

## Analisis Pendayagunaan Tenaga Sarjana Kesehatan Masyarakat Di Rumah Sakit Umum Pusat Dokter Kariadi Kota Semarang Tahun 2013

Mya Rosiana<sup>\*)</sup>, Sutopo Patria Jati<sup>\*\*)</sup>, Ayun Sriatmi<sup>\*\*)</sup>

<sup>\*)</sup> Mahasiswa Bagian Peminatan Administrasi dan Kebijakan Kesehatan Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Diponegoro

<sup>\*\*)</sup> Staf Pengajar Bagian Peminatan Administrasi dan Kebijakan Kesehatan Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Diponegoro

### ABSTRAK

*Pendayagunaan tenaga kesehatan adalah upaya pemerataan dan pemanfaatan serta pengembangan tenaga kesehatan. Pendayagunaan tenaga kesehatan, utamanya dalam rangka pemerataan tenaga kesehatan dilaksanakan sesuai dengan rencana kebutuhan tenaga kesehatan. RSUP Dokter Kariadi adalah rumah sakit pusat yang memiliki banyak tenaga kerja, salah satunya SKM. Kariadi harus mendayagunakan tenaganya untuk mendapatkan hasil kinerja yang optimal. Namun, terdapat kesenjangan antara uraian tugas dengan kompetensi SKM, sehingga perlu adanya pendayagunaan tenaga SKM. Tujuan pendayagunaan SKM adalah mengoptimalkan kinerja SKM agar uraian tugas dengan kompetensinya sesuai. Tujuan penelitian adalah menganalisis pendayagunaan tenaga SKM di RSUP Dokter Kariadi Kota Semarang yaitu variabel penataan struktur organisasi, analisis jabatan, uraian tugas, persyaratan jabatan, standar kompetensi dan pendayagunaan tenaga SKM. Penelitian ini merupakan penelitian observasional. Jenis Penelitian yang dilakukan merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Populasi yang diteliti adalah 4 informan utama terdiri dari Kepala Sumber Daya Manusia dan 3 tenaga SKM serta 1 informan triangulasi Direktur SDM dan Pendidikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam penempatan SKM masih di dasari pada kebutuhan belum disesuaikan dengan kompetensinya sehingga terjadi ketidaksesuaian uraian tugas dengan kemampuannya. Saran yang direkomendasikan yaitu: Pendayagunaan tenaga SKM harus menyesuaikan antara analisis jabatan, yang meliputi syarat jabatan, uraian tugas, kemudian harus menyesuaikan dengan kompetensi sehingga tidak terjadi kesenjangan.*

**Kata kunci** : pendayagunaan, tenaga, SKM

**Kepustakaan** : 27, 1992-2013

## PENDAHULUAN

Sesuai dengan perkembangan teknologi dan tuntutan pelayanan kesehatan, Departemen Kesehatan sejak beberapa dasawarsa terakhir telah mendidik bermacam-macam jenis profesi tenaga kesehatan. Pada awalnya berbagai profesi tersebut memang diadakan untuk memenuhi kebutuhan program pemerintah dalam meningkatkan derajat kesehatan masyarakat. Namun dalam perkembangannya, kebutuhan akan tenaga kesehatan juga mempertimbangkan tuntutan pasar dan kebutuhan berbagai segmen masyarakat. Dalam konteks ini, sebagai negara yang tengah membangun dan mengembangkan infrastruktur pelayanan kesehatan, Indonesia perlu melakukan penataan ulang pendayagunaan tenaga kesehatan yang telah ada atau yang masih akan dikembangkan.

Pendayagunaan tenaga kesehatan adalah upaya pemerataan dan pemanfaatan serta pengembangan tenaga kesehatan. Pendayagunaan tenaga kesehatan, utamanya dalam rangka pemerataan tenaga kesehatan dilaksanakan sesuai dengan rencana kebutuhan tenaga kesehatan, baik untuk memenuhi kebutuhan pada fasilitas pelayanan kesehatan Pemerintah atau fasilitas pelayanan kesehatan swasta. Pemerataan tenaga kesehatan juga dilaksanakan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kesehatan sebagai administrator kesehatan, regulator, pendidik, peneliti dan tenaga pemberdayaan masyarakat.

