

BAB VI

HASIL PENELITIAN

Hasil penelitian yang disajikan sesuai dengan tahapan yang ada dalam kerangka konsep, dari karakteristik tenaga, hari dan waktu kerja, dan penggunaan waktu untuk aktivitas produktif, tidak produktif, dan aktivitas pribadi oleh personil HRD. Dari hasil rekapitulasi dari formulir pencatatan aktivitas personil HRD yang diamati dengan metode *work sampling* didapatkan jumlah aktivitas setiap hari selama enam hari kerja, diakumulasikan sehingga akan didapatkan total aktivitas yang dilakukan oleh personil selama kegiatan pengamatan dilaksanakan. Dari aktivitas produktif yang dilakukan, dilakukan perhitungan mengenai kebutuhan tenaga di bagian HRD sesuai dengan beban kerjanya.

6.1. Gambaran Karakteristik Personil HRD

Personil di bagian *Human Resource Departement* (HRD) Rumah Sakit Karya Bhakti berjumlah lima orang dengan komposisi satu orang laki-laki dan empat orang perempuan. Masing-masing personil yang ada memiliki karakteristik yang berbeda satu sama lain dilihat dari tingkat pendidikan yang dimiliki, usia, jenis kelamin serta lama kerja.

Dari tabel terlihat bahwa personil yang bekerja di bagian Human Resource Departement memiliki latar belakang pendidikan yang berbeda satu sama lainnya 60% memiliki jenjang pendidikan sarjana, sedangkan 40% berjenjang pendidikan D3. Dari komposisi yang ada, mayoritas personil yang ada di bagian HRD adalah perempuan dengan komposisi 80%. Lama kerja personil di rumah sakit bervariasi antara satu dengan yang lainnya., sebagian besar personil yang ada di bagian HRD sudah bekerja selama lebih dari 10 tahun di Rumah Sakit Karya Bhakti mencapai 60% atau tiga orang.

Tabel 6.1
Gambaran Karakteristik Personil HRD

No	Jabatan	Pendidikan	Jenis Kelamin	Usia	Lama Kerja	
					Di RS	Di HRD
1.	Kepala HRD	Sarjana Kesehatan Masyarakat	Laki-Laki	44	22	9
2.	PJ Administrasi Kpegawaian	Sarjana Teknik	Perempuan	30	5	5
3.	PJ Pengembangan Karyawan	Sarjana Kesehatan Masyarakat	Perempuan	39	19	1
4.	PJ Pengawasan dan Pembinaan Karyawan	D3 Keperawatan	Perempuan	47	22	1
5.	Pelaksana	D3 Manajemen Perbankan	Perempuan	32	9	9

6.2. Hari dan Waktu Kerja

Hari kerja merupakan jumlah hari yang tersedia untuk melakukan pekerjaan, sedangkan waktu kerja adalah satuan waktu yang disediakan untuk bekerja oleh pihak rumah sakit. Hari dan waktu kerja adalah hal yang sangat penting karena waktu yang ada digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan/tugas yang ada.

Karyawan di bagian Human Resource Departement merupakan karyawan *non shift*, bekerja selama enam hari dalam seminggu mulai dari hari senin sampai dengan hari sabtu, dengan 52 minggu kerja maka didapatkan hari kerja bagi personil HRD adalah selama 312 hari dalam satu tahun. Waktu kerja bagi personil Human Resource Departement dalam satu hari kerja adalah mulai jam 07.00 sampai dengan 14.15.

6.3. Hasil Observasi Penggunaan Waktu Kerja dengan Menggunakan Metode *Work Sampling*

Teknik *work sampling* bertujuan untuk mengukur beban kerja yang dilakukan oleh seorang tenaga pada suatu unit, bidang ataupun jenis tenaga tertentu (Ilyas, 2004). Pada *work sampling* hal-hal yang diamati adalah:

- Seluruh kegiatan yang sedang dilaksanakan oleh personil HRD pada waktu jam kerja
- Pengamatan dilakukan dengan *interval* waktu 10 menit per pengamatan, dikelompokkan ke dalam penggunaan waktu produktif, waktu tidak produktif, dan waktu pribadi.

