukung aktivitas Subdin dalam pelayanan Mutasi Pegawai, Oktober 2001

No	Kegiatan	Tugas Bag. TU yang sudah dilakukan untuk mendukung aktivitas Subdin		Tugas Bag. TU yang seharusnya mendukung aktivitas Subdin namun belum dilaksanakan	
		n	%	n	%
1	Mengusulkan KP dan KGB	32	100.0	-	-
2	Menyusun protap KP & KGB	14	43.8	18	56.3
3	Mengusulkan mutasi dalam propinsi dan antar propinsi	32	100.0	-	-
4	Menyusun protap mutasi	11	34.4	21	65.6
5	Mengusulkan permohonan berhenti/Pensiun PNS	32	100.0	-	-
6	Menyusun protap berhenti/ pensiun PNS	14	43.8	18	56.3

Sumber : Data primer

Seluruh responden berpendapat bahwa Bagian Tata Usaha telah mengusulkan kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala, mutasi dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil. Untuk kenaikan pangkat dan kenaikan gaji berkala seluruh responden berpendapat, seharusnya mereka dapat menerima SK kenaikan pangkat dan SK kenaikan gaji berkala secara otomatis, untuk saat ini kelompok responden tersebut berpendapat saat ini

selalu berupaya sendiri untuk melengkapi berkas sampai memantau proses pembuatan Sk tersebut, mereka mengharapkan Bagian Tata Usaha lebih memperhatikan hak-hak pegawai, untuk suatu kebanggaan penyerahan SK Kenaikan Pangkat dapat dilakukan secara seremonial, sehingga pegawai benar-benar merasa mendapat penghargaan, saat ini kelompok responden tersebut merasa biasa-biasa saja apabila menerima Sk kenaikan pangkat, hal tersebut disebabkan karena mereka sendiri yang lebih aktif memantau proses usulan kenaikan pangkat, responden dari kelompok ini berpendapat harus ada beda antara pegawai yang kinerjanya baik dengan pegawai yang kinerjanya buruk sehingga kenaikan pangkat dianggap sebagai suatu penghargaan, bukan sekedar hak.

Diberlakukannya otonomi sejak awal tahun 2001, membuat banyak peraturan-peraturan kepegawaian yang harus disesuaikan. Mutasi pegawai dalam propinsi dan antar propinsi juga mengalami perubahan prosedur tata laksananya, sehingga seluruh responden berpendapat perlu dibuat protap yang mengatur tata laksana mutasi.

Bagi pegawai yang telah purna tugas, perlu mendapat perhatian dalam pengurusan SK pensiun, secara otomatis seharusnya seorang pegawai yang telah purna mendapatkan SK tersebut.

Menurut salah seorang responden, sistem kepegawaian di Indonesia masih menganut Stelsef aktif, sehingga seluruh hal yang berkaitan dengan hak-hak pegawai harus diurus sendiri secara aktif. Responden yang lain

berpendapat apabila SIMKA berfungsi, diharapkan hak-hak pegawai dapat diterima tepat waktu. Karena saat ini hak-hak pegawai baru diterima beberapa bulan setelah masa berlakunya, disamping keterlambatan usulan, penyebab lainnya adalah proses yang melibatkan pihak lain baik Pemda maupun BKN propinsi. Seluruh responden berpendapat seharusnya mereka tidak perlu aktif mengurus haknya sebagai pegawai namun responden secara otomatis dapat memperoleh haknya sebagai pegawai.

Tabel 5.19. Pendapat responden Non Tata Usaha mengenai tugas yang sudah dilaksanakan Bagian Tata Usaha dan seharusnya dilaksanakan Bagian Tata Usaha untuk mendukung aktivitas Subdin dalam pendayagunaan tenaga dokter PTT, drg. PTT dan bidan PTT, Oktober 2001

No	Kegiatan	Tugas Bag. TU yang sudah dilakukan untuk mendukung aktivitas Subdin		Tugas Bag. TU yang seharusnya dilakukan untuk mendukung aktivitas Subdin namun belum dilaksanakan		Bukan tugas TU namun tugas Subdin	
		n	%	n	%	n	%
1	Meneruskan usulan dr PTT, drg PTT, dr Spes dan drg. Spesialis ke Depkes	32	100.0	-	-	-	-
2	Menyusun protap usulan dr PTT, drg PTT, bidan PTT, dr Spesialis dan drg. Spesialis dll ke Depkes	18	56.3	14	43.8	-	-
3	Membuat rencana pemenuhan kebutuhan dr, drg, bidan, dr. spesialis, drg. Spesialis serta tenaga kesehatan stra-tegis	23	71.9	-	-	9.0	28.1
4	Menyusun protap penempatan dr PTT, drg. PTT dan bidan PT dr spesialis, drg. Spesialis dll.	-	-	32	100	-	-
5	Menerbitkan SK penempatan tenaga kesehatan PTT	32	100	-	-	-	-

Sumber : Data primer

Formasi Pegawai Negeri Sipil yang makin berkurang akibat kebijakan minus zerogrowth, mengakibatkan dokter, drg dan bidan tidak secara otomatis dapat diangkat sebagai Pegawai Negeri Sipil. Mengatasi hal ini Pegawai Negeri Sipil mengangkat dr, drg dan bidan menjadi tenaga PTT atau Pegawai Tidak Tetap dengan masa kontrak 3 tahun dan dapat diperpanjang lagi menjadi satu kali tiga tahun. Bagian Tata Usaha Dinas Kesehatan Propinsi menurut responden telah melakukan seluruh proses administrasi PTT mulai dari pengusulannya ke Departemen Kesehatan, penempatan sampai dengan pemberhentian dan selesai masa bakti. Untuk rencana pemenuhan kebutuhan tenaga strategis saat ini dilakukan sendiri oleh Bagian Tata Usaha bersama dengan tim yang telah dibentuk yang melibatkan lintas subdin, Pemerintah daerah dan RS. Pendidikan. Menurut 2 responden *entry pointnya* seharusnya bukan di Bagian Tata Usaha ; 1 responden tersebut mengatakan sebenarnya rencana pemenuhan kebutuhan tenaga ada di Subdin Pemberdayaan Sumber Daya, alasan responden tersebut, karena Subdin ini yang berfungsi untuk pemberdayaan tenaga kesehatan, serta sesuai dengan tugas pokok seksi peningkatan mutu tenaga kesehatan dan akreditasi Subdin. Pemberdayaan sumber daya yang tertuang dalam pasal 31 ayat 4b yang berbunyi "melaksanakan rekrutmen, distribusi tenaga kesehatan strategis lintas kabupaten/kota, penataan rencana penyebaran tenaga kesehatan baik pemerintah/TNI/Polri/swasta menurut proporsi

maupun jenis tenaga dan penataan tenaga kesehatan yang keluar atau masuk propinsi, kabupaten atau kota dan unit-unit pelayanan kesehatan.

Responden kelompok ini mengatakan, Bagian Tata Usaha hanya memproses administrasi kepegawaiannya bukan menentukan proporsi kebutuhan tenaga.

Menurut empat responden yang lain mengatakan seharusnya perencanaan pemenuhan kebutuhan tenaga kesehatan ada di Subdin Pelayanan Kesehatan bukan di Bagian Tata Usaha sesuai dengan tugas pokok fungsi Subdin pelayanan kesehatan yang tertuang dalam pasal 31 ayat 17c yang berbunyi "penetapan dan pengembangan pedoman dan standar dalam lingkup Subdin pelayanan kesehatan" dalam hal ini dapat diartikan bahwa Subdin pelayanan kesehatan mempunyai tugas untuk menetapkan standarisasi tenaga sesuai dengan klasifikasi unit pelayanan kesehatan.

Menurut tiga responden yang lain mengatakan bahwa perencanaan pemenuhan kebutuhan tenaga kesehatan ada di Subdin Penyusunan Program sesuai dengan tugas pokok fungsi dari Seksi Pengembangan Kelembagaan dan Kebutuhan Tenaga Kesehatan yang tertuang dalam pasal 15 ayat 1c yang berbunyi "menjabarkan pedoman/standar kebutuhan tenaga kesehatan untuk UPT". Responden kelompok ini juga sependapat bahwa Bagian Tata Usaha hanya memproses administrasi kepegawaiannya.

Seluruh responden berpendapat harus ada protap yang jelas berkaitan dengan penempatan tenaga kesehatan strategis.

Tabel 5.20. Pendapat responden Non Tata Usaha mengenai tugas yang sudah dilaksanakan Bagian Tata Usaha dan seharusnya dilaksanakan Bagian Tata Usaha untuk mendukung aktivitas Subdin dalam pelayanan pengembangan pegawai, Oktober 2001

No	Kegiatan	Tugas Bag. TU yang sudah dilakukan untuk mendukung aktivitas Subdin		Tugas Bag. TU yang seharusnya mendukung aktivitas Subdin namun belum dilaksanakan	
		n	%	n	%
1	Mengusulkan ujian dinas Tk. II & III	32	100	-	-
2	Membuat usulan diklat struktural	32	100	-	-
3	Menyiapkan dan menyelenggarakan rapat baperjakat	32	100	-	-
4	Membuat usulan jab. Struktural	32	100	-	-
5	Mengusulkan jabatan fungsional	-	-	32	100
6	Membuat protap usulan fungsi serta diklat struktural	27	84.4	5	15.6

Sumber : Data primer

Tabel diatas menunjukkan untuk kegiatan yang berkaitan dengan pengembangan pegawai dalam jabatan struktural, fungsional dan ujian dinas seluruhnya sudah dilaksanakan oleh Bagian Tata Usaha. 15,6% Responden merasakan untuk jabatan fungsional Bagian Tata Usaha belum mengusulkan, hal ini dapat dimaklumi karena beberapa jabatan fungsional baru seperti pranata laboratorium, administratur kesehatan, administratur kepegawaian petunjuk pelaksanaannya belum jelas, sehingga memang belum ada yang diusulkan.

Sedangkan menurut responden untuk usulan diklat struktural harus jelas kriteria-kriteria orang yang diusulkan, sehingga perlu dibuat protap.

Tabel 5.21. Pendapat responden Non Tata Usaha mengenai tugas yang sudah dilaksanakan Bagian Tata Usaha dan seharusnya dilaksanakan Bagian Tata Usaha untuk mendukung aktivitas Subdin dalam hal pembinaan pegawai, Oktober 2001

No	Kegiatan	Tugas Bag. TU yang sudah dilakukan untuk mendukung aktivitas Subdin		Tugas Bag. TU yang seharusnya mendukung aktivitas Subdin namun belum dilaksanakan	
		n	%	n	%
1	Menelaah dan membuat RTL terhadap kasus-kasus pegawai	19	59.4	13	40.6
2	Memanggil pegawai yang terkait kasus	22	68.8	10	31.3
3	Membuat protap reward dan punishment pegawai	-	-	32	100
4	Membuat BA yang berkaitan dengan kasus-kasus kepegawaian	28	87.5	4	12.5
5	Mengusulkan hukuman disiplin ke instansi terkait	17	53.1	15	46.9
6	Menyampaikan SK pemberhentian pegawai yang berkasus	32	100	-	-

Sumber : Data primer

Dalam hal pembinaan pegawai hampir seluruh responden mengatakan belum ada standar baku yang dipakai untuk memberi sanksi bagi staf yang mempunyai kesalahan dan melanggar peraturan. 5 responden berpendapat seharusnya bagian Tata Usaha lebih berperan dalam pembinaan pegawai, saat ini dirasakan adanya ketidakmampuan berbagai pihak untuk memberikan sanksi yang sesuai disebabkan belum adanya standar.

Responden berpendapat belum melihat adanya pegawai yang seharusnya sudah diusulkan mendapat sanksi tingkat berat, namun belum diapa-apakan, mereka bahkan tidak mengerti apakah pegawai tersebut pernah dipanggil untuk mendapatkan pembinaan. Seluruh responden berpendapat perlu adanya protap yang jelas untuk pemberian reward dan punishment bagi staf.

Tabel 5.22. Pendapat responden Non Tata Usaha mengenai tugas yang sudah dilaksanakan Bagian Tata Usaha dan seharusnya dilaksanakan Bagian Tata Usaha untuk mendukung aktivitas Subdin dalam pelayanan cuti dan ijin belajar bagi pegawai, Oktober 2001

No	Kegiatan	Tugas Bag. TU yang sudah dilakukan untuk mendukung aktivitas Subdin		Tugas Bag. TU yang seharusnya mendukung aktivitas Subdin namun belum dilaksanakan		Bukan tugas TU namun tugas Subdin	
		n	%	n	%	n	%
1	Membuat rekomendasi izin bagi dokter yang akan spesialis	32	100.0	-	-	-	-
2	Membuat surat izin belajar	26	81.3	6	18.8	-	-
3	Membuat permohonan cuti pegawai	16	50.0	15	46.9	1.0	3.1
4	Menyusun protap cuti	2	6.3	30	93.8	-	-

Sumber : Data primer

Bagian Tata Usaha telah membuatkan rekomendasi izin bagi dokter yang akan mengambil spesialis, serta Pegawai Negeri Sipil yang akan melanjutkan pendidikannya. 6 responden berpendapat kadang-kadang ada pegawai yang tidak dibuatkan surat ijin belajar, karena pegawai yang bersangkutan tidak melapor dan minta ijin atasan. Ijin belajar seharusnya

diterbitkan oleh Bagian Tata Usaha supaya setelah selesai masa studinya ijasahnya dapat disesuaikan.

Untuk permohonan cuti tahunan pegawai hanya 1 responden yang menganggap usulan cuti bisa dibuat di masing-masing unit kerja, sedang 15 responden atau 46,9% sebaiknya cuti pegawai dibuat di Bagian Tata Usaha, supaya mudah pemantauannya. Selama ini cuti pegawai dibuat di masing-masing unit kerja dan seharusnya Bagian Tata Usaha mendapat tembusan. Selama ini Bagian Tata Usaha hanya membuat permohonan cuti pegawai dengan jenis cuti diluar tanggungan negara, cuti bersalin, cuti besar atau cuati dengan alasan penting.

5.2.5 Administrasi Keuangan

Tugas Bagian Tata Usaha menurut responden Non Tata Usaha berkaitan dengan pelayanan administrasi keuangan didapatkan dari hasil wawancara dan pengisian kuesioner terstruktur dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 5.23. Pendapat respon Non Tata Usaha mengenai Tugas Bagian Tata Usaha yang telah dilaksanakan dan seharusnya dilaksanakan untuk mendukung aktivitas Subdin dalam pelayanan administrasi keuangan, Oktober 2001

No	Kegiatan	Tugas Bag. TU yang sudah dilakukan untuk mendukung aktivitas Subdin		Tugas Bag. TU yang seharusnya mendukung aktivitas Subdin namun belum dilaksanakan	
		n	%	n	%
1	Pembuatan daftar gaji pegawai dan penggajian pegawai dan PTT	32	100	-	-
2	Pembuatan SKPP bagi pegawai yang pindah/pensiun, meninggal	32	100	-	-
3	Menyusun mutasi gaji pegawai	32	100	-	-
4	Mediator antara pegawai dan KPKN dalam hal tunjangan atau penggajian	32	100	-	-
5	Membuat protap tentang tata cara mutasi gaji pegawai	-	-	32	100

Sumber : Data primer

Tugas Bagian Tata Usaha yang berkaitan dengan administrasi keuangan yang menyangkut hak pegawai telah dilaksanakan seluruhnya, hal tersebut karena menyangkut hajat hidup pegawai dan keluarganya, sehingga merupakan program rutin dengan siklus aturan yang sudah dijalankan. Demikian pula penggajian yang menyangkut tenaga PTT nampaknya mekanisme sudah semakin baik, sehingga tidak terdengar lagi adanya keluhan keterlambatan gaji.

Seluruh responden berpendapat untuk peningkatan pelayanan administrasi keuangan, sebaiknya Bagian Tata Usaha membuat protap mengenai tata cara gaji pegawai, karena masih banyak pegawai yang tidak mengetahui langkah-langkah pengurusan penyesuaian gaji baik kenaikan

gaji berkala kenaikan pangkat maupun tunjangan fungsional. Protap tersebut perlu dibuat beserta koordinasinya dengan kepegawaian maupun KPKN.

Menurut responden Bagian Tata Usaha juga sudah berfungsi sebagai mediator antara pegawai dan KPKN berkaitan dengan masalah keuangan pegawai.

Tabel 5.24. Pendapat responden Non Tata Usaha mengenai tugas Bagian Tata Usaha yang telah dilaksanakan dan seharusnya dilaksanakan untuk mendukung aktivitas Subdin dalam pelayanan administrasi anggaran rutin, Oktober 2001

No	Kegiatan	Tugas Bag. TU yang sudah dilakukan untuk mendukung aktivitas Subdin		Tugas Bag. TU yang seharusnya mendukung aktivitas Subdin namun belum dilaksanakan	
		n	%	n	%
1	Membuat perhitungan anggaran rutin untuk keperluan organisasi	2	6.3	30	93.8
2	Menyeleksi/merekrut calon pimpro dan bendahara rutin	20	62.5	10	31.3
3	Menyajikan atau menginformasikan kegiatan-kegiatan yang dianggarkan dalam anggaran rutin untuk mendukung organisasi	-	-	32	100

Sumber : Data primer

Dari tabel diatas terlihat bahwa dukungan administrasi anggaran rutin untuk pelayanan anggaran rutin bervariasi

Responden non Tata Usaha yang berjumlah 30 Orang berpendapat Bagian Tata Usaha belum memaksimalkan usulan anggaran rutin untuk keperluan organisasi secara komprehensif. Dengan usulan anggaran rutin yang belum komprehensif dan terpadu kegiatan-kegiatan organisasi yang seharusnya dibiayai anggaran rutin tidak teralokasikan. Salah seorang

responden mengatakan proporsi antara anggaran pembangunan dan anggaran rutin saat ini adalah 3 banding 1 dengan catatan anggaran rutin yang terbesar untuk gaji.

Lebih dari separuh responden mengatakan apabila sarana sudah tercukupi seharusnya anggaran rutin untuk pemeliharaan sarana yang diperbesar, sehingga tidak perlu pengadaan sarana baru, karena dengan bergabungnya Kanwil dan Dinas Sarana untuk menunjang kelancaran organisasi dianggap sudah mencukupi.

Hampir separuh responden mengatakan kurang ada keterbukaan informasi mengenai jenis-jenis kegiatan yang dapat dibiayai dari anggaran rutin, mereka mengatakan tidak perlu mengetahui jumlah anggaran namun mereka mendapatkan informasi jenis-jenis anggaran yang dapat dibiayai oleh organisasi.

Untuk seleksi pimpro dan bendaharawan anggran rutin seluruh responden berpendapat telah dilakukan oleh Bagian Tata Usaha hampir semua responden berpendapat seleksi Pimpinan Proyek dan bendaharawan anggaran pembangunan seharusnya juga di Bagian Kepegawaian.