Dalam lingkungan institusi pendidikan tinggi bagi tenaga kesehatan di Indonesia, kedudukan materi Ilmu Kesehatan Masyarakat (IKM) baik sebagai ilmu maupun pengetahuan dan teknologi dirasakan semakin penting peranannya. Sebagai ilmu pengetahuan dan teknologi, IKM telah dikembangkan dari induknya yaitu Ilmu Kedokteran. Hal tersebut terjadi karena kemajuan konsep IKM dalam beberapa dekade terakhir, maka dirasa perlu untuk mengembangkan jalur khusus yang bisa menampung perkembangan IKM. Dengan adanya perkembangan pengetahuan tersebut, supaya lebih dalam dan lebih luas penguasaan

materi IKM dibutuhkan kurikulum untuk tenaga kesehatan yang menghususkan kompetensinya dalam materi IKM.<sup>1</sup>

Sarjana Kesehatan Masyarakat memiliki kompetensi yang unggul, seperti yang dijelaskan dalam profil kesehatan masyarakat. Kompetensi unggul Kesehatan Masyarakat terdiri dari tujuh poin penting yang biasa disingkat menjadi *MIRACLE (Manage, Innovator, Role Model, Apprentice, Communitarian, Leader dan Educator)*.<sup>20</sup>

Dalam penelitian ini, lokasi yang digunakan adalah RSUP Dr. Kariadi. RSUP Dr. Kariadi merupakan Rumah Sakit Pemerintah dan Rumah Sakit Pendidikan di Jawa Tengah yang terakreditasi sebagai RS tipe A. Sebagai RSUP di Jawa Tengah, RS Dr. Kariadi memiliki ribuan pegawai baik yang berlatar belakang medis maupun non medis. Salah satu pegawainya berlatar belakang SKM.

Penempatan lulusan Kesehatan Masyarakat di rumah sakit, dapat ditempatkan pada formasi sebagai berikut: area struktural dan fungsional. Tenaga fungsional dapat diposisi sebagai: entomolog kesehatan, epidemiolog kesehatan, sanitarian, penyuluh kesehatan masyarakat, pranata laboratorium kesehatan, administrator kesehatan dan kesehatan kerja. Sedangkan untuk bagian struktural di posisikan di bagian yang meliputi bagian pelayanan penunjang medik, bagian pendidikan dan pelatihan, bagian administrasi umum dan keuangan, bagian sumber daya manusia, bagian sarana medik, serta bagian komite etik dan hukum.

Berdasarkan survey awal, RSUP Dr. Kariadi memiliki 24 orang SKM, seharusnya bila dilihat dari standar kebutuhan untuk RS Tipe A sudah melebihi ketentuan. Tetapi pada kondisi di lapangan kerja, pendistribusian tenaga SKM masih belum sesuai, hal ini dikarenakan SKM memiliki tujuh peminatan, terkadang penempatan formasi SKM belum disesuaikan dengan kompetensinya. Bahkan terdapat suatu pekerjaan yang dilakukan oleh jabatan lain yang bukan wilayah kompetensinya. Manajemen sumberdaya manusia yang tepat harus bisa mengusahakan

agar tenaga kerja itu ditempatkan pada posisi yang tepat sesuai dengan minat dan kemampuannya.

Dari survey awal, peneliti menemukan permasalahan. RSUP Dr. Kariadi mengalami kesenjangan antara uraian tugas dengan kompetensi pada tenaga SKM. Contohnya di Bagian Hukum Humas dan Pemasaran sub unit Koordinator PKRS yang diduduki oleh tenaga SKM peminatan gizi dengan kompetensi menganalisis segala sesuatu yang berhubungan dengan data gizi, makanan dan dietik serta penunjangnya secara analitik, namun terdapat kesenjangan pada uraian tugasnya yang disini tercantum uraian tugas koordinator Promosi Kesehatan Rumah Sakit (PKRS) adalah menyusun rencana kerja jangka panjang dan pendek kegiatan PKRS di Rumah Sakit. Jadi antara kompetensinya sebagai nutrisisionis tidak sesuai dengan uraian jabatannya yaitu sebagai koordinator Promosi Kesehatan Rumah Sakit.