Dari hasil pengamatan aktivitas karyawan di bagian HRD Rumah Sakit Karya Bhakti selama enam hari dengan metoda *work sampling*, didapat data sebagai berikut:

Tabel 6.2
Jumlah waktu kegiatan personil dalam enam hari kerja
di Human Resource Departement (HRD) RSKB Tahun 2009

No	Nama Kegiatan	f	%	
			per keg	Keseluruhan
1	Kegiatan produktif			
	Mengawasi ruang absensi	90	4.05	3.09
	Membuat daftar tugas jaga perawat di poli rajal	30	1.35	1.03
	Input press kartu amano	40	1.80	1.37
	Kegiatan penyegaran perawat	20	0.90	0.69
	Memberikan masukan/pengarahan/pembinaan terhadap karyawan	130	5.86	4.47
	Kegiatan orientasi karyawan baru	40	1.80	1.37
	Melakukan pengecekan berkas lamaran calon karyawan	40	1.80	1.37
	Input data lembur karyawan	270	12.16	9.28
	Ke bagian/unit lain (rapat, mengantarkan surat, dll)	170	7.66	5.84
	Berdiskusi dengan rekan kerja	180	8.11	6.19
	Input data lain	100	4.50	3.44
	Membuat surat	110	4.95	3.78
	Memeriksa/mengecek file/berkas/surat	190	8.56	6.53
	Menerima tamu	40	1.80	1.37
	Pengarsipan	50	2.25	1.72
	Membuat daftar contact person	30	1.35	1.03
	Kegiatan standarisasi	180	8.11	6.19
	Membuat daftar kunjungan karyawan ke poli rawat jalan	110	4.95	3.78
	Membuat struktur/alur kerja	70	3.15	2.41
	Membuat data/daftar lain	40	1.80	1.37
	Berkonsultasi dengan kepala bagian	50	2.25	1.72
	Kegiatan lain yang produktif	240	10.81	8.25
	Total	2220	100.00	77.08
2	Kegiatan Tidak produktif			
	Mengobrol/berbincang-bincang	110	35.48	3.78
	Membaca koran/majalah	50	16.13	1.72
	Kegiatan tidak produktif lain	150	48.39	5.15
	Total	310	100.00	10.76
3	Kegiatan pribadi			
	Ishoma	310	88.57	10.65
	Kegiatan pribadi lain	40	11.43	1.37
	Total	350	100.00	12.15
	Total	2880	100	100

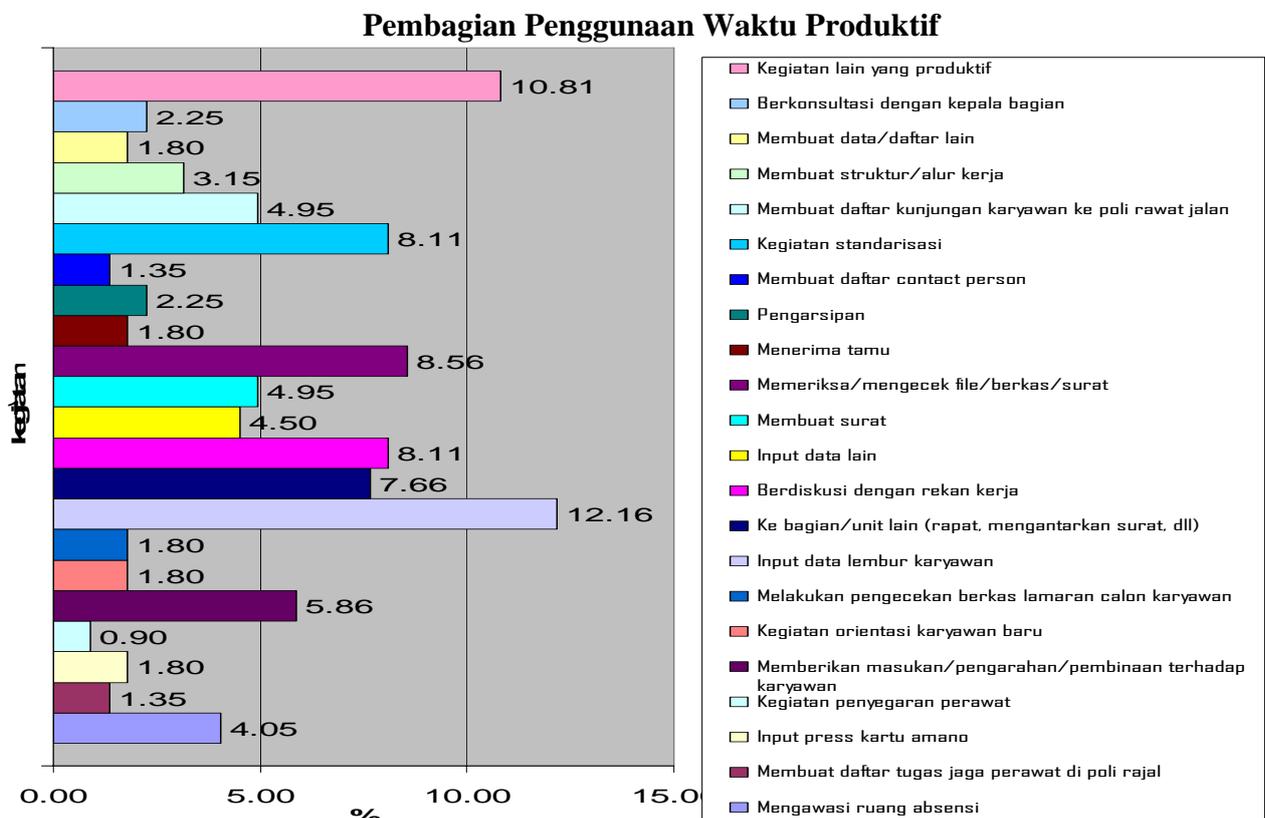
Ket: f merupakan frekuensi dalam satuan menit