5.2.6 Administrasi Hukum dan Tata Laksana

Bagian Tata Usaha menurut responden non Tata Usaha berkaitan dengan pelayanan advokasi hukum dan tata laksana serta kehumasan adalah sebagai berikut :

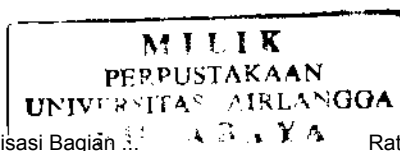
Tabel 5.25. Pendapat responden Non Tata Usaha mengenai tugas Bagian Tata Usaha yang telah dilaksanakan dan seharusnya dilaksanakan untuk mendukung aktivitas Subdin dalam pelayanan advokasi hukum, Oktober 2001

No	Kegiatan	Tugas Bag. TU yang sudah dilakukan untuk mendukung aktivitas Subdin		Tugas Bag. TU yang seharusnya mendukung aktivitas Subdin namun belum dilaksanakan		Bukan tugas Tata Usaha tugas Subdin	
		n	%	n	%	n	%
1	Pengumpulan data bantuan hukum	26	81.3	4	12.5	2	6.3
2	Penelaahan kasus bantuan hukum	24	75.0	6	18.8	2	6.3
3	Memberi saran hukum	22	68.8	8	25.0	2	6.3
4	Pemberian asis-tensi hukum terhadap permasalahan pelaksanaan tugas	15	46.9	15	46.9	2	6.3
5	Menginventarisasi peraturan perundang-undangan bidang kesehatan	15	46.9	17	53.1	3	9.4

Sumber : Data primer

Tabel diatas menunjukkan lebih dari separuh responden berpendapat bahwa Bagian Tata Usaha telah melaksanakan advokasi hukum, sedangkan kurang dari separuh responden berpendapat Bagian Tata Usaha belum melaksanakan advokasi hukum berkaitan dengan aktivitas responden.

Pelaksanaannya responden tidak terlalu tahu seberapa besar terjadi kasus-kasus hukum yang menimpa Dinas Kesehatan, karena sampai saat ini mereka belum pernah mengalami kasus-kasus pekerjaan yang berkaitan dengan hukum secara langsung, hanya Subdin Yankes yang pernah terlibat dalam penanganan kasus RS. Swasta di Surabaya pernah berkoordinasi dengan Bagian Tata Usaha untuk pengelolaan bantuan hukum.



Kurang dari separuh responden berpendapat bahwa Bagian Tata Usaha telah mulai menginventarisasi peraturan perundang-undangan bidang kesehatan, sedangkan responden yang lain berpendapat seharusnya Bagian Tata Usaha menghimpun seluruh peraturan perundang-undangan bidang kesehatan. Sehingga Bagian Tata Usaha dapat berfungsi menjadi bank data peraturan perundang-undangan.

Tabel 5.26. Pendapat responden Non Tata Usaha mengenai tugas Bagian Tata Usaha yang telah dilaksanakan dan seharusnya dilaksanakan untuk mendukung aktivitas Subdin dalam pelayanan kehumasan, Oktober 2001

No	Kegiatan	Tugas Bag. TU yang sudah dilakukan untuk mendukung aktivitas Subdin		Tugas Bag. TU yang seharusnya mendukung aktivitas Subdin namun belum dilaksanakan	
		n	%	n	%
1	Pengumpulan, penyusunan dan penyajian bahan berita	15	46.9	17	53.1
2	Menyusun pemberitaan berkala tentang informasi umum kedinasan	15	46.9	17	53.1
3	Menyusun protap penyajian bahan pemberitaan	-	-	32	100.0

Sumber : Data primer

Seluruh responden berpendapat seharusnya Bagian Tata Usaha membuat penyajian berkala mengenai kegiatan-kegiatan dinas yang bernilai strategis sehingga masyarakat mengetahui telah banyak kegiatan yang dilakukan oleh Dinas Kesehatan untuk membangun pemberdayaan kesehatan. Saat ini nampaknya Bagian Tata Usaha baru menyajikan berita-berita yang bersifat klarifikasi terhadap masalah-masalah bidang kesehatan.

Bahan-bahan pemberitaan secara berkala dapat dihimpun dari seluruh Subdin sesuai dengan program masing-masing yang dapat diexpos.

5.3. Hasil Kerja Bagian Tata Usaha Menurut Responden Non Tata Usaha

Yang dimaksudk dengan hasil kerja adalah produk yang harus dicapai. Hasil kerja dapat berupa : benda misalnya ketikan surat, jasa misalnya layanan tamu dan informasi misalnya kumpulan data.

Menurut responden Non Tata Usaha yang menjadi hasil kerja Bagian Tata Usaha adalah :

5.3.1. Hasil kerja Bagian Tata Usaha Dalam Pelayanan Administrasi Umum Menurut Responden Non Tata Usaha

Responden Non Tata Usaha berpendapat bahwa seharusnya hasil kerja Bagian Tata Usaha dalam hal administrasi umum sesuai tabel sebagai berikut :

Tabel 5.27. Pendapat responden Non Tata Usaha mengenai hasil kerja Bagian Tata Usaha dalam layanan administrasi umum, keprotokolan dan RT, Oktober 2001

No	Hasil kerja bagian Tata Usaha	Sudah dihasilkan		Belum dihasilkan	
		n	%	n	%
1	Terarsipkannya surat-surat	25	78.1	7	21.9
2	Terkelolanya arsip surat	32	100	-	-
3	Tergandakannya surat	4	12.5	28	87.5
4	Terpantaunya tindak lanjut surat	6	18.8	26	81.3
5	Terparafnya surat keluar	19	59.4	13	40.6
6	Terkirimnya surat-surat	5	15.6	27	84.4
7	Terpenuhinya keperluan surat	20	62.5	12	37.5
8	Terlayannya tamu-tamu kedinasan	10	31.3	-	-
9	Terciptanya lingkungan bersih dan aman	28	87.5	4	12.5
10	Tertatanya perparkiran	28	87.5	4	12.5
11	Terselenggaranya kegiatan keprotokolan	32	100	-	-
12	Terselenggaranya/terciptanya arus informasi	5	15.6	27	84.4
13	Terselenggaranya kegiatan rumah tangga	32	100	-	-
14	Terpeliharanya dan diperbaikinya fasilitas umum	27	84.4	5	15.6
15	Tersusunnya protap administrasi surat, rumah tangga dan keprotokolan	3	9.4	29	90.6
16	Tersosialisasikannya protap surat, rumah tangga dan keprotokolan.	32	100	-	-

Sumber : Data primer

Mengenai hasil kerja Bagian Tata Usaha dalam hal administrasi umum jawaban responden sangat bervariasi, pada umumnya Bagian Tata Usaha telah menghasilkan pekerjaan yang berkaitan dengan layanan administrasi surat, layanan keperluan rapat, layanan tamu-tamu dinas, penyelenggaraan keamanan dan kebersihan kantor, layanan-layanan tersebut telah dihasilkan oleh Bagian Tata Usaha namun ada beberapa kegiatan yang menurut sebagian besar responden merupakan hasil kerja Bagian Tata Usaha seperti

layanan penggandaan surat, pantauan tindak lanjut surat, pamarafan surat keluar, penyelenggaraan arus informasi, serta protap dan sosialisasi protap layanan administrasi surat, rumah tangga dan keprotokolan, namun belum dihasilkan oleh Bagian Tata Usaha.

5.3.2. Hasil Kerja Bagian Tata Usaha Dalam Pelayanan Administrasi Perlengkapan Menurut Responden Non Tata Usaha

Responden Non Tata Usaha berpendapat bahwa seharusnya hasil kerja Bagian Tata Usaha dalam pelayanan administrasi perlengkapan adalah sebagai berikut :

Tabel. 5.28. Pendapat responden Non Tata Usaha mengenai hasil kerja dalam layanan administrasi perlengkapan, Oktober 2001

No	Hasil kerja bagian Tata Usaha	Sudah dihasilkan		Belum dihasilkan	
		n	%	n	%
1	Terlayannya pengadaan barang	27	84.4	5	15.6
2	Terpeliharanya sarana kantor	10	31.3	22	-
3	Terinventarisasinya barang negara	28	87.5	4	12.5
4	Terdistribusikannya ATK	22	68.8	10	31.3
5	Terwaskatinya barang negara	20	62.5	12	37.5
6	Terprosesnya kehilangan barang negara	20	62.5	12	37.5
7	Terpantaunya pendistribusian barang	17	53.1	15	46.9
8	Terpantaunya penataan barang digudang	27	84.4	5	15.6
9	Informasi barang di gudang	12	37.5	20	62.5
10	Terhapusnya barang	27	84.4	2	6.3
11	Tersusunnya protap administrasi perlengkapan	-	-	32	100
12	Tersosialisasikannya protap perlengkapan	-	-	32	100

Sumber : Data primer

Tabel diatas menunjukkan hasil kerja Bagian Tata Usaha yang berkaitan dengan layanan pengadaan barang, inventarisasi, pendistribusian ATK, waskat barang negara, pemrosesan kehilangan barang, pantauan pendistribusian dan penataan barang serta penghapusan barang telah dilakukan, hanya kurang 30% responden yang belum merasakan hasil kerja tersebut.

Sedangkan lebih dari separuh responden berpendapat bahwa layanan perbaikan sarana kantor, pemberian informasi barang di gudang, protap dan sosialisasi protap administrasi perlengkapan yang belum dihasilkan oleh Bagian Tata Usaha.

5.3.3. Hasil Kerja Bagian Tata Usaha Dalam Pelayanan Administrasi Kepegawaian Menurut Responden Non Tata Usaha

Menurut responden Non Tata Usaha hasil kerja Bagian Tata Usaha yang berkaitan dengan administrasi kepegawaian pada umumnya telah dihasilkan, hanya kualitasnya yang perlu ditingkatkan. Hasil kerja Bagian Tata Usaha menurut responden Non Tata Usaha nampak dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 5.29. Pendapat responden Non Tata Usaha mengenai hasil kerja Bagian Tata Usaha dalam pelayanan administrasi kepegawaian, Oktober 2001

No	Hasil kerja bagian Tata Usaha	Sudah dihasilkan		Belum dihasilkan	
		n	%	n	%
1	Rencana kebutuhan pegawai	15	46.9	17	53.1
2	Rencana pengembangan karier pegawai	15	46.9	12	-
3	Rencana pendistribusian tenaga strategis	15	46.9	17	53.1
4	Mutasi pegawai dalam propinsi dan antar propinsi	32	100	-	-
5	Usulan karis-karsu, karpeg, taspen	32	100	-	-
6	Usulan KP, KGB	32	100	-	-
7	Usulan cuti	12	37.5	-	-
8	Usulan penempatan spesialis	32	100	-	-
9	Penerbitan SK dr PTT & drg PTT	32	100	-	-
10	Usulan jabatan struktural	32	100	-	-
11	Penyelenggaraan rapat baperjakat	32	100	-	-
12	Usulan jabatan fungsional	25	78.1	7	21.9
13	Usulan tugas dan ijin belajar	32	100	-	-
14	Usulan diklat struktural	32	100	-	-
15	Usulan ujian dinas tk II & III	32	100	-	-
16	Rekomendasi izin dokter spesialis dan ijin belajar	32	100	-	-
17	Updating data pegawai	-	-	32	100
18	Telaahan kasus-kasus kepegawaian	27	84.4	5	15.6
19	Berita acara kasus-kasus kepegawaian	27	84.4	5	15.6
20	Protap-protap layanan administrasi kepegawaian	-	-	32	100

Sumber : Data Primer

Tabel diatas menunjukkan seluruh responden berpendapat untuk layanan mutasi pegawai, karis-karsu, karpeg dan taspen, penempatan spesialis, proses administrasi tenaga PTT, jabatan struktural, usulan tugas dan ijin belajar, usulan ujian dinas tk. II & III, rekomendasi izin dokter spesialis telah dihasilkan seluruhnya oleh Bagian Tata Usaha. Untuk kegiatan rencana

pengembangan karier, pendistribusian tenaga strategis, lebih dari separuh responden berpendapat belum dihasilkan oleh Bagian Tata Usaha. Sesuai dengan tugas pokok fungsinya Bagian Tata Usaha harus mengkoordinasikan dengan Subdin PSD kegiatan yang berkaitan dengan rencana kebutuhan pegawai, rencana pengembangan karier pegawai serta rencana pendistribusian tenaga strategis, sehingga seluruh program kesehatan dapat berjalan dengan baik sesuai visi dan misi Dinas Kesehatan Propinsi Jawa Timur. Sedangkan 15,6% responden berpendapat untuk kasus-kasus yang berkaitan dengan disiplin pegawai, belum ada tanggapan yang memadai dari Bagian Tata Usaha. Biasanya mereka memproses sendiri pegawai-pegawai yang melanggar disiplin sesuai dengan persepsinya atau bahkan dibiarkan. Hal ini tentu saja menjadi preseden buruk dan kecemburuan sosial.

5.3.4. Hasil Kerja Bagian Tata Usaha Dalam Pelayanan Administrasi Keuangan Menurut Responden Non Tata Usaha

Menurut responden Non Tata Usaha hasil kerja Bagian Tata Usaha yang berkaitan dengan administrasi keuangan sampai dengan Oktober 2001, masih hanya berkisar untuk anggaran rutin, belum yang berkaitan dengan anggaran APBD, APBN dan BLN.

Menurut responden Non Tata Usaha hasil kerja Bagian Tata Usaha dalam pelayanan administrasi keuangan adalah sebagai berikut :

Tabel 5.30. Pendapatan responden Non Tata Usaha mengenai hasil kerja Bagian Tata Usaha dalam pelayanan administrasi keuangan, Oktober 2001

No	Hasil kerja bagian Tata Usaha	Sudah dihasilkan		Belum dihasilkan	
		n	%	n	%
1	Terbayarnya gaji pegawai	32	100	-	-
2	Tersusunnya anggaran rutin organisasi	4	12.5	28	87.5
3	Terkoordinasinya pembukuan keuangan anggaran rutin	32	100	-	-
4	Tersusunnya pertanggungjawaban pembukuan anggaran rutin	32	100	-	-
5	Terinformasikannya pembiayaan anggaran rutin bagi organisasi	4	12.5	28	87.5
6	Terverifikasinya anggaran rutin	32	100	-	-
7	Terkoordinirnya tindak lanjut hasil penelitian.	15	46.9	17	53.1

Sumber : Data Primer

Menurut reponden Non Tata Usaha hasil kerja Bagian Tata Usaha yang telah ada berupa penyelesaian pekerjaan yang berkaitan dengan pembayaran gaji pegawai, mengkoordinasikan, menyusun pertanggungjawaban dan verifikasi anggaran rutin. Namun untuk anggaran APBD I, APBN dan BLN belum dihasilkan oleh Bagian Tata Usaha.

Menurut 28 responden Bagian Tata Usaha baru mengusulkan dan menghitung anggaran rutin untuk keperluan gaji pegawai dan organisasi secara mikro, sedang untuk keperluan organisasi belum dihitung secara keseluruhan. Bagian Tata Usaha menurut responden tersebut baru mengedarkan dan mengumpulkan form RKBU, belum mengolah dan menganalisis berdasarkan kebutuhan tiap-tiap subdin dan organisasi keseluruhan, sehingga tiap-tiap subdin berupaya mencukupi sendiri

kebutuhan operasionalnya lewat proyek yang ada di masing-masing subdin dan tidak lewat anggaran rutin.

5.3.5. Hasil Kerja Bagian Tata Usaha Dalam Pelayanan Administrasi Hukum Menurut Responden Non Tata Usaha

Hasil kerja Bagian Tata Usaha yang berkaitan dengan administrasi hukum tidak banyak diketahui oleh responden Non Tata Usaha, hal ini nampak dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 5.31. Pendapat responden Non Tata Usaha mengenai hasil kerja Bagian Tata Usaha berkaitan dengan pelayanan administrasi hukum, Oktober 2001

No	Hasil kerja bagian Tata Usaha	Sudah dihasilkan		Belum dihasilkan	
		n	%	n	%
1	Kumpulan data/informasi Hukum	27	84.4	5	15.6
2	Analisis informasi hukum	27	84.4	5	15.6
3	Himpunan peraturan perundang-undangan	6	18.8	26	81.3
4	Protap bantuan hukum	-	-	32	100

Sumber : Data Primer

Menurut responden untuk informasi hukum dan analisis hukum yang berkaitan dengan kesehatan mereka belum pernah merasakan langsung, namun mengetahui bahwa kedua kegiatan tersebut telah dihasilkan oleh Bagian Tata Usaha, hanya untuk menghimpun peraturan perundang-undangan dan menyusun protap bantuan hukum seluruh responden berpedapat bahwa dihasilkan oleh Bagian Tata Usaha. Seharusnya Bagian Tata Usaha menghimpun seluruh peraturan yang berkaitan dengan kesehatan, namun saat ini peraturan-peraturan tersebut tersebar diseluruh Subdin, bahkan mungkin tidak dipunyai oleh Dinas Kesehatan Prop. Jatim.

Sesuai dengan tugas pokok fungsinya sebagai informasi yang berkaitan dengan hukum, seharusnya Bagian Tata Usaha menghimpun peraturan-peraturan yang berkaitan dengan kesehatan.

5.4. Tanggung Jawab Bagian Tata Usaha Menurut Responden Non Tata Usaha

Tanggung jawab adalah rincian atas segala sesuatu yang dipertanggungjawabkan oleh pemegang jabatan beserta segi-seginya. Wujud obyek tanggung jawab meliputi hasil kerja, hubungan dengan orang lain, kerahasiaan tugas. Sedangkan segi-segi tanggung jawab meliputi kelancaran, ketepatan, keselarasan, keakuratan.