#### **METODELOGI PENELITIAN**

Penulisan ini menggunakan jenis penelitian observasional dan metode pengumpulan data kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara mendalam.<sup>13,14</sup> Alat bantu yang digunakan antara lain buku catatan lapangan dan alat perekam. Penelitian ini dilaksanakan di RSUP Dr. Kariadi Kota Semarang. Waktu pelaksanaan penelitian pada bulan Mei-Juni 2013. Variabel yang diteliti adalah penataan struktur organisasi, analisis jabatan, uraian tugas, persyaratan jabatan, standar kompetensi dan pendayagunaan tenaga SKM di RSUP Dr. Kariadi Semarang.

Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*. Jumlah informan utama ada 4 orang yaitu Kepala Sumber Daya Manusia dan Tenaga SKM. Uji validitas menggunakan triangulasi sumber yaitu Direktur SDM dan Pendidikan RSUP Dr. Kariadi Kota Semarang.

#### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

##### **Variabel Penataan Struktur Organisasi**

Secara umum informan menyatakan bahwa indikator penataan struktur organisasi yaitu adanya hierarki posisi, dimana setiap posisi memiliki tugas, tanggung jawab, akuntabilitas dan juga syarat untuk menduduki posisi tersebut. Dengan demikian ketika rumah sakit ingin mengisi posisi dalam setiap hierarki jabatan tentu harus melalui pertimbangan, diantaranya adalah pendidikan, pengalaman, kinerja, *soft skill* dan kompetensi. Tetapi pada jabatan yang diduduki SKM ada yang kurang sesuai dengan kompetensinya, karena SKM belum memiliki profesi dan terdiri dari bermacam-macam peminatan yang setiap universitas memiliki peminatan yang berbeda-beda.

##### **Variabel Analisis Jabatan**

Secara umum terdapat persamaan pernyataan antara informan utama dan informan triangulasi. Analisis jabatan merupakan dasar utama dalam menentukan tugas dan kewajiban seorang pegawai. Dari analisis jabatan akan tumbuh uraian tugas dan persyaratan jabatan. Pembuatan analisis jabatan merupakan tugas seorang Direktur, yang memiliki kewenangan penuh atas ketentuan didalam suatu jabatan. Hasil dari rancangan pembuatan analisis jabatan oleh Direktur akan diproses ulang sistematikanya oleh bagian SDM.

Dasar pembuatan analisis jabatan adalah Peraturan Pemerintah tentang panduan dalam membuat analisa jabatan. Dengan melihat aspek kompetensi, resiko, kompleksitas, tenaga kerja, wewenang, olah harta, kondisi kerja dan komunikasi. Pembuatan analisis jabatan harus disesuaikan dengan dasar-dasarnya, karena ini akan berguna untuk menentukan tugas, kewajiban, hak suatu jabatan tertentu.

##### **Variabel Uraian Tugas**

Terdapat kesamaan keterangan dari informan utama dan informan triangulasi bahwa uraian tugas wajib diberikan kepada setiap pegawai. Karena menjadi indikator dan patokan apa yang harus dilakukan, apa yang menjadi kewajiban dari jabatan tersebut. Untuk SKM,

uraian tugas tergantung di bagian mana dia bekerja. Karena SKM terdapat beberapa peminatan dan semua peminatannya memiliki masing-masing kemampuan yang berbeda.

#### **Variabel Persyaratan Jabatan**

Secara umum jawaban seluruh informan sama, yang terdapat dalam syarat jabatan seperti pada dasar pembuatan jabatan, ada keterampilan, kemampuan, kompetensi latar belakang pendidikannya, persyaratan fisik atau mental serta persyaratan umur dan jenis kelamin.