Tabel 6.2 di atas menggambarkan aktivitas dan waktu yang digunakan yang dilakukan personil HRD selama dilakukan pengamatan dengan formulir *work sampling*. Aktivitas yang dilakukan terbagi menjadi tiga, yaitu jenis kegiatan dan waktu yang digunakan untuk melakukan kegiatan produktif, jenis kegiatan dan waktu yang digunakan untuk kegiatan tidak produktif dan kegiatan pribadi. Dari total penggunaan waktu oleh personil HRD selama dilakukannya kegiatan pengamatan didapatkan bahwa 77.08% waktunya digunakan untuk melakukan kegiatan produktif, sedangkan waktu yang digunakan untuk melakukan kegiatan tidak produktif adalah sebesar 10.76% dan penggunaan waktu untuk kegiatan pribadi adalah sebesar 12.15%. Pembagian penggunaan waktu akan dijelaskan berdasarkan grafik di bawah ini

a. Penggunaan waktu produktif

Penggunaan waktu produktif di bagian HRD mencapai 77.08% atau sebanyak 2220 menit. Jika dirata-rata, maka setiap harinya waktu kerja yang digunakan untuk melakukan kegiatan produktif di bagian HRD adalah selama 2220:6=370 menit atau selama 6,17 jam.

Grafik 6.1



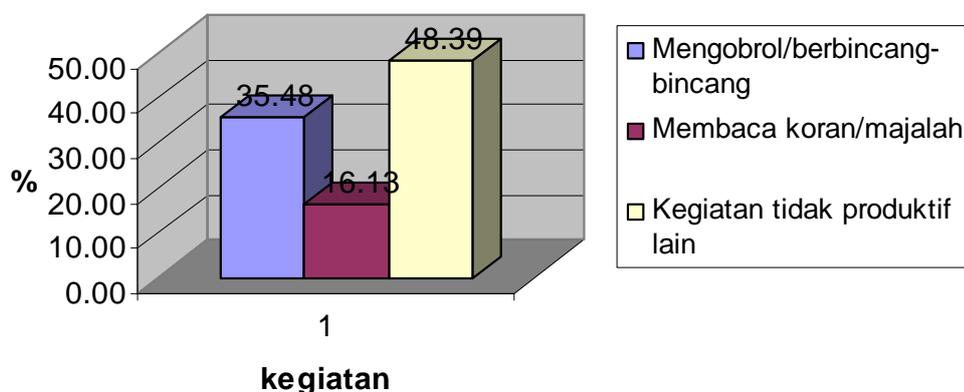
Dari grafik 6.1 terlihat bahwa tiga kegiatan dengan presentasi terbanyak diantaranya untuk penggunaan waktu produktif paling banyak digunakan untuk melakukan input data lembur karyawan sebesar 12.16% dari total penggunaan waktu produktif. Sebanyak 10.81% waktu digunakan untuk melakukan kegiatan produkif lain. Sedangkan sebesar 8.56% waktu digunakan unuk melakukan kegiatan pembinaan.