Menurut responden Non Tata Usaha yang menjadi tanggung jawab Bagian Tata Usaha adalah :

5.4.1. Pelayanan Administrasi Umum, Keprotokolan dan Rumah Tangga

- a. Terlaksananya ketertiban tata kearsipan surat
- b. Terlaksananya kelancaran dan ketepatan pendistribusian surat
- c. Terlaksananya kelancaran dan ketepatan pengiriman surat
- d. Terlaksananya kelancaran pelaksanaan pertemuan
- e. Terciptanya keamanan, kebersihan dan ketertiban kantor
- f. Terpeliharanya sarana dan prasarana kantor
- g. Tersedianya fasilitas umum perkantoran
- h. Terlaksananya kelancaran apel dan upacara
- i. Terlaksananya protap administrasi umum keprotokolan dan rumah tangga

5.4.2. Pelayanan Administrasi Perlengkapan

- a. Kelancaran dan ketepatan pendistribusian barang
- b. Kelancaran dan ketepatan pendistribusian perlengkapan kantor
- c. Kelancaran dan ketepatan pendistribusian alat tulis kantor
- d. Keakuratan inventarisasi aset negara
- e. Ketepatan penghapusan aset negara
- f. Keakuratan perencanaan kebutuhan perlengkapan organisasi
- g. Dilaksanakannya protap administrasi perlengkapan

5.4.3. Pelayanan Administrasi Kepegawaian

- a. Kecermatan penelitian berkas
- b. Ketepatan dan ketelitian usulan
- c. Ketepatan dan ketelitian hak pegawai
- d. Ketepatan dan ketelitian surat keputusan
- e. Kerapian dan ketelitian penataan berkas
- f. Keakuratan data pegawai Dinas Kesehatan dan UPT Dinas Kesehatan
- g. Terjaganya rahasia kasus-kasus kepegawaian
- h. Teriaksananya protap-protap pelayanan administrasi kepegawaian

5.4.4. Pelayanan Administrasi Keuangan

- a. Ketepatan dan ketelitian pembayaran gaji pegawai dan PTT
- b. Kebenaran usulan anggaran rutin, anggaran pembangunan dan BLN

- c. Ketepatan dan keakuratan pertanggung jawaban keuangan anggaran rutin, anggaran pembangunan dan BLN
- d. Ketepatan verifikasi anggaran rutin, pembangunan dan BLN
- e. Terlaksananya hukuman disiplin yang berkaitan dengan keuangan
- f. Kelancaran tindak lanjut laporan hasil penelitian
- g. Terlaksananya protap-protap pelayanan administrasi keuangan

5.4.5. Pelayanan Advokasi Hukum Dan Kehumasan

- a. Ketepatan dan keakuratan penyajian bahan berita
- b. Ketepatan dan ketelitian penelahaan kasus-kasus
- c. Ketepatan dan ketelitian pengumpulan data yang berkaitan dengan kasus-kasus
- d. Kerapian dan ketelitian pengumpulan peraturan perundang-undangan kesehatan
- e. Ketepatan penyebarluasan bahan berita

5.5. Wewenang Bagian Tata Usaha Menurut Responden Non Tata Usaha

Wewenang adalah hak pemegang jabatan untuk memilih atau mengambil sikap atau tindakan tertentu. Wewenang berfungsi untuk mendukung berhasilnya pelaksanaan tugas. Sesuai hasil FGD ada 2 kewenangan yaitu :

- a. Wewenang atributif yaitu wewenang yang menempel pada tugas pokok fungsi organisasi.
- b. Wewenang delegatif yaitu wewenang yang harus didelegasikan untuk efisiensi dan efektifitas organisasi.

Menurut responden Non Tata Usaha, wewenang Bagian Tata Usaha adalah :

5.5.1. Wewenang Bagian Tata Usaha Dalam Pelayanan Administrasi Umum, Keprotokolan dan Rumah Tangga

- a. Menanyakan tindak lanjut surat sesuai disposisi pimpinan
- b. Memaraf surat keluar untuk meneliti redaksi sesuai tata cara surat menyurat
- c. Mengatur sarana pertemuan
- d. Mengatur dan mengawasi kebersihan sarana perkantoran
- e. Mengatur dan mengawasi pelaksanaan keamanan dan ketertiban kantor
- f. Mengatur kelancaran pelaksanaan apel dan upacara
- g. Mengandung rapat untuk kepentingan organisasi
- h. Melakukan pengecekan, pemeliharaan dan perbaikan fasilitas umum
- i. Melakukan koordinasi dengan Biro Umum Pemerintah Propinsi.

5.5.2. Wewenang Bagian Tata Usaha Dalam Pelayanan Administrasi Perlengkapan

- a. Menata dan mendistribusikan sarana dan prasarana perkantoran secara proporsional
- b. Menanyakan kelengkapan barang sesuai hasil inventarisasi
- c. Melakukan pengecekan, pemeliharaan dan perbaikan sarana perkantoran
- d. Melakukan rapat koordinasi untuk mempercepat pendistribusian barang
- e. Memberikan saran penghapusan barang beserta kriterianya

5.5.3. Wewenang Bagian Tata Usaha Dalam Pelayanan Administrasi Kepegawaian

- a. Meminta kekurangan berkas
- b. Menunda usulan mutasi kepegawaian apabila terjadi kasus-kasus kepegawaian
- c. Meminta data kepegawaian ke UPT Dinas Kesehatan Unit Kerja Dinas Kesehatan
- d. Memeriksa dan membuat BAP staf yang melakukan pelanggaran disiplin
- e. Melakukan koordinasi dengan BKN dan Biro Kepegawaian Pemerintah Propinsi
- f. Memberi saran pendistribusian tenaga sesuai formasi

5.5.4. Wewenang Bagian Tata Usaha Dalam Pelayanan Administrasi Keuangan

- a. Meminta kekurangan berkas berkaitan dengan mutasi gaji pegawai
- b. Meminta laporan pertanggungjawaban proyek
- c. Melaksanakan verifikasi anggaran
- d. Mengkoordinasikan dan menanyakan tindak lanjut laporan hasil penelitian

5.5.5. Wewenang Bagian Tata Usaha Dalam Pelayanan Advokasi Hukum

- a. Menanyakan dan meminta kelengkapan berkas berkaitan dengan masalah hukum dan kehumasan
- b. Menggali informasi yang berkaitan dengan masalah hukum
- c. Meminta peraturan perundang-undangan kesehatan yang berkaitan dengan unit kerja dan UPT Dinas Kesehatan
- d. Meminta bahan-bahan jumpa pers
- e. Meminta bahan dan telaahan berkaitan dengan pemberitaan koran
- f. Seijin atasan memberi pernyataan yang berkaitan dengan kinerja organisasi.

5.6. Tugas Bagian Tata Usaha Menurut Responden Tata Usaha

Disamping pendapat dari responden Non Tata Usaha, tugas Bagian Tata Usaha juga didapatkan dari responden pejabat struktural Bagian Tata Usaha yang saat ini melaksanakan tugas-tugas ketatalaksanaan.

Tugas Bagian Tata Usaha dari responden Tata Usaha didapat dari pengisian kuesioner, wawancara mendalam dan beberapa kali cross cek terhadap hasil wawancara dan cek list dari responden Non Tata Usaha.

Dari hasil kuesioner dan wawancara kepada pejabat struktural Bagian Tata Usaha didapatkan hasil sebagai berikut :

5.6.1. Tugas Bagian Tata Usaha Dalam Pelayanan Administrasi Umum, keprotokolan, Rumah Tangga dan Perlengkapan

- a. Menyusun tata hubungan antara kelompok dalam Sub Bagian Umum dan Perlengkapan
- b. Menyusun tata hubungan antara Sub Bagian Umum dan Perlengkapan dengan unit kerja lain (Horizontal, vertikal dan diagonal)
- c. Menyusun uraian tugas Sub Bagian Umum dan Perlengkapan
- d. Menyusun rencana kerja Sub Bagian Umum dan Perlengkapan
- e. Menyusun pembinaan karier staf Umum dan Perlengkapan
- f. Menyusun kriteria penilaian pelaksanaan tugas
- g. Menyusun protap-protap untuk kelancaran pelaksanaan tugas Sub Bagian Umum dan Perlengkapan

- h. Melaksanakan urusan surat menyurat
- i. Melaksanakan tata usaha kearsipan
- j. Melaksanakan perjalanan dinas dan keprotokolan
- k. Melaksanakan penyelenggaraan rapat dinas
- l. Melaksanaan pemeliharaan dan pengadaan barang inventaris
- m. Menyusun rencana kebutuhandan tata usaha pengelolaan barang

5.6.2. Tugas Bagian Tata Usaha Dalam Pelayanan Administrasi Kepegawaian

- a. Membagi habis tugas-tugas di lingkungan Sub Bagian Kepegawaian
- b. Menetapkan prosedur tetap pelaksanaan tugas di lingkungan Sub Bagian Kepegawaian
- c. Menetapkan dan mengembangkan tata hubungan kerja dan forum komunikasi di lingkungan Sub Bagian Kepegawaian
- d. Menyusun konsep tata hubungan kerja dan forum komunikasi di lingkungan Sub Bagian Kepegawaian
- e. Menyelenggarakan tata usaha kepegawaian yang meliputi pengumpulan data kepegawaian, pembuatan buku induk pegawai dan mutasi pegawai
- f. Menyelenggarakan administrasi kepegawaian dalam rangka mutasi pegawai
- g. Menyiapkan formasi pegawai dan perencanaan pegawai

- h. Menyiapkan bahan dalam rangka upaya peningkatan disiplin pegawai dan pemberian hak-hak pegawai
- i. Mengurus kesejahteraan pegawai
- j. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian Tata Usaha

5.6.3. Tugas Bagian Tata Usaha Dalam Pelayanan Administrasi Keuangan

- a. Menyelesaikan pekerjaan yang berkaitan dengan gaji pegawai
- b. Membagi habis tugas-tugas di lingkungan Sub Bagian Keuangan
- c. Menetapkan prosedur tetap pelaksanaan tugas di lingkungan Sub Bagian Keuangan
- d. Menetapkan dan mengembangkan tata hubungan kerja dan forum komunikasi di lingkungan Sub Bagian Keuangan
- e. Menyusun konsep tata hubungan kerja dan forum komunikasi di lingkungan Sub Bagian Keuangan
- f. Melaksanakan pengelolaan administrasi keuangan daerah baik anggaran rutin dan anggaran pembangunan
- g. Melaksanakan pengelolaan keuangan daerah dengan baik, benar dan tepat
- h. Melaksanakan administrasi pembayaran gaji pegawai
- i. Menyusun laporan pertanggungjawaban keuangan

- j. Melaksanakan verifikasi dan pembinaan dalam rangka pertanggungjawaban pengelolaan administrasi keuangan daerah
- k. Membuat dan menyusun laporan perhitungan anggaran
- l. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Pimpinan.

5.6.4. Tugas Bagian Tata Usaha Dalam Pelayanan Advokasi Hukum dan Humas

- a. Menyiapkan bahan advokasi hukum
- b. Menyiapkan bahan pertimbangan hukum
- c. Menyiapkan rancangan produk hukum kedinasan
- d. Melaksanakan dokumentasi peraturan perundang-undangan bidang kesehatan
- e. Menyebarkan produk hukum
- f. Menghimpun, menelaah penilaian pendapat umum
- g. Menyiapkan bahan pemberitaan
- h. Menyiapkan bahan koordinasi dalam rangka Bakohumas
- i. Menyiapkan bahan penerbitan berkala

5.7. Tanggung Jawab Bagian Tata Usaha Menurut Responden Tata Usaha

Tanggung jawab Bagian Tata Usaha menurut responden Tata Usaha didapatkan dari pengisian kuesioner dan wawancara yang dilakukan

terhadap pejabat struktural Bagian Tata Usaha. Dari pengisian kuesioner dan wawancara didapat hasil sebagai berikut :

5.7.1. Tanggung Jawab Bagian Tata Usaha Dalam Pelayanan Administrasi Umum, Keprotokolan, Rumah Tangga dan Perlengkapan

- a. Terselenggaranya tugas pokok fungsi pelayanan administrasi umum dan perlengkapan
- b. Terselenggaranya sarana dan pelayanan umum
- c. Terselenggaranya tata kearsipan surat
- d. Terdistribusikannya surat sampai sesuai disposisi
- e. Terciptanya keamanan, kebersihan dan ketertiban kantor
- f. Terlaksananya apel dan upacara
- g. Terpeliharanya sarana dan prasarana organisasi
- h. Terdistribusikannya barang

5.7.2. Tanggung Jawab Bagian Tata Usaha Dalam Pelayanan Administrasi Kepegawaian

- a. Terlaksananya kecermatan penelitian berkas
- b. Terlaksananya ketepatan dan ketelitian proses surat
- c. Tersusunnya kerapian dan kebenaran berkas
- d. Terjaganya kerahasiaan kasus-kasus pegawai
- e. Tersedianya data pegawai

5.7.3. Tanggung Jawab Bagian Tata Usaha Dalam Pelayanan Administrasi Keuangan

- a. Terlaksananya ketepatan dan ketelitian pembayaran gaji pegawai PTT tepat waktu
- b. Terlaksananya keakuratan dan ketelitian analisis anggaran rutin organisasi
- c. Terlaksananya ketelitian dan keakuratan pembukuan anggaran rutin
- d. Terbagi habisnya tugas pokok fungsi administrasi keuangan

5.7.4. Tanggung Jawab Bagian Tata Usaha Dalam Pelayanan Advokasi Hukum dan Humas

- a. Ketelitian penelaahan kasus-kasus produk hukum
- b. Ketelitian dan kerapian penyiapan bahan pertimbangan hukum
- c. Kerapian pengumpulan peraturan perundang-undangan
- d. Ketepatan penyusunan bahan pemberitaan

5.8. Wewenang Bagian Tata Usaha Menurut Responden Tata Usaha

Wewenang Bagian Tata Usaha menurut Responden Tata Usaha didapat dari hasil pengisian kuesioner dan wawancara, wewenang terdiri dari wewenang formal dan wewenang informal. Dari hasil pengisian kuesioner didapatkan hasil sebagai berikut :

5.8.1. Wewenang Bagian Tata Usaha Dalam Pelayanan Administrasi Umum, Keprotokolan, Rumah Tangga dan Perlengkapan

- a. Menanyakan tindak lanjut surat yang telah didistribusikan
- b. Menanyakan kelengkapan barang inventaris
- c. Mendistribusikan ATK secara proporsional
- d. Melakukan pengawasan ketertiban keamanan kantor
- e. Membina bawahan
- f. Memberi telaahan staf pada atasan
- g. Melakukan koordinasi dengan instansi terkait

5.8.2. Wewenang Bagian Tata Usaha Dalam Pelayanan Administrasi Kepegawaian

- a. Meminta kekurangan berkas pegawai
- b. Menunda usulan mutasi pegawai yang berkasus
- c. Meminta data kepegawaian ke unit kerja dan UPT dinas kesehatan
- d. Melakukan koordinasi dengan instansi terkait
- e. Meminta informasi berkaitan dengan kasus kepegawaian
- f. Membina, menegur, membimbing bawahan

5.8.3. Wewenang Bagian Tata Usaha Dalam Pelayanan Administrasi Keuangan

- a. Mengadakan koordinasi dengan Instansi dan unit kerja terkait berkaitan dengan administrasi keuangan

- b. Meminta laporan pelaksanaan anggaran rutin atau proyek ke UPT dan pemimpin proyek
- c. Menanyakan kelengkapan berkas berkaitan dengan mutasi gaji
- d. Melakukan verifikasi anggaran rutin, pembangunan dan BLN
- e. Meminta usulan rencana keputusan organisasi

5.8.4. Wewenang Bagian Tata Usaha Dalam Pelayanan Advokasi Hukum dan Humas

- a. Cross cek berita ke UPT, unit kerja dan lintas sektor yang berhubungan dengan kesehatan
- b. Menggali informasi berkaitan dengan masalah hukum
- c. Meminta peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan kesehatan pada unit kerja dan UPT
- d. Mengumpulkan bahan-bahan pemberitaan berkala
- e. Menyelenggarakan jumpa pers.

5.9 Spesifikasi Jabatan Pejabat Struktural Bagian Tata Usaha Menurut Responden Tata Usaha

Menurut Martono Susilo yang dimaksud spesifikasi jabatan adalah catatan yang menjelaskan persyaratan yang diperlukan oleh seorang karyawan untuk memangku dan mengerjakan suatu pekerjaan dari jabatan tertentu.

Dari hasil pengisian kuesioner responden Bagian Tata Usaha, pangkat dan golongan terendah yang dimiliki oleh pejabat eselon IV di Bagian Tata usaha adalah golongan III D, sehingga sudah memenuhi syarat untuk menduduki jabatan eselon Iva sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 100 tahun 2000 tentang pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural. Kepala Bagian Tata Usaha memiliki pangkat dan golongan IVa, sehingga sudah memenuhi syarat untuk menduduki eselon III.

Pendidikan penjenjangan yang disyaratkan untuk menduduki jabatan eselon IV sesuai Peraturan Pemerintah No. 101 tahun 2000 tentang pendidikan dan pelatihan Pegawai Negeri Sipil yaitu Administrasi Umum telah diikuti oleh pejabat struktural eselon IV Bagian Tata Usaha, sedangkan Kepala Bagian Tata Usaha telah mengikuti pendidikan penjenjangan Spama sesuai yang disyaratkan bagi pejabat eselon III.

Dari segi pangkat dan pendidikan penjenjangan seluruh pejabat struktural Bagian Tata Usaha telah memenuhi syarat sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Seluruh pejabat struktural Bagian Tata Usaha berpendidikan Sarjana, 2 orang berpendidikan Master, sedang pelatihan-pelatihan teknis administrasi telah diikuti oleh seluruh pejabat di Bagian Tata Usaha. Walaupun seluruh pejabat struktural di Bagian Tata Usaha tidak mempunyai latar belakang pendidikan administrasi, namun dari pengalaman dan pelatihan teknis administrasi yang serius diikuti tidak ada kendala dalam pelaksanaan tugas.

5.10. Analisis Hasil FGD II (Rekomendasi Struktur Organisasi Bagian TU Dinkes Prop. Jatim)

Pembentukan struktur organisasi Dinas Kesehatan Propinsi Jawa Timur berdasarkan kewenangan teknis di bidang kesehatan sesuai PP 25 tahun 2000. Penyusunan struktur organisasi yang efektif dan efisien harus berdasarkan asas-asas organisasi. Organisasi Dinas Kesehatan disusun berdasarkan rambu-rambu yang telah ditetapkan oleh Pemerintah Propinsi, menurut mantan Kepala Bagian Tata Usaha Dinas Kesehatan Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Timur :

"... rambu yang harus diperhatikan antara lain semacam organisasi penyelamatan, organisasi masa transisi karena belum jelas tugas-tugas yang diemban, dibatasi oleh organisasi baku khususnya untuk organisasi staf dan bukan organisasi pelaksana, tapi konsultatif ...".

Dengan adanya rambu-rambu tersebut sulit untuk menerapkan teori organisasi dalam pembentukan organisasi pemerintah. Hal ini akan berakibat pada pembentukan organisasi yang cenderung gemuk dan tidak efisien, sehingga dalam pelaksanaan operasionalnya disatu sisi banyak tugas-tugas yang tumpang tindih dan dilain sisi terdapat unit organisasi yang tidak dapat mendeskripsikan pekerjaannya. Hal ini sesuai dengan pernyataan Kepala Bagian organisasi Pemerintah Propinsi Jawa Timur sebagai berikut :

"... dengan hanya 5 kewenangan bidang kesehatan yang ada di Jawa Timur, seharusnya Subdinas yang ada saat ini cukup 3 atau 4 saja ...".

Penyerahan kewenangan dari pemerintah ke propinsi dan dari propinsi ke unit pelaksana sampai saat ini belum tuntas. Hal ini sangat berpengaruh

terhadap perjalanan organisasi dalam menetapkan deskripsi jabatannya dan menata strukturnya.