Persyaratan jabatan sangat berguna dalam mencocokkan seseorang dengan posisi atau jabatan tertentu dan mengidentifikasi pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan, sehingga si pemegang jabatan diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh divisi/unit kerja atau tujuan organisasi secara keseluruhan

#### **Variabel Standar Kompetensi**

Pendapat semua informan tentang standar kompetensi tidak jauh berbeda, yaitu dalam hal penempatan pegawai itu harus sejalur dengan latar belakang pendidikan, kepeminatan, kemampuan, kemauan dan hal lain yang mendukung, sebab dalam dunia kerja khususnya di rumah sakit pegawai adalah sebagai pelayan kesehatan.

Ada beberapa pegawai di rumah sakit yang mengalami kesenjangan, salah satunya tenaga SKM. SKM memiliki beberapa peminatan yang masing-masing perguruan tinggi berbeda-beda jenis peminatannya, sehingga menyulitkan pihak rumah sakit untuk penempatan SKMnya. Selain itu juga disesuaikan dengan kebutuhan tenaga pada saat itu.

Jika terjadi kesenjangan pasti dilakukan pelatihan, pendidikan dan pengembangan agar pegawai tersebut mampu menyesuaikan dengan jabatannya.

#### **Variabel Pendayagunaan Tenaga SKM**

Terdapat kesamaan keterangan antara informan utama dan informan triangulasi bahwa yang menjadi dasar latar belakang pendidikan dan kompetensi yang dimiliki SKM, kemudian di Rumah Sakit Dr. Kariadi akan dikembangkan,

tidak hanya berkuat harus sesuai IKM saja, tetapi fleksibel dengan disiplin ilmu lainnya. SKM adalah lulusan yang mempunyai fokus dalam bidang manajerial rumah sakit dan bukan pada profesi. SKM itu dikembangkan sebagai sarana pendukung dalam pelayanan kesehatan.

Rumah Sakit Dr. Kariadi tidak sepenuhnya mematok jumlah pegawai sesuai Menpan, karena setiap rumah sakit memiliki kebutuhan yang berbeda. Di Rumah Sakit Dr. Kariadi ada 24 orang SKM, saya rasa sudah cukup. Hanya terkadang ada SKM yang dimintai tolong tugas tambahan merangkap kerja tapi sifatnya tugas tambahannya hanya sementara.

Kurikulum yang digunakan dalam SKM itu adalah untuk memenuhi kebutuhan rumah sakit yang bersifat manajerial dan tergantung pula pada masing-masing kepeminatan. Jika mengalami kesulitan maka akan dilakukan pelatihan dan pengembangan untuk pegawai yang bersangkutan.

#### **Penataan Struktur Organisasi**

Berdasarkan hasil penelitian di RSUP Dr. Kariadi, penataan pegawai didasarkan pada analisis jabatan sehingga setiap pegawai mempunyai tugas dan tanggung jawab masing-masing. Untuk mengisi struktur organisasi perlu mempertimbangkan kemampuan, sehingga dilakukan pendistribusian pegawai untuk mengisi jabatan yang telah disesuaikan dengan latar belakang kompetensinya. Pendistribusian dilihat dari beban kerja per unit, apabila ada unit kerja yang mengalami kelebihan tenaga dibandingkan dengan beban kerja maka pegawai yang dinilai kurang berkontribusi akan dipindahkan ke bagian lain yang disesuaikan dengan kemampuannya.