b. Penggunaan waktu tidak produktif

Total penggunaan waktu tidak produktif adalah sebesar 10.76% atau selama 310 menit dari waktu kerja. Jika dilakukan rata-rata maka setiap harinya, penggunaan waktu tidak produktif di bagian HRD Rumah Sakit Karya Bhakti adalah $310:6=51.67$ menit atau 0.86 jam dari waktu kerja

Grafik 6.2

Pembagian Penggunaan Waktu Tidak Produktif

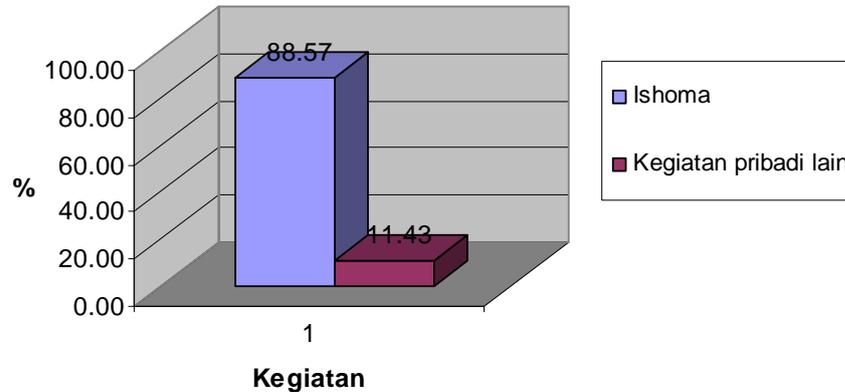


Berdasarkan grafik di atas dapat digambarkan bahwa dari total penggunaan waktu tidak produktif, sebesar 35.48% waktu tidak produktif digunakan untuk mengobrol, sebesar 16.43% digunakan untuk membaca majalah/koran, dan sebesar 48.39% digunakan untuk kegiatan tidak produktif lainnya.

c. Penggunaan waktu pribadi

Grafik 6.3

Pembagian Penggunaan Waktu Pribadi



Dari grafik 6.3 di atas dapat digambarkan bahwa dari total waktu yang digunakan untuk melakukan kegiatan pribadi, sebagian besar atau 88.57% digunakan untuk melakukan kegiatan ishoma, sedangkan 11.43% waktu digunakan untuk melakukan kegiatan pribadi lain.

Total penggunaan waktu pribadi adalah sebesar 12.15% atau selama 350 menit dari waktu kerja. Jika dilakukan rata-rata maka setiap harinya, penggunaan waktu pribadi di bagian HRD Rumah Sakit Karya Bhakti adalah $350:6=58.33$ menit atau 0.97 jam dari waktu kerja

Selama kegiatan pengamatan di bagian *Human Resource Departement* Rumah Sakit Karya Bhakti didapatkan total kegiatan yang terbagi ke dalam enam hari kerja. Dimana dari masing-masing hari pengamatan didapatkan total kegiatan yang terangkum ke dalam kegiatan produktif, kegiatan tidak produktif, dan kegiatan pribadi. Secara lebih rinci dijabarkan berdasarkan tabel di bawah ini.