Struktur organisasi di Bagian Tata Usaha yang terdiri dari empat Subbagian menurut Kepala Bagian organisasi untuk membantu kelancaran fungsi lini yang terdiri dari 6 Subdinas, disamping tugas pembinaan dan pengawasan yang seharusnya dilaksanakan di 37 Kabupaten dan Kota.

Subbagian Hukum dan tata laksana dibentuk untuk mengantisipasi kasus hukum kesehatan yang cukup marak di era reformasi serta mengkaji dan memformulasikan lebih lanjut tugas-tugas dekonsentrasi, sedangkan Subbagian kepegawaian menurut dua orang peserta saat ini hanya semacam terminal dari suatu proses administrasi kepegawaian karena belum adanya kewenangan yang jelas. Subbagian umum dan perlengkapan harus ada di dalam organisasi karena disamping sebagai unit yang mengurus kebutuhan internal organisasi juga menangani pembinaan dan pengawasan perlengkapan UPT. Sedangkan Subbagian Keuangan lingkup fungsinya semakin luas karena administrasi keuangan yang ditangani tidak hanya anggaran rutin, namun juga anggaran pembangunan APBD, APBN dan BLN. Subbag Kepegawaian walaupun kewenangannya belum jelas namun sangat diperlukan karena menyangkut hak dan kewajiban pegawai yang berdampak terhadap kinerja organisasi.

BAB 6

PEMBAHASAN

6.1 Pembahasan Deskripsi Jabatan (Tugas, Tanggungjawab, Wewenang) Bagian Tata Usaha Dinas Kes. Prop.

Bagian Tata Usaha Dinas Kesehatan Propinsi adalah satuan organisasi staf dan lingkungan Dinas Kesehatan Propinsi, yang bersifat administratif dan koordinatif dan merupakan unsur pembantu pimpinan yang mempunyai kedudukan dan bertanggungjawab kepada Kepala Dinas Kesehatan Propinsi.

Bagian Tata Usaha dapat berfungsi apabila didukung oleh tata laksana kerja yang mantap melalui berbagai pendekatan manajemen antara lain : uraian tugas dan pembagian tugas yang jelas baik di jajaran struktural maupun staf, prosedur tetap dalam persyaratan kegiatan disetiap pelaksanaan tugas, tata hubungan kerja yang didukung oleh sistem komunikasi yang baik, berlakunya penghargaan dan hukuman bagi staf yang berprestasi maupun yang melakukan pelanggaran.

Bagian Tata Usaha mempunyai jumlah staf yang cukup besar atau terbanyak di antaranya unit kerja yang setara. Jumlah staf Bagian Tata Usaha saat ini adalah 145 orang atau 28,73% dari seluruh staf Dinas Kesehatan Propinsi, dengan distribusi pendidikan 26,4% staf berpendidikan sarjana 55,6% staf berpendidikan SLTA dan sederajat, sedang sisanya

berpendidikan SLTP dan SD. Apabila dilihat dari tingkat pendidikan, staf Bagian Tata Usaha mempunyai tingkat kemampuan yang memadai untuk mendukung fungsi organisasi.

Staf bagian Tata Usaha merupakan penggabungan staf yang berasal dari Dinas Kes. Prop. dan Kanwil Depkes Prop. Jatim. Dengan beban staf yang begitu besar bagian Tata Usaha harus dapat memberdayakan organisasi Bagian Tata Usaha dan memberdayakan peran staf dalam memfungsikan organisasi sesuai Peraturan Daerah Propinsi Jawa Timur No. 37 tahun 2000.

Seperti dikatakan oleh salah seorang pejabat struktural eselon II "Tugas Bagian Tata Usaha saat ini masih sempit (mikro) belum menjalankan tugas tata usaha dalam arti makro, pejabat tersebut tidak tahu berapa tahun lagi seluruh tugas staf benar-benar tersentralisir di Bagian Tata Usaha, disamping karena beberapa faktor seperti kemampuan manusia".

Pejabat struktural Eselon II yang lain mengatakan "rasanya sulit apabila tugas-tugas administrasi tersentralisir disamping masalah sulitnya monitoring anggaran, saat ini sistem tak mendukung, tugas-tugas administrasi yang tersentralisir akan menyebabkan organisasi menjadi tidak efisien, walaupun harus diakui apabila sistem sudah berjalan sentralisasi administrasi akan lebih baik."

Salah seorang pejabat struktural Eselon III mengatakan bahwa apabila seluruh pekerjaan yang berkaitan dengan ketatausahaan benar-benar

dikelola oleh Bagian Tata Usaha akan ada plus minusnya, positifnya semua proses administrasi lewat satu pintu sehingga Kadinkes segera tahu tindak lanjut surat-surat yang didisposisi, namun harus diingat bahwa mungkin anggaran rutin untuk mendukung operasional tata usaha kecil, demikian pula dengan kemampuan sumber daya manusia yang belum memadai, sedang minusnya apabila tersentralisir waktu penyelesaian menjadi lebih lama. Apabila pekerjaan ketatausahaan terdesentralisir ke Sub Dinas-Sub Dinas waktu penyelesaian akan lebih pendek namun Kadinkes dapat kehilangan kendali apabila sistem pemantauan belum berjalan.

Menurut Wijono Djoko, sentralisasi dan desentralisasi merupakan dua hal yang berpasangan dan tidak dapat dipisahkan. Tidak ada organisasi yang dapat melakukan sentralisasi atau desentralisasi sepenuhnya. Sentralisasi berarti suatu pemusatan pada suatu hal, tempat atau kantor.

Sentralisasi dan desentralisasi masing-masing mempunyai kelebihan dan kekurangan. Beberapa hal dikemukakan oleh George R. Terry sebagai berikut :

"Kekuasaan dan prestise memperlengkapi eksekutif kepala, keseragaman kebijaksanaan dan keputusan terpelihara. Penggunaan secara penuh ahli-ahli pada kantor pusat ditingkatkan, sebagian besar karena mereka dekat kepada manajemen teratas. Fungsi rangkap dapat ditekan sampai minimum. Bahaya yang timbul dari tingkah laku dapat dikurangi. Prosedur dan praktek kontrol yang teliti dan besar biaya tidak diperlukan".

Pendapat salah seorang pejabat struktural Eselon IV di Bagian Tata Usaha perlu diperhatikan, dikatakan bahwa tugas pokokfungsi organisasi ada yang belum dapat dilaksanakan secara maksimal sesuai Peraturan Daerah

karena ada kegiatan-kegiatan yang seharusnya dilakukan oleh unit kerja sesuai dengan Peraturan Daerah No. 37 tahun 2000 tidak dilakukan, namun dilakukan oleh unit lain dimana proyek tersebut berada, selanjutnya dikatakan bahwa anggaran harus direncanakan sesuai tugas pokok fungsi organisasi, sehingga dapat mendukung kelancaran pelaksanaan tugas.

Beberapa pejabat struktural eselon IV Non Tata Usaha mengatakan bahwa memang seharusnya mereka berkonsentrasi melakukan pekerjaan-pekerjaan teknis yang berkaitan dengan pengembangan program, sedangkan pekerjaan ketatausahaan sebaiknya dilakukan oleh Bagian Tata Usaha.

Hasil penelitian pejabat struktural Non Tata Usaha beragam, untuk kegiatan pelayanan administrasi umum 62,5% responden Non Tata Usaha berpendapat bahwa mengirim surat ke tempat tujuan, menggandakan surat, memantau tindak lanjut surat dan memberikan umpan balik pemrosesan surat seharusnya dilakukan oleh Bagian Tata Usaha. Menurut responden kelompok ini kegiatan-kegiatan tersebut memang pekerjaan Bagian Tata Usaha asal didukung dengan sistem dan kemampuan sumber daya manusia yang memadai, serta protap yang jelas. Responden kelompok ini juga berpendapat bahwa kegiatan tersebut seharusnya didukung oleh anggaran rutin.

Sesuai dengan Peraturan Daerah No. 37 tahun 2000 pasal 11 ayat 1a tugas Bagian Tata Usaha adalah melaksanakan surat menyurat, pengetikan

dan penggandaan sehingga memang seharusnya kegiatan-kegiatan tersebut tersentralisir di Bagian Tata Usaha dan Non Tata Usaha.

Kegiatan yang berkaitan dengan pelayanan pertemuan, 65,6% responden Non Tata Usaha berpendapat bahwa seharusnya Bagian Tata Usaha melaksanakan kegiatan mengirim undangan dan menyiapkan konsumsi yang selama ini ditangani oleh masing-masing Sub Dinas. Bagian Tata Usaha harus membuat protap layanan rapat beserta klasifikasi harga yang transparan. Kegiatan tersebut sesuai dengan Peraturan Daerah No. 37 tahun 2000 pasal 11 ayat 1d yang berbunyi Sub Bagian Umum dan Perlengkapan mempunyai tugas melaksanakan penyelenggaraan rapat dinas. Kegiatan-kegiatan tersebut saat ini dilakukan oleh masing-masing Sub Dinas, Bagian Tata Usaha hanya memberikan pelayanan penyediaan ruangan rapat tertentu.

Kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan pemeliharaan, perbaikan dan analisis kebutuhan perlengkapan kantor, sarana kantor dan ATK lebih dari separuh responden Non Tata Usaha berpendapat kegiatan tersebut seharusnya dilaksanakan oleh Bagian Tata Usaha dengan didukung dana dari anggaran rutin, menurut responden kelompok ini seharusnya anggaran rutin mengakomodir kegiatan-kegiatan tersebut. Kegiatan-kegiatan tersebut saat ini dilakukan di masing-masing Sub Dinas karena mereka menganggap lebih efisien dan cepat penanganannya. Sesuai dengan Peraturan Daerah No. 37 tahun 2000 pasal 11 ayat 1c dan f berbunyi Sub Bagian Umum dan

Perlengkapan mempunyai tugas menyusun rencana kebutuhan dan tata usaha pengelolaan barang serta melaksanakan pemeliharaan dan pengadaan barang inventaris.

Sesuai hasil penelitian teridentifikasi tugas-tugas Bagian Tata Usaha yang telah dilakukan untuk mendukung aktivitas subdinas dan tugas-tugas Bagian Tata Usaha yang seharusnya dilakukan untuk mendukung aktivitas subdinas.

Kegiatan yang berkaitan dengan pelayanan administrasi kepegawaian menurut lebih dari separuh responden Non Tata Usaha, Bagian Tata Usaha belum menghimpun dan menata file pegawai, mengadakan pemutakhiran data pegawai serta memfungsikan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMKA) padahal kegiatan tersebut penting dilakukan untuk kelancaran pelayanan administrasi kepegawaian.

Menurut seluruh responden Non Tata Usaha, Bagian Tata Usaha belum mengusulkan kartu askes yang merupakan hak pegawai karena adanya pemotongan gaji sebesar 2%. Saat ini kartu askes diurus sendiri oleh masing-masing staf.

Seluruh responden Non Tata Usaha berpendapat Bagian Tata Usaha belum membuat protap mengenai penghargaan dan sanksi bagi staf, menurut responden Non Tata Usaha tidak ada sanksi yang memadai bagi staf yang indiscipliner dan kinerjanya rendah, demikian pula tidak ada penghargaan bagi staf yang kinerjanya baik. Sistem pengembangan karier nampaknya juga belum direncanakan dengan baik, seharusnya Bagian Tata

Usaha mempunyai standar baku untuk pembinaan dan pengembangan karier pegawai di jajaran Dinas Kesehatan.

Seluruh responden berpendapat seharusnya Bagian Tata Usaha membuat protap-protap yang berkaitan dengan pelayanan administrasi kepegawaian.

Kegiatan yang berkaitan dengan pelayanan administrasi keuangan menurut lebih dari separuh responden Non Tata Usaha, Bagian Tata Usaha belum membuat perhitungan anggaran rutin untuk keperluan organisasi yang merupakan kompilasi dari kebutuhan setiap unit kerja. Apabila Bagian Tata Usaha membuat perhitungan anggaran rutin untuk keperluan organisasi secara menyeluruh, maka tugas pokok fungsi Bagian Tata Usaha dapat berjalan sesuai dengan Peraturan Daerah No. 37 tahun 2000. Saat ini tugas pokok fungsi Bagian Tata Usaha belum optimal. Salah satunya faktor dukungan anggaran yang kurang memadai. Seluruh responden berpendapat Bagian Tata Usaha belum pernah menginformasikan kegiatan-kegiatan unit kerja yang dapat didanai dari anggaran rutin.

Menurut sebagian responden saat ini Bagian Tata Usaha baru melakukan kegiatan administrasi keuangan yang berkaitan dengan anggaran rutin, seharusnya Bagian Tata Usaha juga melaksanakan kegiatan administrasi untuk anggaran pembangunan APBD, APBN dan BLN.

Menurut responden Non Tata Usaha seharusnya rekrutmen Pimpinan proyek dan bendahara rutin maupun pembangunan dilakukan di Bagian Tata Usaha atas usulan dari Sub Dinas-Sub Dinas sebagai penanggung jawab program. Saat ini para responden tidak mengetahui apa dasar pemilihan

pimpinan proyek dan bendahara dan siapa pelaksana rekrutmen pimpinan proyek dan bendahara.

Seharusnya rekrutmen tenaga memang dilakukan oleh Bagian Tata Usaha, disamping data kepegawaian ada di Bagian Tata Usaha, Bagian Tata Usaha juga mempunyai data klasifikasi bendahara, Sub Dinas Penyusunan Program dapat memberikan masukan mengenai tingkat kesulitan suatu proyek dan kriteria pimpinan proyek dan bendahara kepada Kepala Bagian Tata Usaha, selanjutnya dilaksanakan rekrutmen dan telaahan oleh Bagian Tata Usaha kemudian diusulkan ke Kadinkes untuk diteruskan ke pemerintah propinsi sebagai pengambil keputusan.

Kegiatan yang berkaitan dengan pelayanan advokasi hukum dan tata laksana serta hubungan masyarakat tidak banyak diketahui oleh responden Non Tata Usaha, hal ini disebabkan karena Sub Bagian Hukum dan Tata Laksana merupakan unit kerja baru dalam struktur organisasi Dinas Kesehatan Propinsi, sehingga responden belum banyak yang memanfaatkan pelayanan advokasi hukum yang berkaitan dengan pekerjaannya. Bagian Tata Usaha harus mensosialisasikan pada pengguna jenis-jenis pelayanan yang diberikan dalam pelayanan advokasi hukum. Sedangkan yang berkaitan dengan tata laksana tidak ada deskripsi jabatan yang jelas mengenai kegiatan ini, bahkan ada perbedaan persepsi, pelaksana mempersepsikan tata laksana dalam kaitannya dengan organisasi, namun kenyataannya tata laksana organisasi dilakukan oleh seksi kelembagaan. Tata laksana yang

dimaksud oleh penyusun struktur organisasi adalah tata laksana yang berkaitan dengan tantangan hukum dimasa depan, Bagian Tata Usaha nampaknya belum mendiskripsikan tugas tersebut.

Tugas Bagian Tata Usaha yang berkaitan dengan hubungan masyarakat menurut responden Non Tata Usaha belum dilaksanakan secara maksimal. Tugas hubungan masyarakat yang dilakukan baru sebatas mengklarifikasi masalah kesehatan.

Bagian Tata Usaha seharusnya membangun citra organisasi ke publik melalui media elektronik maupun koran, sehingga nampak adanya kebijakan publik di bidang kesehatan yang telah dilakukan oleh Kepala Dinas Kesehatan Propinsi. Saat ini membangun citra organisasi sangat diperlukan untuk eksistensi organisasi.

Sejalan dengan berubahnya tugas pokok fungsi Bagian Tata Usaha Dinas Kesehatan Propinsi, maka kewenangan dan volume pekerjaan Kepala Bagian Tata Usaha mengalami perubahan. Hal ini nampak jelas terjadi pada administrasi perlengkapan, kepegawaian dan keuangan. Pada saat belum dilaksanakannya otonomi daerah, pengawasan aset-aset Departemen Kesehatan di seluruh Jawa Timur pegawai-pegawai Departemen Kesehatan beserta penggajiannya dilakanakan oleh Kanwil Departemen Kesehatan Propinsi Jawa Timur demikian pula proses pegawai diperbantukan dikerjakan oleh Dinas Kesehatan Daerah Propinsi Jawa Daerah Tingkat I. Namun dengan diserahkan P3D ke daerah volume pekerjaan dan kewenangan

Bagian Tata Usaha menjadi berkurang karena dilaksanakan oleh Kabupaten dan kota. Saat ini Bagian Tata Usaha hanya mengurus ketatausahaan internal organisasi dan pembinaan ketatausahaan UPT Dinas Kesehatan Propinsi serta urusan kekayaan negara dan pegawai di jajaaran Dinas Kesehatan Propinsi dan UPT Dinas Kesehatan.

Seluruh proses mutasi pegawai, tenaga strategis, tenaga PTT, kenaikan gaji berkala penerbitan SK tunjangan fungsional dan penetapan angka kredit di lingkungan Dinas Kesehatan Propinsi dan UPTnya untuk efisiensi dan efektifitas organisasi serta untuk memberdayakan staf Bagian Tata Usaha seyogyanya dilaksanakan di Dinas Kesehatan Propinsi dan kewenangan penandatanganan surat keputusan didelegasikan kepada Kepala Dinas Kesehatan Propinsi Jawa Timur. Namun hingga saat ini nampaknya pendelegasian kewenangan tersebut belum diberikan oleh pemerintah propinsi. Kewenangan administrasi yang diberikan pada Dinas Kesehatan Propinsi apabila semakin mengecil akan berdampak terhadap efisiensi organisasi, dimana birokrasi administrasi menjadi panjang, biaya yang dikeluarkan menjadi besar, serta waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan menjadi lama.

Setelah mengidentifikasi hal-hal yang menjadi harapan kelompok internal pengguna layanan Bagian Tata Usaha, serta memperhatikan masukan dari pejabat struktural Bagian Tata Usaha, maka peneliti menyusun

draft deskripsi jabatan yang meliputi tugas, tanggung jawab, wewenang Bagian Tata Usaha sebagai berikut.