Dari hasil evaluasi kinerja, pihak RSUP Dr. Kariadi berintrospeksi dengan sistem penataan pegawainya. Melihat bahwa pegawai yang mengalami ketidaksesuaian dengan jabatannya mengalami ketidakefektifan dalam berkontribusi di dalam pekerjaannya, sehingga perekrutan tenaga SKM dari jalur BLU sudah didasarkan dengan pertimbangan latar belakang kompetensi dan peminatan seorang SKM, misalnya dibutuhkan seorang S1 Kesmas dengan



peminatan AKK, maka yang akan direkrut adalah SKM AKK. Perekrutan tenaga SKM dengan sistem BLU sudah tiga kali dilaksanakan, yaitu tahun 2012, Maret 2013 dan Desember 2013. Akan tetapi hanya pada tahun 2012 SKM banyak dibutuhkan oleh RSUP Dr. Kariadi, terdapat enam tenaga SKM yang diterima untuk bekerja di rumah sakit. Distribusi tenaga SKM yang diterima di RSUP Dr. Kariadi yaitu empat orang di Bagian Hukum, Humas dan Pemasaran dengan jabatan sebagai PKRS (Promosi Kesehatan Rumah Sakit), satu orang di Bagian Perencanaan dan Evaluasi dengan jabatan sekretariat akreditasi dan satu orang lainnya di Bagian Instalasi Paviliun Garuda sebagai pranata kesling.

#### **Analisis Jabatan**

Berdasarkan penelitian di RSUP Dr. Kariadi, analisis jabatan merupakan unsur utama dalam perencanaan pegawai. Sesuai dengan hakekatnya, maka aspek pokok yang dianalisis dalam analisis jabatan adalah pelaksanaan pekerjaan yang menjabarkan fungsi-fungsi yang ada di setiap unit kerja. Penjabaran fungsi terlihat pada pelaksanaan tugas oleh semua pegawai yang berada di unit kerja tersebut. Selain itu aspek lain yang dianalisis antara lain adalah bahan-bahan yang dipergunakan dalam bekerja dan peralatan kerjanya, keadaan tempat kerja serta hal-hal lain yang mempengaruhi kemampuan kerja. Dalam penataan sistem manajemen SDM diperlukan informasi dasar yaitu informasi tentang jabatan yang diperoleh dari analisis jabatan. Oleh karena itu, langkah pertama yang harus dilakukan adalah analisis jabatan. Langkah tersebut bertujuan untuk memperoleh informasi tentang karakteristik pekerjaan yang ada di setiap unit kerja yang selanjutnya dirumuskan atau diformulasikan menjadi jabatan.

Analisis jabatan diawali dengan adanya pelaporan kekurangan pegawai dari setiap unit kerja. Kemudian dari adanya pelaporan tersebut akan dianalisa oleh bagian SDM yang berkaitan dengan beban pekerjaan, sehingga dapat digunakan untuk perencanaan rekrutmen.

Pengumpulan data dapat digunakan untuk perencanaan analisis jabatan. Dalam analisis jabatan di RSUP Dr. Kariadi terdapat uraian tugas, hasil kerja, tanggung jawab, wewenang dan persyaratan jabatan.

#### **Uraian Tugas**

Berdasarkan hasil peneliian, uraian tugas dibuat oleh Direktur dengan tujuan untuk memperjelas tugas seorang pegawai dalam melaksanakan kewajibannya. Dari pengamatan yang dilakukan oleh peneliti, terdapat ketidaksesuaian antara uraian tugas dengan kompetensi latar belakang tenaga SKM. Padahal jika tidak sesuai dengan kompetensinya, maka pegawai tersebut akan kesulitan dalam mengaplikasikan ilmu yang dimiliki dengan pekerjaannya.

#### **Persyaratan Jabatan**

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh dengan wawancara mendalam dari informan utama, persyaratan jabatan merupakan kekhususan atau syarat minimal untuk menduduki suatu jabatan tertentu. Sehingga dalam syarat minimal tersebut terdapat peraturan atau standar minimal yang dibutuhkan dari seseorang untuk dapat memenuhi tuntutan tugas. Di syarat jabatan terdapat pangkat/golongan minimal menduduki suatu jabatan, pendidikan, keterampilan, kemampuan, kursus/diklat, pengalaman kerja, persyaratan fisik atau mental serta persyaratan umur dan jenis kelamin.