Tabel 6.3

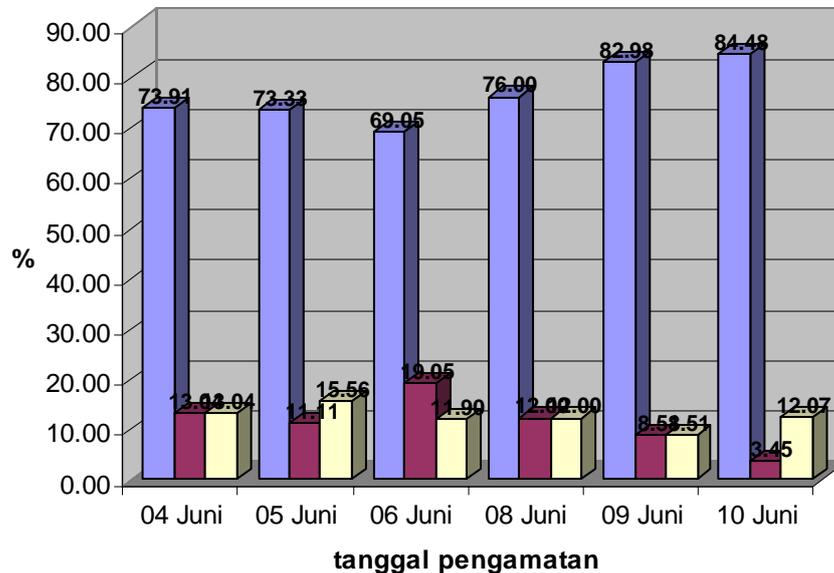
Kuantitas Aktivitas Personil Hrd Berdasarkan Tanggal Pengamatan

No	Tanggal	Kegiatan			Jumlah Kegiatan
		Produktif	Tidak produktif	Pribadi	
1	04 Juni	34	6	6	46
2	05 Juni	33	5	7	45
3	06 Juni	29	8	5	42
4	08 Juni	38	6	6	50
5	09 Juni	39	4	4	47
6	10 Juni	49	2	7	58
7	Jumlah	222	31	35	288
8	Rata-Rata Kegiatan/hari	37	5.17	5.83	48.00
9	% aktivitas	77.08	10.76	12.15	100

Berdasarkan tabel di atas tergambar bahwa selama enam hari pengamatan didapatkan total kegiatan yang berhasil diamati dan dicatat sebanyak 288, yang terbagi sebanyak 222 kegiatan merupakan kegiatan produktif, sebanyak 31 merupakan kegiatan tidak produktif, dan kegiatan pribadi sebanyak 35 kegiatan. Rata-rata jumlah kegiatan pengamatan setiap harinya adalah sebanyak 48 kegiatan. Dari data tersebut tergambar bahwa jumlah kegiatan terbanyak terjadi pada hari terakhir pengamatan (10 Juni) sebanyak 58 kegiatan, jumlah kegiatan paling sedikit adalah pada hari ketiga pengamatan (06 Juni) sebanyak 42 kegiatan.

Besarnya persentase kegiatan setiap harinya digambarkan dan dijelaskan berdasarkan grafik di bawah ini:

Grafik 6.4
Persentase Aktivitas Personil HRD



- a. Hasil pengamatan produktivitas pada hari kamis (04 Juni 2009)
Pada hari kamis didapati penggunaan waktu yang produktif bagi personil HRD adalah sebesar 73.91%, penggunaan waktu tidak produktif sebesar 13.04%, dan penggunaan waktu untuk aktivitas pribadi sebesar 13.04%.
- b. Hasil pengamatan produktivitas pada hari jumat (05 Juni 2009)
Pada hari jumat didapati penggunaan waktu yang produktif bagi personil HRD adalah sebesar 73.33%, penggunaan waktu tidak produktif sebesar 11.11%, dan penggunaan waktu untuk aktivitas pribadi sebesar 15.56%.
- c. Hasil pengamatan produktivitas pada hari sabtu (06 Juni 2009)
Pada hari sabtu didapati penggunaan waktu yang produktif bagi personil HRD adalah sebesar 69.05%, penggunaan waktu tidak produktif sebesar 19.05%, dan penggunaan waktu untuk aktivitas pribadi sebesar 11.90%.
- d. Hasil pengamatan produktivitas pada hari senin (08 Juni 2009)
Pada hari senin didapati penggunaan waktu yang produktif bagi personil HRD adalah sebesar 76%, penggunaan waktu tidak produktif sebesar 12%, dan penggunaan waktu untuk aktivitas pribadi sebesar 12%.
- e. Hasil pengamatan produktivitas pada hari selasa (09 Juni 2009)

Pada hari selasa didapati penggunaan waktu yang produktif bagi personil HRD adalah sebesar 82.98%, penggunaan waktu tidak produktif sebesar 8.51%, dan penggunaan waktu untuk aktivitas pribadi sebesar 8.51%.

f. Hasil pengamatan produktivitas pada hari rabu (10 Juni 2009)

Pada hari rabu didapati penggunaan waktu yang produktif bagi personil HRD adalah sebesar 84.48%, penggunaan waktu tidak produktif sebesar 3.45%, dan penggunaan waktu untuk aktivitas pribadi sebesar 12.07%.