Tabel 6.1 Deskripsi Jabatan (tugas, tanggung jawab, wewenang) Kepala Bagian Bagian Tata Usaha Dinas Kesehatan Propinsi

No	Deskripsi	Uraian
I	Tugas Jenis Tugas A. Tugas Umum	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyusun uraian tugas dan membagi habis tugas Bagian Tata Usaha agar ada kejelasan tugas masing-masing pelaksana sehingga tidak tumpang tindih dan terjadi kekosongan tugas. 2. Menjabarkan uraian tugas menjadi Protap pelaksana tugas Tata Usaha agar terdapat standarisasi pelaksanaan tugas. 3. Menyebarluaskan kebijakan Pemerintah Propinsi dan Pemerintah Pusat serta Kepala Dinas Kesehatan untuk dipakai sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas 4. Menyusun program ketatausahaan, kepegawaian, keuangan, hukum dan perlengkapan berdasarkan pedoman kerja Dinas Kesehatan serta hasil pelaksanaan program sebelumnya untuk kemudian diusulkan ke Subdin Penyusunan Program. 5. Menyusun rencana kerja Bagian Tata Usaha, program Bagian Tata Usaha serta menganalisis rencana dan hasil kegiatan tahun sebelumnya, proyeksi kegiatan yang akan datang, dan arahan dari atasan agar pelaksanaan kegiatan dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien. 6. Menyusun tatacara kerja di lingkungan Bagian Tata Usaha yang meliputi cara pelaksanaan tugas, pendistribusian tugas, dan penentuan target kerja serta bimbingan pelaksanaan kegiatan. 7. Mengkoordinasikan, menilai dan mengendalikan para bawahan dalam melaksanakan kegiatan urusan kepegawaian, keuangan, umum dan perlengkapan serta hukum di lingkungan Dinas Kesehatan dan UPT Dinas Kesehatan agar terjalin kerjasama yang saling mendukung dalam melaksanakan mutu kegiatan Bagian Tata Usaha. 8. Memotivasi bawahan melalui budaya kerja dan dengan memberi penghargaan baik secara formal maupun secara informal untuk meningkatkan semangat kerja. 9. Menilai prestasi kerja para Kepala Subbagian di lingkungan Bagian Tata Usaha meliputi pelaksanaan tugas dan hasil kerjanya dengan mengisi penilaian ke dalam unsur-unsur DP3. 10. Mengkoordinasikan, meneliti dan mensosialisasikan prosedur tetap yang dibuat oleh staf untuk kelancaran pelaksanaan pelayanan.

No	Deskripsi	Uraian
		<ol style="list-style-type: none"> 11. Mengembangkan tata hubungan kerja dan sistem komunikasi di jajaran Bagian Tata Usaha melalui rapat rutin atau tidak rutin sesuai kebutuhan dan melalui nota dinas 12. Menggerakkan dan memberikan motivasi pad staf agar dapat melaksanakan tugas secara berencana, tertib, teratur dan terpadu 13. Melaksanakan pertemuan berkala dengan para Kepala Subbagian untuk memantau dan membahas masalah serta pemecahannya. 14. Membuat evaluasi dan laporan tahunan mengenai hasil kerja Bagian Tata Usaha sebagai dasar perencanaan pelaksanaan tahun depan. 15. Mengkonsultasikan kegiatan pengendalian, perencanaan dan pemantauan pelaksanaan layanan ketatausahaan dengan Kepala Dinas kesehatan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan dengan lancar sesuai ketentuan yang berlaku.
	<p>B. Tugas Teknis</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adm. Umum, keprotokolan dan RT 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menerima dan meneruskan surat yang telah didisposisi oleh pimpinan kepada unit yang terkait untuk disalurkan dan diproses lebih lanjut sesuai prosedur dan ketentuan yang berlaku. 2. Memeriksa, menyeleksi dan mendisposisi surat masuk/keluar untuk dapat diproses lebih lanjut, sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang berlaku 3. Memantau surat-surat pimpinan yang membutuhkan proses tindak lanjut sesuai dengan klasifikasi surat. 4. Mengkoordinasi dan mengawasi surat-surat penting khususnya yang memerlukan tindak lanjut atau jawaban/balasan yang cepat untuk segera diproses lebih lanjut sesuai ketentuan yang berlaku. 5. Membina dan mengawasi seluruh penyelenggaraan administrasi perkantoran yang meliputi : pelaksanaan tata persuratan, tata kearsipan di lingkungan Dinas Kesehatan dengan berpedoman pada protap yang telah ditetapkan. 6. Mengoreksi dan menyempurnakan usulan-usulan berupa konsep rancangan, surat atau berkas lainnya yang berkaitan dengan administrasi umum dan perlengkapan kepegawaian, keuangan, hukum dan tatalaksana. 7. Memantau pengagendaan surat dan pelaksanaan penyusunan dan pemeliharaan arsip-arsip surat atau dokumen agar terjaga dan tertata dengan baik serta mempermudah dalam pencaharian bila dibutuhkan, sesuai dengan protap yang telah ditetapkan 8. Mengkoordinasikan & menyelenggarakan penghapusan arsip in aktif sesuai dengan ketentuan yg berlaku

No	Deskripsi	Uraian
		<p>9. Mengkoordinasikan memaraf atau menandatangani pelaksanaan pengadaan/reproduksi surat atau dokumen dengan memperhatikan data dan anggaran yang ada dalam rangka tertib administrasi di lingkungan Dinas Kesehatan Propinsi, sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan</p> <p>10. Mengkoordinasikan dan memantau jadwal acara kegiatan pimpinan.</p> <p>11. Mengkoordinasikan dan Mengawasi penyelenggaraan pelaksanaan urusan TKHI dalam rangka menunjang pelaksanaan urusan naik haji, sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan</p> <p>12. Mengkoordinasikan, memantau dan mengawasi layanan pertemuan atau rapat di lingkungan Dinas Kesehatan Propinsi agar berjalan dengan lancar, sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan</p> <p>13. Mengkoordinasikan, mengawasi dan mengarahkan pelaksanaan apel dan upacara hari besar agar berjalan tertib dan lancar, sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan</p> <p>14. Melakukan koordinasi dengan pemerintah propinsi untuk kegiatan Keprotokolan.</p> <p>15. Mengkoordinasikan dan mengawasi pemakaian fasilitas kantor seperti tilpun, listrik dan air untuk efisiensi organisasi, sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan</p> <p>16. Mengkoordinasikan dan mengawasi pemberian layanan fasilitas umum, sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan</p> <p>17. Membina pembuatan protap administrasi umum, keprotokolan dan RT serta mensosialisasikan pada unit kerja</p> <p>18. Mengawasi dan mengupayakan agar protap Adm. Umum, keprotokolan dan RT terealisasi sesuai ketentuan</p> <p>19. Mengoreksi konsep surat yang berhubungan dengan adm. Umum, keprotokolan dan RT</p>
	2. Adm. Perlengkapan	<p>1. Mengkoordinasikan, memeriksa dan menandatangani usulan kebutuhan sarana dan pemeliharaannya dari unit kerja, dan melakukan penelitian barang inventaris yang memerlukan pemeliharaan dan perawatan serta menyesuaikan biaya yang akan dikeluarkannya dengan standarisasi harga, besarnya anggaran dan alokasinya.</p> <p>2. Mengkoordinasikan dan menandatangani usulan pengadaan/kebutuhan barang yang disusun oleh Subbagian umum dan perlengkapan untuk diproses lebih lanjut.</p>

No	Deskripsi	Uraian
		<ol style="list-style-type: none"> 3. Mengkoordinasikan dan mengawasi pelaksanaan layanan pemeliharaan dan perbaikan sarana perkantoran agar dapat dipergunakan secara maksimal, sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan 4. Mengkoordinasikan dan mengawasi serta mengalokasikan pendistribusian ATK sesuai usulan kebutuhan Subdin untuk kelancaran organisasi, sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan 5. Mengkoordinasikan melaksanakan serta mengembangkan pengawasan melekat kekayaan negara. 6. Mengkoordinasikan, mengawasi dan membina pemrosesan kehilangan barang milik negara sehingga tidak merugikan negara, sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan 7. Melakukan koordinasi dengan Pimpro untuk kelancaran pendistribusian barang. 8. Mengkoordinasikan dan mengoreksi usulan penghapusan barang inventaris berdasarkan usulan dari unit-unit di lingkungan Dinas Kesehatan propinsi dan UPT Dinas Kesehatan Propinsi untuk diajukan kepada atasan agar mendapat persetujuan pemerintah propinsi. 9. Menyelenggarakan penghapusan barang inventaris yang dianggap sudah tidak layak dipakai/dipergunakan lagi sebagaimana fungsinya untuk diproses sesuai ketentuan yang berlaku. 10. Mengkoordinasikan, mengawasi dan menginformasikan secara berkala barang-barang pengadaan di gudang. 11. Menyusun laporan barang inventaris di lingkungan Dinas Kesehatan Propinsi dan UPT Dinas Kesehatan Propinsi berdasarkan laporan yang dibuat oleh unit kerja untuk disahkan atasan. 12. Mengawasi pengelolaan sarana parkir kendaraan, keamanan dan ketertiban, perlengkapan, pergudangan, barang inventaris serta pengelolaan rumah dinas untuk memudahkan dan memperlancar pelaksanaan tugas perlengkapan, sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan 13. Membina pembuatan protap administrasi umum dan perlengkapan serta mensosialisasikan pada unit kerja. 14. Mengawasi dan mengupayakan agar protap pelayanan administrasi umum dan perlengkapan terealisasi sesuai ketentuan 15. Membina adm. Perlengkapan ke unit kerja dan UPT Dinkes Propinsi 16. Mengoreksi konsep surat yang berhubungan dengan adm. Perlengkapan.

No	Deskripsi	Uraian
	3. Adm. Kepeg.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengkoordinasikan dan mengoreksi usulan mutasi, pensiun, usulan kenaikan pangkat pegawai, penyesuaian ijasah dan pengangkatan pegawai dalam jabatan di lingkungan Dinas Kesehatan Propinsi dan UPT Dinas Kesehatan untuk diteruskan/diajukan kepada atasan agar mendapat persetujuan. 2. Mengkoordinasikan dan menyusun rencana pengembangan pegawai baik struktural maupun fungsional untuk kebutuhan diklat dan pengembangan karier pegawai, sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan
		<ol style="list-style-type: none"> 3. Mengkoordinasikan, mengawasi dan meneliti pelaksanaan layanan administrasi kepegawaian seperti taspen, askes, karis/karsu, pemindahan gaji, cuti pegawai, ujian dinas, SK tunjangan fungsional, SK gaji berkala dan lain-lain sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan 4. Mengkoordinasikan, meneliti dan memeriksa masalah kasus-kasus kepegawaian seperti kasus rumah tangga/keluarga, perceraian dan sebagainya untuk diatasi dan diselesaikan sesuai ketentuan yang berlaku. 5. Memeriksa, mengoreksi dan memperbaharui penyusunan daftar urut kepangkatan (DUK) di lingkungan Dinas Kesehatan Propinsi setiap tahun. 6. Menyiapkan dan menyusun bahan pertemuan rapat Baperjakat untuk mempromosikan pegawai yang dianggap memenuhi syarat serta menyeleksi Pegawai yang mendapat tanda jalan jasa atau penghargaan 7. Mengoreksi dan menganalisis pendistribusian mutasi staf dalam Propinsi dan antar propinsi untuk diusulkan pada atasan, sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan 8. Mengawasi, meneliti dan mengusulkan pegawai yang mengajukan pensiun, berhenti dan diberhentikan karena kasus-kasus kepegawaian, sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan 9. Membina, mengoreksi telaahan dan usulan penghargaan dan sanksi bagi pegawai sehingga tercipta pembinaan pegawai yang kondusif. 10. Mengkoordinasikan dan memeriksa usulan tenaga PTT ke Depkes beserta rencana pendistribusiannya berdasarkan rencana kebutuhan program untuk kelancaran pelaksanaan program kesehatan. 11. Meneliti rekomendasi tenaga yang akan melanjutkan pendidikan. 12. Mengkoordinasikan dan meneliti proses penempatan tenaga kesehatan strategis sesuai kebutuhan program untuk kelancaran pelaksanaan program, sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan

		<p>13. Mengawasi berfungsinya sistem informasi manajemen kepegawaian sehingga dapat memberikan penghargaan bagi staf secara otomatis dan tepat waktu.</p> <p>14. Mengawasi dan membina penataan file kepegawaian sehingga tercipta kelengkapan berkas pegawai.</p> <p>15. Mengawasi pemutakhiran data pegawai.</p> <p>16. Membina dan mengkoordinasikan pembinaan staf ke UPT Dinas Kesehatan dalam rangka tertib administrasi kepegawaian.</p> <p>17. Mengkoreksi konsep surat yang berhubungan dengan administrasi kepegawaian.</p> <p>18. Mengkoordinasikan dan membina pembuatan protap administrasi kepegawaian serta mensosialisasikan pada unit kerja.</p> <p>19. Mengawasi dan mengupayakan pelaksanaan protap administrasi kepegawaian sesuai ketentuan.</p>
	4. Adm. Keuangan	<p>1. Memantau dan memeriksa serta mengendalikan pekerjaan yang berkaitan dengan gaji pegawai melalui:</p> <ol style="list-style-type: none"> Pembuatan daftar gaji pegawai Pengendalian penggajian pegawai yang diperbantukan di unit lain Pembuatan SK PP bagi pegawai yang pindah/pensiun/meninggal dunia Menyusun mutasi gaji pegawai Melaksanakan pembayaran gaji PNS & PTT Membuat lap. Pertanggungjawaban pembayaran gaji <p>2. Mengkoordinasikan pelaksanaan pembukuan keuangan anggaran rutin anggaran pembangunan APBD I, anggaran pembangunan APBN dan BLN.</p> <p>3. Menyusun pertanggungjawaban pembukuan keuangan anggaran rutin, anggaran pembangunan APBD I dan anggaran pembangunan APBN serta BLN.</p> <p>4. Mengkoordinasikan dan meneliti usulan perhitungan anggaran rutin untuk kepentingan organisasi anggaran pembangunan APBD dan anggaran pembangunan APBN serta BLN.</p> <p>5. Mengkoordinasikan pengumpulan pengolahan, analisis dan penyajian data/informasi keuangan APBD I, APBN dan BLN.</p> <p>6. Mengkoordinasikan penatausahaan penerimaan negara bukan pajak (PNBP).</p> <p>7. Mengkoordinasikan dan mengawasi pelaksanaan pengendalian tuntutan ganti rugi.</p> <p>8. Mengkoordinasikan tindak lanjut laporan hasil penelitian (LHP).</p> <p>9. Melaksanakan vertivikasi anggaran rutin, proyek PNBP.</p>

No	Deskripsi	Uraian
		<ol style="list-style-type: none"> 10. Melakukan Bimtek Adm. Keu. daerah untuk anggaran rutin & pembangunan. 11. Mengkoordinasikan dan menyiapkan usulan Pimpro, Bendaharawan Proyek dan Bendaharawan Rutin berdasarkan usulan Kepala Subdin untuk diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku. 12. Mengkoordinasikan dan menyiapkan usulan pengangkatan dan pemberhentian Bendaharawan dengan Pimpinan Proyek dengan memperhatikan hasil penilaian Subdin, instansi pemeriksa dan Kepala Subbagian keuangan dan data masukan yang menunjang lainnya untuk diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku. 13. Mengkoordinasikan dan mengarahkan penyusunan anggaran rutin dari setiap unit kerja 14. Menganalisis dan menginventarisasi PAD dan menyusun target PAD 15. Mengoreksi, membina dan mengkoordinasikan laporan pemeriksaan PAD 16. Membina pembuatan protap pelayanan administrasi keuangan 17. Mengawasi dan mengupayakan realisasi pelaksanaan protap pelayanan administrasi keuangan sesuai ketentuan. 18. Mengoreksi konsep surat yang berhubungan dengan Tupoksi Administrasi Keuangan.
	5. Adm. Hk & hubungan masyarakat	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyebarkan informasi yang berkaitan dengan peraturan perundang-undangan dalam rangka penerapannya agar terdapat persamaan persepsi dan langkah dalam pelaksanaan tugasnya. 2. Mengkoordinasikan dan mengawasi penyiapan bahan konsultasi hukum bagi pimpinan maupun karyawan/pegawai di lingkungan Dinkes yang karena dan sifat pekerjaannya harus berhadapan dengan hukum. 3. Meneliti hasil analisa data permasalahan hukum untuk memberikan pertimbangan ke atasan. 4. Melakukan konsultasi & koordinasi dengan instansi terkait atas keputusan pengadilan. 5. Mempelajari peraturan perundang-undangan yang dikeluarkan oleh Pemerintah Propinsi, menyusun rumusan dan menjabarkan penerapannya serta mempersamakan persepsi baik dengan lintas program maupun lintas sektor. 6. Menelaah dan menjabarkan serta mensosialisasikan peraturan perundang-undangan dekonsentrasi pada masa transisi 7. Mengkoordinasikan dan pengawasi bahan penyajian konfrensi press.