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2009 Pasal 13 Tentang Sumber Daya Manusia Rumah Sakit, menyebutkan bahwa: Setiap tenaga kesehatan yang bekerja di Rumah Sakit harus bekerja sesuai dengan standar profesi, standar pelayanan Rumah Sakit, standar prosedur operasional yang berlaku dan etika profesi. Penempatan lulusan Kesehatan Masyarakat di rumah sakit, dapat ditempatkan pada formasi sebagai berikut: area struktural dan fungsional. Tenaga fungsional dapat diposisi sebagai: entomolog kesehatan, epidemiolog kesehatan, sanitarian, penyuluh kesehatan masyarakat, pranata laboratorium kesehatan, administrator kesehatan dan kesehatan

kerja. Sedangkan untuk bagian struktural di posisikan di bagian yang meliputi bagian pelayanan penunjang medik, bagian pendidikan dan pelatihan, bagian administrasi umum dan keuangan, bagian sumber daya manusia, bagian sarana medik, serta bagian komite etik dan hukum.

Berdasarkan hasil penelitian di RSUP Dr. Kariadi, jabatan fungsional yang diisi SKM adalah nutrisisionis, pranata laboratorium kesehatan, perawat, pranata kesling/sanitarian dan pranata elektromedik. Sedangkan pada bagian struktural menduduki unit kerja di bagian hukum, humas dan pemasaran, bagian SDM, bagian umum, instalasi radiologi, bagian Perencanaan dan Evaluasi serta bagian Diklat Litbang. Jabatan yang diduduki oleh SKM yang berada pada unit kerja struktural adalah sebagai koordinator PKRS, Kasubbag Administrasi Kepegawaian, Tata Usaha, Koordinator Diklat, Koordinator mutu, sekretariat akreditasi dan Kassubag Evapol.

Sehingga masih terdapat peluang jabatan yang belum terisi penuh untuk kebutuhan tenaga SKM berdasarkan kerangka acuan dari RUU Nakes, yaitu di bagian entomolog kesehatan, epidemiolog kesehatan dan kesehatan kerja. Berdasarkan persyaratan jabatan yang terdapat dalam analisis jabatan, untuk tenaga struktural di bagian sarana medik kualifikasi jabatan yang dibutuhkan adalah S1 Kesehatan. Hal ini dapat menjadi peluang bagi SKM untuk berkontribusi dalam pengembangan kompetensi di Bidang Sarana Medik karena sesuai dengan latar belakang pendidikan SKM khususnya dalam ilmu manajemen pelayanan kesehatan.

#### Pendayagunaan Tenaga SKM

Pendayagunaan pada tenaga SKM yang mengalami kesenjangan antara kompetensi dengan uraian tugas adalah dilakukannya pendidikan dan pelatihan guna mengembangkan disiplin ilmu lainnya. Dalam hal pelatihan dan pengembangan ini, pihak rumah sakit mempunyai tujuan yaitu mengurangi adanya kekurangan keterampilan dan pengetahuan tentang suatu pekerjaan pada jabatan tertentu.

Dalam kaitannya dengan adanya kasus kesenjangan, pelatihan dan pengembangan yang dilakukan dengan diklat, seminar, penyuluhan, workshop dan lain-lain ini gunanya untuk mengurangi atau meminimalisir kurangnya pengetahuan dan keterampilan untuk posisi jabatan baru bagi pegawai yang ditempatkan pada bagian-bagian tertentu yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya.

Dari hasil evaluasi yang dilakukan oleh Tim Monev RSUP Dr. Kariadi, diketahui bahwa pegawai yang mengalami kesenjangan akan merasa kesulitan diawal menjabat. Sehingga perlu adanya perbaikan sistem penempatan pegawai sesuai dengan kompetensi dan kualifikasi yang dibutuhkan. Untuk itu RSUP Dr. Kariadi menerapkan pola BLU pada proses perencanaan pegawai dimana kebutuhan tenaga yang direkrut sudah diarahkan untuk mengisi suatu jabatan tertentu

#### KESIMPULAN

Posisi yang sesuai untuk SKM disesuaikan dengan spesifikasi jabatan di area struktural dan fungsional. Tenaga fungsional dapat diposisi sebagai: entomolog kesehatan, epidemiolog kesehatan, sanitarian, penyuluh kesehatan masyarakat, pranata laboratorium kesehatan, administrator kesehatan dan kesehatan kerja. Sedangkan untuk bagian struktural di posisikan di bagian yang meliputi bagian pelayanan penunjang medik, bagian pendidikan dan pelatihan, bagian administrasi umum dan keuangan, bagian sumber daya manusia, bagian sarana medik, serta bagian komite etik dan hokum.