No	Deskripsi	Uraian
		8. Mengkoordinasi dan mengawasi publikasi, dan dokumentasi berkala kegiatan/pelaksanaan program di lingkungan Dinas Kesehatan Propinsi, 9. Membangun image di masyarakat tentang kebijakan kesehatan agar program kesehatan dapat berjalan dengan lancar 10. Membina pembuatan protap pelayanan advokasi hukum dan humas. 11. Mengawasi dan menyupayakan pelaksanaan protap pelayanan advokasi hukum dan humas sesuai ketentuan. 12. Mengoreksi konsep surat yang berhubungan dengan advokasi hukum dan humas
2	Tanggung Jawab 1. Adm. Umum, Keprotokolan dan RT	a. Terselenggaranya tugas pokok fungsi pelayanan administrasi umum dan perlengkapan b. Terselenggaranya sarana dan pelayanan umum c. Terselenggaranya tata kearsipan surat d. Terdistribusikannya surat sampai sesuai disposisi e. Terciptanya keamanan, kebersihan dan ketertiban kantor f. Terlaksananya apel dan upacara g. Tersedianya fasilitas umum perkantoran h. Terselenggaranya upacara hari besar dan apel i. Terselenggaranya protap pelayanan administrasi umum, keprotokolan dan rumah tangga
	2. Adm. Perlengkapan	a. Terselenggaranya kelancaran dan ketepatan pendistribusian barang dan sarana perlengkapan kantor b. Kelancaran dan ketepatan pendistribusian alat tulis kantor c. Keakuratan inventarisasi aset negara d. Ketepatan penghapusan aset negara e. Ketepatan dan keakuratan perencanaan kebutuhan perlengkapan organisasi f. Kelancaran pelayanan perbaikan sarana dan prasarana kantor g. Terselenggaranya tugas pokok fungsi pelayanan administrasi perlengkapan h. Terselenggaranya protap pelayanan administrasi perlengkapan
	3. Adm. Kepegawaian	a. Terlaksananya kecermatan penelitian berkas b. Terlaksananya ketepatan dan ketelitian proses surat c. Tersusunnya kerapian dan kebenaran berkas d. Terjaganya kerahasiaan kasus-kasus pegawai e. Tersedianya data pegawai f. Terlaksananya kecermatan penelitian berkas g. Terlaksananya ketepatan dan ketelitian proses surat h. Tersusunnya kerapian dan kebenaran berkas i. Terjaganya kerahasiaan kasus-kasus pegawai

No	Deskripsi	Uraian
		<ul style="list-style-type: none"> j. Tersedianya data pegawai k. Terlaksananya protap-protap pelayanan administrasi kepegawaian
	4. Adm. Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> a. Terlaksananya ketepatan dan ketelitian pembayaran gaji pegawai PTT tepat waktu b. Terlaksananya keakuratan dan ketelitian analisis anggaran rutin organisasi c. Terlaksananya ketelitian dan keakuratan pembukuan anggaran rutin d. Terbagi habisnya tugas pokok fungsi administrasi keuangan e. Ketetapan verifikasi anggaran rutin, pembangunan dan BLN f. Terkoordinasikannya laporan hasil penelitian g. Terlaksananya protap pelayanan administrasi keuangan
	5. Adm. Hukum dan Hub. masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> a. Ketelitian penelaahan kasus-kasus produk hukum b. Ketelitian dan kerapian penyiapan bahan pertimbangan hukum c. Kerapian pengumpulan peraturan perundang-undangan d. Ketepatan penyusunan bahan pemberitaan e. Terlaksananya protap pelayanan advokasi hukum dan humas
3	Wewenang 1. Adm. Umum, Keprotokolan dan RT	<ul style="list-style-type: none"> a. Menanyakan tindak lanjut surat sesuai disposisi pimpinan b. Memaraf surat keluar untuk meneliti redaksi sesuai tata cara surat menyurat c. Mengatur sarana pertemuan d. Mengatur dan mengawasi kebersihan sarana perkantoran e. Mengatur dan mengawasi pelaksanaan keamanan dan ketertiban kantor f. Mengatur kelancaran pelaksanaan apel dan upacara g. Mengandung rapat untuk kepentingan organisasi h. Melakukan pengecekan, pemeliharaan dan perbaikan fasilitas umum i. Melakukan koordinasi dengan Biro Umum Pemerintah Propinsi.
	2. Adm. Perlengkapan	<ul style="list-style-type: none"> a. Menata dan mendistribusikan sarana dan prasarana perkantoran secara proporsional b. Menanyakan kelengkapan barang sesuai hasil inventarisasi c. Melakukan pengecekan, pemeliharaan dan perbaikan sarana perkantoran d. Melakukan rapat koordinasi untuk mempercepat pendistribusian barang e. Memberikan saran penghapusan barang beserta kriterianya

No	Deskripsi	Uraian
3.	Adm. Kepegawaian	<ul style="list-style-type: none"> a. Meminta kekurangan berkas b. Menunda usulan mutasi kepegawaian apabila terjadi kasus-kasus kepegawaian c. Meminta data kepegawaian ke UPT Dinas Kesehatan Unit Kerja Dinas Kesehatan d. Memeriksa dan membuat BAP staf yang melakukan pelanggaran disiplin e. Melakukan koordinasi dengan BKN dan Biro Kepegawaian Pemerintah Propinsi f. Memberi saran pendistribusian tenaga sesuai formasi
4.	Adm. Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> a. Mengadakan koordinasi dengan Instansi dan unit kerja terkait berkaitan dengan administrasi keuangan b. Meminta laporan pelaksanaan anggaran rutin atau proyek ke UPT dan pemimpin proyek c. Menanyakan kelengkapan berkas berkaitan dengan mutasi gaji d. Melakukan verifikasi anggaran rutin, pembangunan dan BLN e. Mengkoordinasikan dan menanyakan tindak lanjut laporan hasil penelitian
5.	Adm. Hukum dan Hub. masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> a. Cross cek berita ke UPT, unit kerja dan lintas sektor yang berhubungan dengan kesehatan b. Menggali informasi berkaitan dengan masalah hukum c. Meminta peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan kesehatan pada unit kerja dan UPT d. Mengumpulkan bahan-bahan pemberitaan berkala e. Menyelenggarakan jumpa pers.

6.2. Pembahasan Spesifikasi Jabatan Kepala Bagian Tata Usaha

Spesifikasi jabatan adalah catatan yang menjelaskan persyaratan yang diperlukan oleh seseorang karyawan untuk memangku dan mengerjakan suatu pekerjaan dari jabatan tertentu (Martoyo, 1996). Untuk melaksanakan penarikan ataupun seleksi tenaga kerja dengan baik dan tepat, perlu terlebih dahulu diketahui keterangan-keterangan yang lengkap tentang jabatan yang

perlu diisi, keterangan tersebut dapat diketahui setelah dilakukan analisis jabatan.

Menurut Sumantri, dalam Martoyo (1996) analisis jabatan adalah suatu proses untuk mempelajari dan mengumpulkan berbagai informasi, yang berhubungan dengan operasi dan kewajiban jabatan. Jadi dengan analisis jabatan, kualifikasi personil yang dibutuhkan dapat diketahui.

Penentuan standar personalia sangat berkaitan dengan spesifikasi jabatan, karena berhasil tidaknya pemangku jabatan melakukan tugas-tugasnya dipengaruhi oleh ada tidaknya persamaan antara kualifikasi pejabat dengan spesifikasi jabatan.

Syarat jabatan terdiri dari ketrampilan kerja, kompetensi kerja, pengetahuan kerja, pelatihan kerja, bakat kerja, temperatur kerja, minat, kondisi fisik dan upaya fisik, syarat pendidikan dan pengalaman kerja. Prinsip *the right man in the right place* merupakan kunci utama dalam menempatkan individu dalam struktur organisasi

Menurut Mintzberg (1993) dalam menempatkan individu pada suatu tempat dalam struktur organisasi, ada tiga aspek penting yang harus diperhatikan yaitu : (1) spesialisasi pekerjaan, (2) perilaku formal yang diharapkan untuk melakukan pekerjaan, pelatihan dan indoktrinasi.

Kepala Bagian Tata Usaha Dinas Kesehatan Propinsi merupakan unsur pembantu pimpinan yang membantu tugas yang bersifat administratif dan koordinatif. Kepala Bagian Tata Usaha membantu pimpinan dalam

menjalankan tugasnya dan melaksanakan tugas pokok yang berkaitan dengan administrasi umum dan perlengkapan, kepegawaian, keuangan serta hukum dan tata laksana dalam rangka menjalankan roda organisasi.

Tugas Kepala Bagian Tata Usaha banyak berhubungan dengan manusia, telaahan terhadap kasus-kasus, menganalisis data, mengkoordinasikan kegiatan, pemantauan, pembinaan dan pengawasan sehingga spesifikasi jabatan yang harus dimiliki oleh Kepala adalah :

a. Syarat jabatan

Syarat jabatan mengacu pada Peraturan Pemerintah RI No. 100 tahun 2000 tentang pengangkatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural, kepala Bagian Tata Usaha adalah pejabat eselon IIIa, sehingga pangkat terendah yang harus dimiliki adalah pembina golongan IVa, dan memiliki sertifikat pendidikan dan pelatihan Spama atau diklat pimpinan tingkat III. Apabila sertifikat ini belum dimiliki, dalam kurun waktu satu tahun setelah dilantik, pejabat tersebut harus sudah memiliki sertifikat tersebut.

b. Pendidikan

Syarat pendidikan yang seharusnya adalah Sarjana Administrasi diutamakan yang sudah mempunyai jenjang magister, atau pendidikan alternatif minimal berpendidikan sarjana dengan ketrampilan dan pengalaman di bidang administrasi.

c. Ketrampilan kerja

Sesuai dengan deskripsi jabatan Kepala Bagian Tata Usaha, ketrampilan kerja yang harus dimiliki oleh Kepala Bagian Tata Usaha meliputi aspek mental yaitu kecakapan kerja fikiran seperti menganalisis data, menghitung dan membuat keputusan, serta aspek sosial yaitu kecakapan dalam melakukan tugas yang berhubungan dengan orang lain seperti mempengaruhi, menggerakkan, membentuk pendapat, berpidato.

d. Pengalaman kerja

Pengalaman kerja yang perlu dimiliki oleh Kepala Bagian Tata Usaha adalah pernah menduduki jabatan struktural eselon IV di lingkungan pemerintahan dan diutamakan yang pernah menekui pekerjaan administrasi umum, perlengkapan, keuangan dan kepegawaian.

e. Bakat kerja

Bakat kerja atau kemampuan potensial yang disyaratkan bagi kepala Bagian Tata Usaha adalah G, V dan Q yaitu :

1. Bakat G (Intelegensia) : kemampuan untuk belajar secara umum, kemampuan untuk memahami instruksi-instruksi dan prinsip-prinsip yang mendasarinya, kemampuan untuk menyusun alasan dan membuat pertimbangan.

Bakat G ini diperlukan, karena dalam melaksanakan pekerjaannya Kepala Bagian Tata Usaha harus banyak menjabarkan instruksi

pimpinan, mempertimbangkan masalah-masalah dan alasan-alasan dalam menyusun konsep surat terhadap suatu kasus.

2. Bakat V (Verbal)

Bakat V yaitu kemampuan untuk memahami arti kata-kata dan menggunakannya secara efektif, kemampuan memahami bahasa.

Bakat V ini diperlukan, karena Kepala Bagian Tata Usaha banyak membuat konsep-konsep surat, pidato, memahami peraturan-peraturan perundang-undangan untuk membuat surat keputusan serta membuat petunjuk standarisasi pembuatan surat.

3. Bakat Q (keterlibatan)

Bakat Q yaitu kemampuan menyerap perincian yang berkaitan dengan bahan verbal atau tabel. Bakat ini harus dimiliki oleh kepala Bagian Tata Usaha yang banyak berhubungan dengan data, kecermatan dan ketelitian pembuatan surat keputusan dan ketelitian dalam proses-proses administrasi keuangan, kepegawaian, hukum dan perlengkapan serta surat menyurat.

f. Temperamen kerja

Temperamen kerja diartikan sebagai syarat kemampuan penyesuaian diri yang harus dipenuhi pekerja untuk bekerja sesuai dengan jabatan (Lembaga Administrasi Negara, 1990).

Sesuai dengan deskripsi jabatan Kepala Bagian Tata Usaha, temperamen kerja yang harus dimiliki oleh Kepala Bagian Tata Usaha adalah :

1. D (DCP) : kemampuan menyesuaikan diri untuk menerima tanggung jawab untuk kegiatan memimpin, mengendalikan dan merencanakan.

Temperamen ini harus dipunyai oleh Kepala Bagian Tata Usaha yang merupakan *middle manager* yang mempunyai staf cukup besar dengan pekerjaan yang rawan terhadap penyelewengan.

2. F (FIF) : kemampuan menyesuaikan diri dengan kegiatan yang mengandung penafsiran perasaan, gagasan dan fakta dari sudut pandangan pribadi.

Temperamen ini perlu dimiliki oleh Kepala Bagian Tata Usaha karena sesuai dengan deskripsi jabatan Kepala Bagian Tata Usaha harus mempunyai kemampuan mengembangkan dan mempunyai gagasan inovatif untuk eksistensi dan pemberdayaan organisasi yang dipimpinnya.

3. I (INFLU) : kemampuan menyesuaikan diri untuk mempengaruhi orang lain dalam pendapat, sikap atau pertimbangan mengenai gagasan.

Temperamen I perlu dimiliki oleh Kepala Bagian Tata Usaha sesuai dengan pekerjaannya yang berhubungan dengan banyak orang dan membawahi banyak staf serta mengeluarkan gagasan yang inovatif untuk pemberdayaan organisasi.

4. J (SJC) : kemampuan menyesuaikan diri pada kegiatan pembuatan kesimpulan, penilaian atau pembuatan keputusan berdasarkan kriteria rangsangan indera atau atas dasar pertimbangan pribadi.

Temperamen J diperlukan sesuai dengan deskripsi jabatan Kepala Bagian Tata Usaha dalam pembuatan penilaian terhadap kinerja staf, serta hasil kerja tahunan dan membuat keputusan yang bijaksana berdasarkan pertimbangan logika dan kemanusiaan.

5. P (DEPL) : kemampuan menyesuaikan diri dalam berhubungan dengan orang lain lebih dari hanya penerimaan dan pemberian instruksi.

Temperamen P diperlukan karena dalam melaksanakan pekerjaan Kepala Bagian Tata Usaha mempunyai hubungan kerja dengan pihak lain untuk kelancaran tugas-tugas ketata usahaan.

g. Minat kerja

Minat kerja menunjukkan korelasi yang kuat antara kemantapan dan kepuasan orang dalam melaksanakan pekerjaannya.

Minat kerja yang harus dimiliki oleh Kepala Bagian Tata Usaha adalah :

1. 1b : pilihan melakukan kegiatan yang berhubungan dengan komunikasi data
2. 5b : pilihan melakukan kegiatan-kegiatan yang menghasilkan kepuasan nyata dan produktif.
3. 3a : pilihan melakukan kegiatan rutin, konkrit dan teratur.

Jabatan Kepala Bagian Tata Usaha Dinas Kesehatan Propinsi adalah jabatan manajerial yang membawahi staf dalam jumlah yang cukup besar, sehingga disamping kualifikasi jabatan tersebut diatas, seorang manajerial harus mempunyai keahlian *Human Skill* dan *conceptual skill*. Menurut

Martoyo *Human Skill* merupakan keahlian yang harus dimiliki oleh mereka yang akan memimpin beberapa orang bawahan atau lebih, *conceptual skill* merupakan keahlian yang harus dimiliki oleh mereka yang akan memangku jabatan pucuk pimpinan, sebagai figur yang harus mampu mengkoordinir aktivitas-aktivitas utama dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Martoyo standar personil bagi seorang calon manajer untuk dapat melaksanakan fungsinya dengan baik yakni calon manajer yang memiliki :

1. Taraf *intelligence* yang setingkat sarjana
2. *Leadership ability* yang mantap
3. *Communication ability* yang efektif
4. *Moral vitues* yang tinggi
5. *Good judgement*
6. Kaya akan *initiative*

Sifat-sifat tersebut merupakan sifat yang sangat berperan untuk keberhasilan pemimpin melaksanakan tugas dan kewajibannya. Sehingga dapat dipergunakan sebagai standarisasi sifat seorang calon pemimpin. Kepala Bagian Tata Usaha sebagai pejabat eselon IIIa yang termasuk *middle manager* harus mempunyai standar personil tersebut diatas.

Kepala Bagian Tata Usaha harus dapat menjadi panutan bawahannya, hal ini sesuai dengan anggapan Peter Drucker dalam Martoyo (1996) bahwa salah satu sifat hakiki dari seorang manajer adalah kesempurnaan watak

atau *integrity* dalam mengangkat orang untuk menjadi pimpinan kesempurnaan tersebut harus dititik beratkan, dikatakan bahwa tiada seorangpun harus diangkat kecuali jika manajemen bersedia untuk menggunakan orang itu sebagai contoh bawahannya.

Menurut Vrwick dalam Martoyo (1996) manusia dapat memimpin orang lain dengan berhasil apabila dalam dirinya terdapat sifat kebenaran, kemauan, pikiran yang fleksibel, pengetahuan dan kesempurnaan watak. Karena pekerjaannya yang rawan konflik, sifat-sifat tersebut harus dimiliki oleh Kepala Bagian Tata Usaha.

6.3. Struktur Organisasi Bagian Tata Usaha Berdasarkan Kajian Analisis Jabatan

Pengorganisasian adalah proses pengelompokan kegiatan untuk mencapai tujuan dan penugasan setiap kelompok kepada seorang manajer yang mempunyai kedudukan yang perlu untuk mengawasi anggota kelompok (Terry, 1991). Pengertian lain tentang pengorganisasian adalah pengaturan sejumlah personil yang dimiliki untuk memungkinkan tercapainya tujuan yang telah disepakati dengan jalan mengalokasikan masing-masing fungsi dan tanggungjawabnya (Azwar, 1996)

Pembentukan organisasi Dinas Kesehatan Propinsi Jawa Timur, sesuai Peraturan Pemerintah RI No. 84 tahun 2000 tentang Pedoman Organisasi

Perangkat Daerah. Sesuai dengan pasal 2 ayat (1), pembentukan organisasi perangkat daerah berdasarkan pertimbangan :

- a. Kewenangan pemerintah yang dimiliki oleh daerah
- b. Karakteristik, potensi dan kebutuhan daerah
- c. Kemampuan keuangan daerah
- d. Ketersediaan sumber daya aparatur
- e. Pengembangan pola kerja sama antar daerah dan atau dengan pihak ketiga

Susunan organisasi dinas sesuai dengan pasal 13 ayat 2 terdiri dari Bagian Tata Usaha dan Sub Dinas, Bagian Tata Usaha terdiri dari Sub Bagian dan Sub Dinas terdiri dari Seksi. Sedangkan nomenklatur, jenis dan jumlah unit organisasi di lingkungan Pemerintah Daerah ditetapkan oleh masing-masing Pemerintah Daerah berdasarkan kemampuan kebutuhan dan beban kerja.

Sesuai pasal-pasal tersebut diatas nampaknya susunan organisasi Dinas Kesehatan Propinsi Jawa Timur telah mengacu pada PP No. 84 tahun 2000.

Kepala Bagian sesuai PP No. 84 tahun 2000 adalah jabatan Eselon IIIA, jadi Bagian Tata Usaha Dinas Kesehatan Propinsi sesuai dengan tugas pokok fungsinya menduduki jabatan eselon IIIA.

Salah satu faktor pembentukan organisasi adalah pelimpahan kewenangan. Pengelompokan kewenangan-kewenangan yang lazim dilakukan adalah pemisahan kewenangan antara fungsi lini dan fungsi staf. Fungsi lini adalah fungsi yang merupakan perwujudan dari tugas pokok suatu unit organisasi, sedangkan fungsi staf adalah fungsi yang berupa kegiatan-kegiatan penunjang untuk keberhasilan fungsi lini.

Bagian Tata Usaha Dinas Kesehatan Propinsi Jawa Timur merupakan fungsi staf yang mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan administrasi umum, kepegawaian, keuangan, perlengkapan, tata laksana, hukum dan hubungan masyarakat. Untuk melaksanakan tugas tersebut Bagian Tata Usaha mempunyai fungsi :

- a. Pengelolaan urusan surat menyurat, kearsipan, keprotokolan, kerumah tanggaan, ketertiban, keamanan, penyelenggaraan rapat dan perjalanan dinas
- b. Pengelolaan barang dan perlengkapan
- c. Pengelolaan urusan kepegawaian
- d. Pengelolaan urusan keuangan
- e. Pengelolaan ketatalaksanaan
- f. Pengelolaan urusan hukum dan hubungan masyarakat
- g. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas

Bagian Tata Usaha Dinas Kesehatan Propinsi menampung penggabungan sumber daya manusia, sarana dan prasarana serta

kewenangan Kantor Wilayah Departemen Kesehatan Propinsi Jawa Timur serta Dinas Kesehatan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Timur. Namun dengan diserahkannya P3D ke Kabupaten dan Kota menyebabkan volume pekerjaan di Bagian Tata Usaha menjadi jauh berkurang, sedang sumber daya bertambah banyak baik jenis dan jumlahnya

Diakui oleh salah seorang pejabat eselon II bahwa dalam penyusunan organisasi Dinas Kesehatan Propinsi Jawa Timur lebih karena tuntutan politis dan karena waktu yang mendesak. Struktur organisasi yang dibuat belum berdasarkan deskripsi jabatan, namun struktur organisasi Bagian Tata Usaha saat ini mengikuti pola umum organisasi Tata Usaha.