Terdapat peluang jabatan yang belum terisi penuh untuk kebutuhan tenaga SKM berdasarkan kerangka acuan dari RUU Nakes, yaitu di bagian entomolog kesehatan, epidemiolog kesehatan, administrator kesehatan dan kesehatan kerja. Berdasarkan persyaratan jabatan yang terdapat dalam analisis jabatan di RSUP Dr. Kariadi, peluang SKM untuk tenaga struktural ada di bagian sarana medik kualifikasi jabatan yang dibutuhkan adalah S1 Kesehatan, sesuai dengan

latar belakang pendidikan SKM khususnya dalam ilmu manajemen pelayanan kesehatan.

#### DAFTAR PUSTAKA

1. World Health Organization, diakses tanggal 22 Maret 2013.
2. World Health Organization, diakses tanggal 30 Maret 2013.
3. Anonymous. 2010. *Pedoman Teknis Sarana dan Prasarana Rumah Sakit Tipe B*. Jakarta: Kementerian Kesehatan RI.
4. Fathoni, Abdurrahmat. 2006. *Organisasi & Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Asdi Mahasatya.
5. Lampiran SK MENKES No. 922/MENKES/SK/X/2008
6. Flippo, Edwin. P. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Edisi keenam*. Jakarta: Erlangga.
7. Handoko, T. Hani. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE.
8. Hasibuan, S. P. Malayu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
9. Sukanto Rekkshodiprodjo & T. Hani Handoko. 1993. *Organisasi Perusahaan: Teori dan Perilaku*. Yogyakarta: BPFE.
10. Heneman III, Herbert G., Timothy A. Judge. 2006. *Staffing Organization*. New York: The McGraw Hill Companies.
11. Gibson, James L, John M. Ivancevich dan James H. Donnelly Jr. 2000. *Organizations: Behaviour, Structure and Process*, Boston: McGraw-Hill Companies Inc.
12. Mondy, R. Wayne, and Robert M. Noe. 2005. *Human Resource Management. Ninth Edition*. USA: Prentice Hall.
13. David, FR. 2002. *Strategic management*. New Jersey: Prentice Hall.
14. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008 Tentang Pedoman Analisis
15. Dessler, Gary. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alih Bahasa Ali Tanya. Jakarta: PT. Index Kelompok Gramedia.
16. Ilmu Kesehatan Masyarakat. (Online), (<http://www.wikipedia.com>, diakses tanggal 29 Mei 2013).
17. Profile Kesehatan Masyarakat Nusa Tenggara Timur. (Online), (<http://www.dinkes>).
18. Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
19. Adang, Bachtiar. 2012. *Kapasitasi Profesi Kesehatan Masyarakat*. Jakarta: Aryaduta.
20. Santoso, Dr. Lutdfi. 2006. *Pengantar Ilmu Kesehatan Masyarakat*. Semarang: Undip.
21. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara. 2005. Buku LAKIP.
22. Husna Suad & Heiddjrachman. 1997. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE.
23. Moekiat. 1998. *Analisis Jabatan*. Bandung: Mandar Maju.
24. Lampiran I Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 20 Tahun 2012 Tentang STANDAR KOMPETENSI KERJA ANALIS KEPEGAWAIAN.
25. Wexley Kenneth N & Yulk Gary. 1992. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*. Penerbit Rineka Cipta.
26. Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor : 37 Tahun 2011.
27. Ernest Dale, Organization, American Management Associations, New York, 1967.