Menurut salah seorang pejabat eselon IV faktor yang penting diperhatikan dalam penyusunan struktur organisasi Dinas Kesehatan Propinsi adalah jabatan struktural yang masih cukup besar karena belum optimalnya pembentukan jabatan fungsional yang seharusnya cukup banyak jenisnya, padahal salah satu azas organisasi yang penting diperhatikan adalah kesederhanaan, organisasi yang efektif adalah organisasi yang sederhana dalam arti tidak terlalu banyak jenjang strukturalnya, atau miskin struktur kaya fungsi. Selain itu penentuan organisasi harus didasarkan pada tugas, fungsi dan beban kerja unit organisasi.

Berdasarkan kajian analisis jabatan Kepala Bagian Tata Usaha Dinas Kesehatan propinsi, deskripsi jabatan Kepala Bagian Tata Usaha masih

relevan apabila tingkat eselonisasinya IIIA. Karena tugas-tugas manajerialnya masih tinggi seperti perencanaan pergerakan dan evaluasi, pembinaan, koordinasi dan pengawasan.

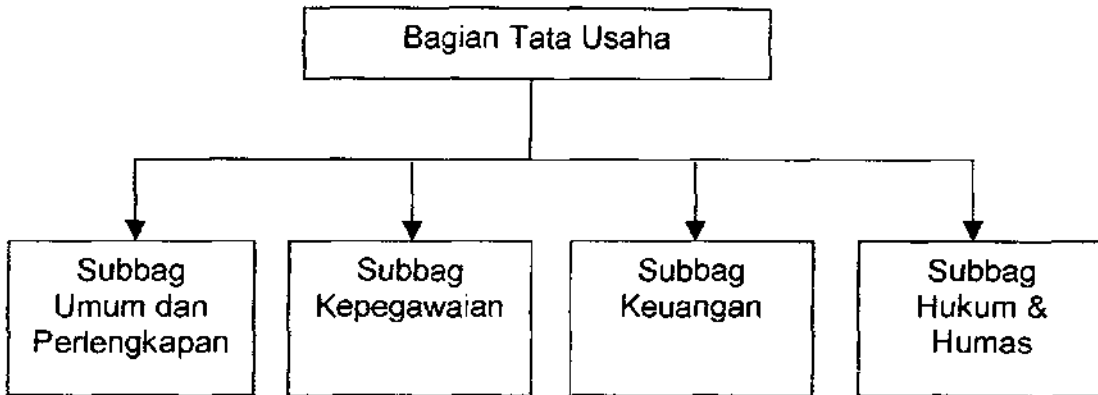
Performance Indicator merupakan salah satu indikator yang harus dipertimbangkan dalam kajian analisis jabatan, namun dalam penelitian ini peneliti tidak sampai pada *performance indicator* karena tidak mengukur beban kerja dan masih sulitnya menentukan indikator keberhasilan.

Pada rekomendasi perumusan struktur organisasi Bagian Tata Usaha Dinas Kesehatan Propinsi, peneliti mengacu kepada :

- 1) Hasil kajian analisis jabatan Kepala Bagian Tata Usaha Dinas Kesehatan Propinsi
- 2) Pengelompokan tugas-tugas ketata usahaan yang sejenis
- 3) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 84 tahun 2000 tentang organisasi Perangkat Daerah
- 4) Peraturan Daerah Propinsi Jawa Timur No. 37 tahun 2000 tentang Dinas Kesehatan Propinsi Jawa Timur.

Berdasarkan acuan tersebut diatas, diusulkan dua alternatif struktur organisasi Bagian Tata Usaha Dinas Kesehatan Propinsi sebagai berikut :

Alternatif 1.



Bagian Tata Usaha dalam menjalankan fungsinya dibantu oleh 4 Subbag yaitu :

1. Subbag Umum dan Perlengkapan. Subbag ini menurut deskripsi jabatan Bagian Tata Usaha berdasarkan kajian analisis jabatan harus tetap ada, karena sesuai hasil penelitian walaupun volume pekerjaannya berkurang, namun Subbagian Umum dan Perlengkapan saat ini belum melaksanakan tugas pokoknya sesuai dengan Perda No. 37 tahun 2000 dan tugas-tugas yang seharusnya dilakukan untuk mendukung fungsi lini sesuai pendapat responden secara optimal, seperti pelayanan surat menyurat, penggandaan, penyelenggaraan rapat dinas, analisis kebutuhan organisasi, pemeliharaan dan pengadaan barang inventaris. Pada umumnya masing-masing unit kerja masih melaksanakan sendiri kegiatan tersebut, karena anggaran rutin yang tidak mencukupi. Seharusnya anggaran rutin dapat mencukupi kebutuhan kegiatan tersebut, apabila

jadwal siklus perencanaan anggaran rutin berjalan sesuai ketentuan serta ada usulan dari masing-masing unit kerja yang kemudian dianalisa untuk kebutuhan organisasi secara makro.

2. Subbag Kepegawaian : berdasarkan kajian analisis jabatan walaupun volume pekerjaan berkurang, namun Sub Bag Kepegawaian harus tetap ada karena tugasnya spesifik serta berkaitan dengan hak dan kewajiban, penghargaan dan hukuman bagi pegawai yang berdampak terhadap kinerja organisasi, diharapkan pemerintah propinsi mendelegasikan sebagian kewenangannya dalam proses administrasi kepegawaiannya kepada instansi teknis, sehingga Subbag kepegawaian tidak hanya berfungsi sebagai terminal proses administrasi kepegawaian. Subbag Kepegawaian diharapkan oleh responden dapat secara otomatis mengusulkan hak-hak pegawai tepat waktu. Saat ini banyak tugas-tugas di subbagian kepegawaian yang tumpang tindih dengan subdinas Pemberdayaan Sumber Daya, salah satunya tampak di dalam Perda No. 37 tahun 2000 pasal 31 ayat 4b yang berbunyi :

"... seksi peningkatan mutu tenaga kerja kesehatan dan akreditasi mempunyai tugas melaksanakan perencanaan, rekrutmen dan distribusi tenaga kesehatan strategis kabupaten-kota ..."

Padahal kegiatan tersebut saat ini dilakukan oleh subbagian kepegawaian.

Demikian pula dalam pemberian izin atau rekomendasi bagi dokter yang akan mengambil spesialis, kadang-kadang rekomendasi dibuat oleh subbagian kepegawaian, kadang-kadang rekomendasi dibuat oleh seksi

Peningkatan Mutu Tenaga Kesehatan dan Akreditasi. Seluruh responden juga berpendapat bahwa Sub Bag Kepegawaian harus tetap ada.

3. Subbagian Keuangan : berdasarkan kajian analisis jabatan beban tugas Subbag Keuangan bertambah besar, Subbag Keuangan tidak hanya mengurus anggaran rutin, namun juga anggaran pembangunan APBD dan APBN serta BLN. Subbagian Keuangan melaksanakan tugas-tugas keuangan yang dulu dilaksanakan oleh Karwil Departemen Kesehatan. Memang saat ini Subbagian Keuangan belum sepenuhnya melaksanakan tugas administrasi keuangan sesuai Perda No. 37 tahun 2000 menurut kajian analisis jabatan seharusnya Bagian Tata Usaha juga melaksanakan pelayanan administrasi keuangan yang berkaitan dengan anggaran rutin, anggaran pembangunan APBN, APBD dan BLN dalam hal pembinaan administrasi keuangan, pengawasan, koordinator, pengendalian, melakukan penatausahaan PNBB, Verifikasi dan lain-lain ditambah dengan melaksanakan prosedur administrasi keuangan yang berkaitan dengan gaji PTT.

4. Subbagian Hukum dan Hubungan Masyarakat

Subbagian yang membantu Kepala Bagian Tata Usaha dalam pelayanan advokasi hukum adalah Sub Bagian Hukum dan tata laksana, namun dari hasil kajian analisis jabatan, uraian tugas ketatalaksanaan tidak dapat dijabarkan oleh responden. Apabila yang dimaksud tata laksana adalah tata laksana organisasi yang saat ini sesuai Perda No. 37 tahun 2000

dilaksanakan Seksi Kelembagaan dan Rencana Kebutuhan Tenaga Kesehatan. Sehingga pemberian nomenklatur hukum dan tata laksana kurang tepat.

Tata laksana sendiri di dalam Perda No. 37 tahun 2000 pasal 8 merupakan fungsi Bagian Tata Usaha, namun tata laksana sendiri tidak terdapat di dalam pasal 11 ayat 4 yang merupakan tugas dari subbagian Hukum dan Tata laksana. Menurut Kepala Bagian Organisasi yang dimaksud dengan tata laksana adalah kegiatan yang berkaitan dengan standar, prosedur dan mekanisme kerja, sedangkan standarisasi sendiri sudah terdapat dalam pasal-pasal yang mengatur tugas Subdinas, prosedur dan mekanisme kerja dilakukan oleh Seksi Kelembagaan dan Kebutuhan Tenaga Kesehatan sesuai pasal 15 ayat 3 d dan e.

Sesuai Perda No. 37 tahun 2000 salah satu tugas Subbagian Hukum dan Tata Laksana adalah tugas kehumasan sehingga nomenklatur yang tepat untuk Subbag ini adalah Subbagian Hukum dan Hubungan Masyarakat.

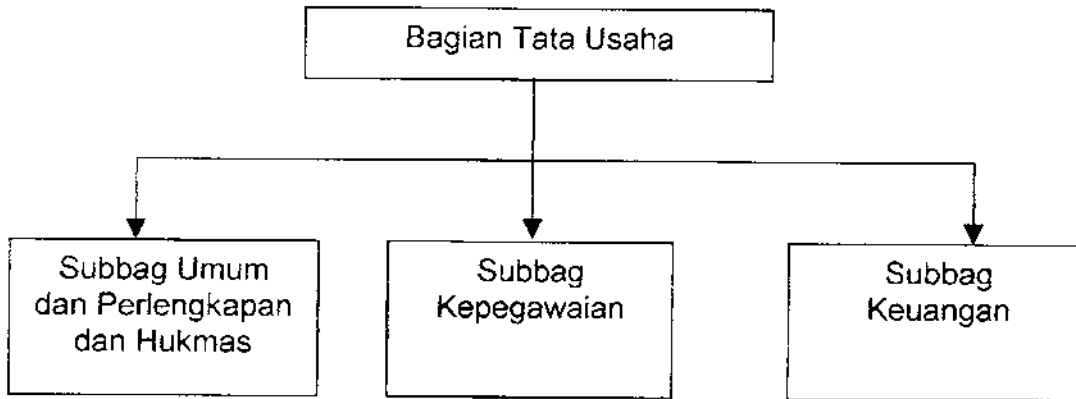
Deskripsi jabatan pelayanan advokasi hukum belum dapat dilaksanakan secara optimal, hal ini disebabkan antara lain : karena merupakan Subbag baru, banyak responden yang belum mendapatkan atau menggunakan pelayanan advokasi hukum, belum didukung dengan biaya operasional yang memadai, dengan adanya otonomi daerah maka pelayanan advokasi hukum lebih banyak ditangani oleh masing-masing

daerah, mekanisme pelayanan advokasi hukum belum jelas, sehingga kewenangan produk hukum apakah tetap ditangani oleh pemerintah propinsi.

Dalam era reformasi dan adanya kewenangan yang berkaitan dengan standarisasi sesuai PP 25 tahun 2000 seharusnya Subbagian Hukum lebih banyak menghasilkan produk hukum yang berkaitan dengan standarisasi, selain itu Subbagian hukum seharusnya juga menyelesaikan 198 peraturan perundang-undangan berkaitan dengan tugas dekonsentrasi serta mengantisipasi maraknya tuntutan hukum kesehatan di era reformasi.

Subbag ini juga harus meningkatkan kegiatan kehumasan untuk kepentingan organisasi. saat ini hal-hal yang berkaitan dengan kehumasan belum dilaksanakan secara optimal, hal ini disebabkan belum adanya protap mengenai prosedur kehumasan dan belum adanya kejelasan tingkatan statement yang boleh dikeluarkan agar tidak tumpang tindih dengan biro hukum pemerintah propinsi. Di bidang kehumasan subbagian ini juga baru dalam taraf reaktif terhadap suatu kasus atau pemberitaan, seharusnya subbagian ini mulai membangun *image* masyarakat melalui ekspose berkala mengenai kebijakan yang telah dilakukan sehingga penerapan program kesehatan di masyarakat dapat berjalan lancar dan memasarkan UPT di bawah Dinas Kesehatan Propinsi

Alternatif II :



Bagian Tata Usaha dalam menjalankan fungsinya dibantu oleh 3 Subbag yaitu :

1. Subbag Umum Perlengkapan dan Hukmas

Sesuai hasil job analisis, walaupun tantangan hukum di era reformasi ini makin besar, namun tugas yang berkaitan dengan advokasi hukum untuk organisasi seperti Dinas Kesehatan yang merupakan aparat pemerintah propinsi masih rancu, karena tidak ada pendelegasian kewenangan yang jelas, apakah legalitas produk hukum dapat dikeluarkan oleh Dinas Kesehatan Propinsi atau Pemerintah Propinsi sedangkan Dinas Kesehatan Propinsi hanya sebatas telaahan dari segi teknis, demikian pula halnya dengan hubungan masyarakat. Disamping itu sampai saat ini masih belum ada kejelasan dekonsentrasi sehingga tidak diketahui secara pasti berapa peraturan perundangan yang harus ditelaah, di lain sisi masing-masing kabupaten/kota mengeluarkan serta menelaah sendiri peraturan per-

undang-undangan di daerahnya. Kegiatan pelayanan hukum di Dinas Kesehatan propinsi hanya sebatas konsultatif. Saat ini masih banyak masalah-masalah yang berkaitan dengan bidang kesehatan, ataupun masalah kesehatan sendiri yang diluar kemampuan bidang kesehatan, karena sifatnya yang multi sektoral, oleh sebab itu peran hukum di Dinas Kesehatan Propinsi akan berkurang.

Sehingga hukum dan masyarakat tidak harus menjadi subbag sendiri, namun dapat digabungkan dalam subbag umum dan perlengkapan.

2. Subbag Kepegawaian

3. Subbag Keuangan

Sesuai hasil FGD dan analisis hasil penelitian dari tugas-tugas yang sudah dilaksanakan dan seharusnya dilaksanakan oleh Bagian Tata Usaha, apabila alternatif 1 dipakai sebagai rekomendasi struktur organisasi Bagian Tata Usaha Dinas Kesehatan Propinsi Jawa Timur keuntungannya antara lain (1) intensitas dan tanggung jawab terhadap tiap subbag atau kelompok tinggi (2) *span of control* relatif tidak terlalu besar (3) pengelompokan di tiap subbag relatif lebih homogen, sedangkan kelemahannya antara lain (1) organisasi lebih menggelembung sehingga tidak efisien (2) apabila beban subbag kecil akan terjadi pengangguran (3) apabila kewenangan dan tugas dekonsentrasi sedikit beban subbag terlalu kecil.

Apabila alternatif 2 dipakai sebagai rekomendasi struktur organisasi Bagian Tata Usaha Dinas Kesehatan Propinsi Jawa Timur keuntungannya

antara lain (1) organisasi lebih efisien (2) organisasi lebih sederhana dalam arti jenjang struktural tak terlalu banyak (3) tidak terjadi pengangguran yang berarti karena beban kerja relatif besar, sedangkan kelemahannya (1) intensitas terhadap pekerjaan relatif kurang (2) pengelompokan di tiap subbag kurang homogen (3) *span of control* tiap subbag terlalu besar.

Tabel 6.2. Kelebihan dan kekurangan struktur organisasi Bagian Tata Usaha Dinas Kesehatan Propinsi Jawa Timur dilihat dari alternatif jumlah subbag

Alternatif	Kelebihan	Kekurangan
1. Kabag TU membawahi 4 subbag (Um & Perleng, Kepeg, Keu, Hukmas)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intensitas dan tanggung jawab tiap subbag tinggi 2. Span of control tiap subbag relatif tak terlalu besar 3. Pengelompokan tiap subbag relatif lebih homogen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organisasi lebih menggelembung sehingga tidak efisien. 2. Bila kewenangan dan tugas dekonsentrasi sedikit beban subbag terlalu kecil. 3. Bila beban subbag kecil akan terjadi pengangguran
2. Kabag TU membawahi 3 subbag (Um & Perleng, Hukmas, Kepeg)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organisasi lebih efisien 2. Organisasi lebih sederhana karena jenjang struktural tak terlalu banyak 3. Tidak terjadi pengangguran yang berarti karena beban subbag relatif besar 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intensitas terhadap pekerjaan relatif kurang 2. Pengelompokan di tiap subbag kurang homogen 3. Span of control tiap subbag terlalu besar

Kelemahan dari pembentukan struktur organisasi dalam rangka otonomi daerah disamping adanya faktor-faktor politis dan waktu yang relatif singkat adalah pemberian kewenangan dan tugas-tugas dekonsentrasi dari pemerintah kepada propinsi maupun dari propinsi ke Dinas pelaksana yang

sampai saat ini belum tuntas, sehingga sulit untuk mengadakan pembenahan terhadap struktur organisasi.

Melihat hasil analisis jabatan Kepala Bagian Tata Usaha yang terdiri dari (1) 15 tugas umum dan (2) 84 tugas teknis yang terdiri dari (1) 19 tugas administrasi umum, keprotokolan dan RT (b) 16 tugas administrasi perlengkapan (c) 19 tugas administrasi kepegawaian (d) 18 tugas administrasi keuangan (e) 12 tugas administrasi hukum dan hubungan masyarakat serta melihat tantangan organisasi masa kini, masa transisi dan masa depan, alternatif 1 dipakai sebagai rekomendasi struktur organisasi Bagian Tata Usaha dengan pertimbangan sebagai berikut :

1. Tantangan Organisasi Masa Kini

- a. Fungsi Bagian Bagian Tata Usaha saat ini sesuai Perda 37 tahun 2000 dan hasil penelitian masih belum optimal, masih banyak tugas-tugas yang seharusnya dilakukan oleh Bagian Tata Usaha sebagai pembantu pimpinan dan pendukung unsur lini belum dilakukan. Bagian Tata Usaha harus memberdayakan fungsinya dengan penataan manajemen yang lebih baik mulai dari perencanaan, pelaksanaan sampai dengan evaluasi serta meningkatkan peran sebagai koordinator, pembina dan pengawas. Sehingga peran sebagai fungsi staf benar-benar dirasakan oleh fungsi lini.

Jabatan Kepala Bagian Tata Usaha Dinas Kesehatan Propinsi Jawa Timur sampai saat ini selalu berasal dari lingkungan kesehatan. Namun

dengan adanya otonomi daerah serta sifat dari jabatan tersebut yang universal, tidak menutup kemungkinan Gubernur sebagai kepala pemerintah provinsi yang mempunyai kewenangan menetapkan jabatan di lingkungan pemerintah propinsi menetapkan pejabat di luar lingkungan kesehatan.

Menghadapi kemungkinan tersebut, kepada Dinas Kesehatan Propinsi sejak dini, harus mengantisipasi hal itu dengan mempersiapkan kader-kader di lingkungan kesehatan mulai sejak rekrutmen, pelatihan dan pengembangan sampai dengan penyeleksian oleh Baperjakat, sehingga akan didapatkan Kabag Tata Usaha sesuai dengan spesifikasi jabatan.

- b. Siklus perencanaan anggaran rutin belum dilaksanakan sesuai jadwal perencanaan tahunan dengan mengikuti mekanisme dari bawah atau usulan unit kerja untuk mengantisipasi kebutuhan organisasi, sehingga anggaran rutin untuk kepentingan organisasi tidak dapat mencukupi organisasi secara makro dan berdampak terhadap belum optimalnya fungsi staf dalam mendukung fungsi lini.

2. Tantangan Organisasi Masa Transisi

Tantangan organisasi pada masa transisi dimana masih banyak permasalahan ikutan sebagai dampak dari berlakunya otonomi daerah seperti penataan SDM, mutasi gaji, kasus-kasus pegawai pusat yang dilimpahkan menjadi pegawai daerah, kewenangan terhadap pembinaan

UPT Departemen Kesehatan di daerah, telaahan terhadap sistem penggajian PNS, penataan dan pelimpahan aset, sinkronisasi kebijakan pemerintah dan propinsi, telaahan dan penjabaran lebih lanjut peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan tugas-tugas dekonsentrasi sebagai acuan pelaksanaan tugas yang penyelesaiannya menjadi tanggung jawab Kepala Bagian Tata Usaha.

3. Tantangan Organisasi Masa Depan

- a. Tantangan organisasi masa depan yang makin berat khususnya berkaitan dengan tuntutan pelayanan prima dan maraknya tuntutan hukum di segala bidang. Khususnya bidang kesehatan, sehingga perlu adanya suatu perlindungan terhadap prosedur kerja.
- b. Peran konsultatif dan pembina dalam bidang hukum, yang berkaitan dengan penetapan standarisasi, pemberian izin, penerapan sanksi dan sebagainya harus dilaksanakan dalam membentuk tanggung jawab dan konsekwensi dari pelaksanaan otonomi daerah.
- c. Perlunya membangun tingkat kepercayaan pada masyarakat dalam bentuk ekspose secara berkala mengenai kebijakan di bidang kesehatan dalam rangka keberhasilan program kesehatan dan upaya memandirikan masyarakat untuk hidup sehat.

- d. Meningkatkan peran atau fungsi humas yang tidak hanya reaktif namun dapat menganalisis permasalahan maupun perkembangan pelayanan kesehatan di segala lapisan masyarakat sebagai bahan komoditas dalam upaya meningkatkan kepercayaan publik terhadap peran kesehatan dalam pembangunan nasional.
- e. Meningkatkan peran humas sebagai unit pemasaran UPT Dinas Kesehatan Propinsi





BAB 7
KESIMPULAN DAN SARAN

BAB 7

KESIMPULAN DAN SARAN

7.1. Kesimpulan

Organisasi Dinas Kesehatan Propinsi yang disahkan sesuai Perda No. 37 tahun 2000 merupakan organisasi kesehatan yang terbentuk dalam rangka otonomi daerah berdasarkan kewenangan propinsi dalam bidang kesehatan yang terdapat dalam PP 25 tahun 2000. Dalam penyusunan struktur organisasi Dinas Kesehatan Propinsi disamping berdasarkan kewenangan dan kebutuhan juga berdasarkan tuntutan politis dan waktu yang mendesak serta rambu-rambu yang telah ditetapkan oleh pemerintah propinsi.

Dengan adanya berbagai pertimbangan tersebut, sulit untuk menerapkan teori organisasi seutuhnya, sehingga dalam pembentukan organisasi pemerintah harus memadukan antara teori dengan kenyataan yang ada, hal tersebut akan berdampak pada pelaksanaan operasionalnya, disatu sisi banyak tugas-tugas yang tumpang tindih dilain sisi ada unit kerja yang tidak dapat mendiskripsikan pekerjaannya, selain itu berakibat terhadap beban kerja yang tidak merata di tiap unit kerja, apalagi bila pembentukan organisasi tidak melalui kajian analisis jabatan dan analisis beban kerja.

Berdasarkan hasil penelitian teridentifikasi tugas-tugas yang telah dilaksanakan dan seharusnya dilaksanakan untuk mendukung fungsi subdinas-subdinas oleh Kepala Bagian Tata Usaha Dinas Kesehatan Propinsi Jawa Timur dengan pendekatan kajian analisis jabatan. Sesuai hasil penelitian, tugas-tugas Kepala Bagian Tata Usaha Dinas Kesehatan Propinsi Jawa Timur dikelompokkan dalam tugas pokok fungsi, tanggung jawab dan kewenangan yang sejenis. Sehingga didapatkan deskripsi jabatan Kepala Bagian Tata Usaha dalam kelompok :

a. Tugas Kepala Bagian Tata Usaha dikelompokkan sebagai berikut :

1. Tugas umum 15 (lima belas) jenis
2. Tugas teknis 84 (delapan puluh empat) jenis terdiri dari :
 - (a) Tugas administrasi umum keprotokolan dan rumah tangga 19 (sembilan belas) jenis.
 - (b) Tugas administrasi perlengkapan 16 (enam belas) jenis
 - (c) Tugas administrasi kepegawaian 19 (sembilan belas) jenis
 - (d) Tugas administrasi keuangan 18 (delapan belas) jenis
 - (e) Tugas hukum dan hubungan masyarakat 12 (dua belas) jenis.

b. Tanggung jawab Kepala Bagian Tata Usaha dikelompokkan sebagai berikut :

1. Tanggung jawab pada tugas administrasi umum, keprotokolan dan rumah tangga 9 (sembilan) tanggung jawab.

2. Tanggung jawab pada tugas administrasi perlengkapan 8 (delapan) tanggung jawab
 3. Tanggung jawab pada tugas administrasi kepegawaian 11 (sebelas) tanggung jawab
 4. Tanggung jawab pada tugas administrasi keuangan 7 (tujuh) tanggung jawab
 5. Tanggung jawab pada tugas hukum dan hubungan masyarakat 5 (lima) tanggung jawab.
- c. Wewenang Kepala Bagian Tata Usaha dikelompokkan sebagai berikut :
1. Wewenang dalam administrasi umum keprotokolan dan rumah tangga 9 (sembilan) kewenangan
 2. Wewenang dalam administrasi perlengkapan 5 (lima) kewenangan
 3. Wewenang dalam administrasi kepegawaian 6 (enam) kewenangan
 4. Wewenang dalam administrasi keuangan 5 (lima) kewenangan
 5. Administrasi dalam hukum dan hubungan masyarakat 5 (lima) kewenangan.

Spesifikasi jabatan Kepala Bagian Tata Usaha berdasarkan penelitian sebagai berikut :

1. Sarjana administrasi diutamakan yang mempunyai jenjang magister serta berpengalaman di bidang administrasi.
2. Mempunyai pangkat pembina serta diprioritaskan mempunyai sertifikat Diklat Pimpinan Tingkat III.



3. Mempunyai ketrampilan kerja yang meliputi aspek mental yaitu kecakapan kerja, fikiran seperti menganalisis data, menghitung, membuat keputusan.
4. Memiliki aspek sosial yaitu kecakapan dalam melakukan tugas yang berhubungan dengan orang lain, seperti mempengaruhi, menggerakkan, membentuk pendapat, berpidato.
5. Bakat kerja yang disyaratkan adalah bakat :
 - (a) G (*Intelegencia*) : yaitu kemampuan belajar secara umum, kemampuan menangkap atau memahami instruksi-instruksi kemampuan untuk menyusun alasan dan membuat pertimbangan.
 - (b) V (bakat verbal) : yaitu kemampuan untuk memahami arti kata-kata dan menggunakannya secara efektif, kemampuan memahami bahasa, memahami hubungan antar kata-kata dan memahami arti keseluruhan kalimat dan paragraf.
 - (c) Q (bakat ketelitian) : yaitu kemampuan menyerap rincian-rincian yang berkaitan dengan bahan verbal atau tabel.
6. Memiliki temperamen kerja
 - (a) D (DCP) yaitu kemampuan menyesuaikan diri untuk menerima tanggung jawab dalam memimpin (*Direction*), mengendalikan (*control*) dan merencanakan (*planning*).
 - (b) F (FIF) yaitu kemampuan menyesuaikan diri dengan kegiatan yang mengandung penafsiran perasaan (*feeling*), gagasan (*idea*), serta fakta (*fact*) dari suatu pandangan pribadi.

- (c) I (INFLU) yaitu kemampuan menyesuaikan diri dalam mempengaruhi pendapat, sikap atau gagasan.
- (d) J (SJC) yaitu kemampuan menyesuaikan diri untuk membuat kesimpulan, penilaian atau keputusan berdasarkan indera atau pertimbangan pribadi.
- (e) D (DEPL) yaitu kemampuan menyesuaikan diri dalam berhubungan dengan orang lain.

7. Memiliki minat kerja

- (a) Terhadap kegiatan yang berhubungan dengan komunikasi data (1b)
- (b) Terhadap kegiatan yang menghasilkan kegiatan nyata dan produktif (5b)
- (c) Terhadap kegiatan-kegiatan yang rutin, konkrit dan teratur.

Kepala Bagian Tata Usaha merupakan *middle manager* sehingga harus mempunyai *human skill* dan *conceptual skill* dengan standart personil (1) taraf *intelegence* setara sarjana (2) *leadership ability* yang mantap (3) *communication ability* yang efektif (4) *moral virtues* yang tinggi (5) *Good judgement* (6) *kaya initiative*.

Berdasarkan deskripsi dan spesifikasi jabatan, Kepala Bagian Tata Usaha masih relevan apabila mempunyai tingkat eselon IIIA karena tugas-tugas manajerial seperti perencanaan pergerakan dan evaluasi yang masih tinggi serta tugas-tugas lain seperti koordinator pengawasan dan pembinaan yang masih tinggi.

Berdasarkan pengelompokan-pengelompokan tugas, tanggung jawab dan wewenang Kepala Bagian Tata Usaha didapatkan 2 alternatif struktur organisasi Bagian Tata Usaha yang berbeda dengan struktur organisasi Bagian Tata Usaha saat ini. Alternatif 1, Kepala Bagian Tata Usaha membawahi 4 subbagian yaitu (1) subbagian Umum dan Perlengkapan (2) subbagian Kepegawaian (3) subbagian keuangan (4) subbagian Hukum dan Humas dipilih sebagai rekomendasi struktur organisasi Bagian Tata Usaha Dinas Kesehatan Propinsi dengan mempertimbangkan (1) tantangan organisasi masa kini (2) tantangan organisasi masa transisi dan (3) tantangan organisasi masa depan.

7.2. Saran

Sesuai dengan hasil penelitian dan melihat kondisi lapangan saat ini, beberapa saran penelitian sebagai berikut :

7.2.1. Saran Bagi Institusi

1. Agar Kepala Bagian Tata Usaha Dinas Kesehatan Propinsi Jawa Timur dapat melaksanakan tugasnya dengan baik perlu dilakukan analisis jabatan sehingga dihasilkan deskripsi jabatan Kepala Bagian Tata Usaha, demikian pula untuk jabatan-jabatan yang lain sehingga tidak terjadi tumpang tindih antara jabatan yang satu dengan yang lain.

2. Spesifikasi jabatan yang dihasilkan dapat dipakai sebagai acuan atau kriteria dalam menempatkan seseorang untuk menduduki jabatan Kepala Bagian Tata Usaha.
3. Melihat tantangan organisasi masa kini, masa transisi dan masa depan struktur organisasi tata usaha harus efektif dan efisien, yaitu Kabag Tata Usaha membawahi 4 subbag (a) subbag umum, protokol dan rumah tangga (b) subbag kepegawaian (c) subbag keuangan (d) subbag hukum dan humas.

7.2.2. Saran Untuk Peneliti Lain

1. Untuk menyempurnakan struktur organisasi bagian tata usaha Dinas Kesehatan propinsi disamping berdasarkan kajian analisis jabatan perlu dilakukan kajian analisis penghitungan beban kerja, sehingga dapat diketahui apakah struktur bagian tata usaha yang ada saat ini sudah efisien.
2. Melakukan kajian analisis jabatan struktur organisasi di Unit kerja lain dalam lingkup Organisasi Dinas Kesehatan Propinsi, mengingat saat ini selain peneliti belum ada yang melakukan kajian analisis jabatan di Dinkes Propinsi, sehingga dapat diperoleh gambaran secara utuh apakah organisasi Dinas Kesehatan propinsi sesuai Perda No. 37 tahun 2000 sudah efisien.



DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR PUSTAKA

- Abbot, F.R., (1990) *Teaching for Better Learning: A Guide for Teacher of Primary Health Staf*. Geneva, World Health Organization.
- Ayee Yoseph, R.A., (1996), The Measurement of Decentralization : The Ghanaian Experience, *Africans Affairs Journal*, Vol. 95, PP 31-50.
- Bernardin, J.h., Joyce, E.A. & Russel (1993) *Human Resource Manager an Experimental Approach*, Singapore, Mc Graw Hill Book Co.
- Biro Organisasi Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Timur, (2000) *Himpunan Materi Analisis Jabatan*, Buku I s/d VIII.
- Burgel, Barbara, J., (1997), Certified Occupational Health Nursing Job Analysis in The United States, *Journal AAOHN* Vol. 45 No. 11, PP 581-591.
- Damayanti, N.A., (2000), *Job Analisis*, Diklat Mata Kuliah MMPK Pasca Sarjana, Universitas Airlangga.
- Depkes RI, (1992), *Undang-Undang Republik Indonesia No. 22 Tahun 1992 tentang Kesehatan*, Jakarta.
- Depkes RI, (1999), *Pedoman Pengorganisasian Dinas Kesehatan Kabupaten/Kota dan Propinsi Serta Pengaturan Sarana dan Pertengkapan Dalam Rangka Desentralisasi dan Otonomi Daerah di Bidang Kesehatan*, Jakarta.
- Dessler, G., (2000), *Job Analisis, Human Resource Management*, Prentice, Hall, Inc., New Jersey 8th edition.
- Donosepoetro, M (1999), *Organization Theory and The Manager, A Sinopsis. Bahan Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia*, Surabaya MMPK Pascasarjana Universitas Airlangga.
- Donosepoetro, M, Damayanti, N.A. (1999) *Team Building, the Soul of Human Resource Performance, A Sinopsis. Bahan Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia*, Surabaya, MMPK Pascasarjana.

- Dunn W.H., (1999), *Analisa Kebijaksanaan Publik*, Alih Bahasa : Darwin M., Hanindita Graha Widya, Yogyakarta.
- Gitosudarmo, dan Mulyono, (1996) *Prinsip Dasar Manajemen*, Edisi 3; BPFE Yogyakarta.
- Handoko. H., (1999), *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Edisi 2, BPFE, Yogyakarta.
- Karlof, B, Ostblum Svante (1992) *Benchmarking A Sign Post to Excelence in Quality and Productivity*, Swedish. First Edition.
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (1993) *Analisis Jabatan – Diktat Jarak Jauh Sepala*.
- Menteri Dalam Negeri dan Otonomi Daerah Republik Indonesia, 2000, *Keputusan Menteri Dalam Negeri dan Otonomi Daerah Nomor 50 tahun 2000 tentang Pedoman Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah*, Bagian Organisasi Sekretariat Daerah kota Surabaya.
- Mintzberg, H.(1983) *Structure in Fives Designing Effective Organizations*, Prentice Hall, Engle Wood Cliffs, N.J. 07632.
- Moekijat (1987) *Analisis Jabatan*, Bandung, Penerbit, Mandar Maju.
- Mondy, R.W., Noe, R.M., & Premaux S.R., (1993) *Human Resource Management*, Singapore Allyn and Bacon
- Mondy, W., Noe, R., Premeaux, S., 1999, *Job Analisis, Human Resources Management*, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 7th edition.
- Osburne, D., and Gaebler, T., 1996, *Mewirauahakan Birokrasi*, Alih Bahasa : Rosyid, A., Jakarta, Pustaka Binaman Pressindo.
- Program Pascasarjana Unair, (1994), *Usulan Penelitian Tesis Disertasi*, Unair
- Qomarudin, M.B., (1998), *Focus Group Diskusi*, Pusat Penelitian Kependudukan Pembangunan Universitas Airlangga.
- ✓ Rais, S., dan Soembodo, B., 1997, *Analisis Jabatan Untuk Meningkatkan Efektivitas Kerja*, Airlangga University Press.

- Robbins, S.P., (1994), *Teori Organisasi, Struktur, Desain dan Aplikasi*, Alih Bahasa Udaya, J., Jakarta, Penerbit Arcan.
- Santoso, A, (1988), *Analisis Kebijakan Publik Masalah dan Pendekatan*, Jurnal Ilmu Politik No. 4, Jakarta.
- Siagian, S.P., (1992) *Fungsi-fungsi Manajerial*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Siagian, S.P., (1995) *Teori Pengembangan Organisasi*, Jakarta, Bumi Aksara
- Siswanto, 2000, *Kebutuhan Ketrampilan Manajemen dan Orientasi Organisasi Menghadapi Desentralisasi Bidang Kesehatan*, Makalah Lokakarya Strategi Tenaga Kesehatan Menghadapi Desentralisasi Bidang Kesehatan, Surabaya
- Sulistami (2000), *Analisis Jabatan*, Makalah Sosialisasi Analisa Jabatan Bagi Organisasi Departemen Kesehatan.
- Supriyanto, S., (1998), *Metodologi Penelitian, Pascasarjana*, Unair Surabaya.
- Supriyanto, S., (2001), *Struktur Organisasi Perubahan dan Pengembangan Organisasi*, Diktat Mata Kuliah MMPK Pasca Sarjana, Universitas Airlangga.
- Sutarto (2000) *Dasar-Dasar Organisasi*, Gadjah Mada University Press.
- Wahab, S.A., (1997) *Analisis Kebijakan, Dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara*, Edisi Kedua, Bumi Aksara, Jakarta.
- Warsito, U., (2000) Pokok-pokok Pikiran Lepas Formulasi Undang-Undang No. 22 dan 25 tahun 1999 dan Dampak Terhadap Kebijakan Publik, *Journal Manajemen Pelayanan Kesehatan* Vol. 03 No. 02, Pusat Manajemen Pelayanan Kesehatan Fakultas Kedokteran Gadjah Mada, Vol. 03 No. 02, hal. 55-59.
- Wijono, D., (1997) *Manajemen Kepemimpinan dan Organisasi Kesehatan*, Surabaya, Airlangga University Press.
- Zainuddin, M., (1999) *Metodologi Penelitian*, Diktat Mata Kuliah MMPK Pascasarjana, Universitas Airlangga.