6.4. Penetapan Standar Waktu Pada Metoda WISN

WISN adalah indikator yang menunjukkan besarnya kebutuhan tenaga pada sarana kesehatan berdasarkan beban kerja, sehingga alokasi tenaga akan lebih mudah dan rasional (DepKes, 2004). Tahapan-tahapan dalam menetapkan kebutuhan tenaga pada metode WISN adalah sebagai berikut:

a. Menetapkan waktu kerja tersedia

Waktu kerja yang tersedia bagi personil HRD adalah waktu kerja yang seharusnya dipenuhi oleh personil HRD dalam menjalankan aktivitas pokoknya di bagian HRD Rumah Sakit Karya Bhakti Bogor selama satu tahun. Rumus waktu kerja yang tersedia adalah:

$$\text{Waktu Kerja Tersedia} = \{A - (B + C + D + E)\} \times F$$

Berdasarkan rumus tersebut, maka didapatkan waktu kerja yang disediakan bagi personil HRD di Rumah Sakit Karya Bhakti adalah sebesar 111255.6 /orang/tahun atau 1854.26 jam/orang/tahun atau 278 hari kerja efektif.

Tabel 6.4
Waktu Kerja Yang Tersedia Selama Kurun Waktu Satu Tahun

Kode	Faktor	Jumlah	Keterangan
A	Hari Kerja	312	Hari/Tahun
B	Cuti Tahunan	12	Hari/Tahun
C	Pendidikan dan Pelatihan	3	Hari/Tahun
D	Hari Libur Nasional	15	Hari/Tahun
E	Ketidakhadiran Kerja	4	Hari/Tahun
F	Waktu Kerja	6.67	Jam/Hari
	Waktu Kerja Tersedia	1854.26	Jam/Tahun
	Hari Kerja Tersedia	278	Hari/Tahun
	Total Menit	111255.6	Menit/Tahun

b. Menyusun standar beban kerja

Standar beban kerja merupakan hasil pengukuran dari waktu kerja yang tersedia dibandingkan dengan rata-rata waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan setiap kegiatan pokok.

$\text{Standar beban Kerja} = \frac{\text{Waktu Kerja tersedia}}{\text{Rata-Rata Waktu Per Kegiatan Pokok}}$	
--	--

Rata-rata waktu untuk menyelesaikan kegiatan pokok adalah suatu waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu kegiatan pokok, oleh masing-masing kategori sumber daya manusia pada tiap unit kerja.

Tabel 6.5
Standar Beban Kerja Berdasarkan Aktivitas Pengamatan

No	Aktivitas	rata-rata waktu	standar beban kerja	jumlah/tahun
1	Mengawasi ruang absensi	50	2225.11	556
2	Membuat daftar jaga perawat di poli rawat jalan	240	463.57	12
3	Pembinaan/pengarahan terhadap karyawan	40	2781.39	10
4	Input press kartu amino	300	370.85	12
5	Kegiatan Penyegaran perawat	400	278.14	12
6	Seleksi Administratif Lamaran	210	529.79	24
7	Input data lembur	780	142.64	12
8	Orientasi	240	463.57	4

c. Standar Kelonggaran

Waktu kelonggaran merupakan waktu yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan lain yang tidak berhubungan langsung tetapi tetap bermanfaat bagi personil yang ada. Berdasarkan data tersebut di atas, maka dapat diperoleh jumlah standar waktu kelonggaran bagi personil HRD di Rumah Sakit Karya Bhakti adalah:

Tabel 6.6
Waktu Kelonggaran Di Bagian HRD Rumah Sakit Karya Bhakti

No	Faktor Kelonggaran	Rata-Rata Waktu	Jumlah	Standar Kelonggaran
1	Rapat Mingguan Di Bagian HRD	1jam/minggu	52 Jam/tahun	0.28 tenaga
2	Olahraga rutin mingguan	1jam/minggu	52 Jam/tahun	0.28 tenaga
3	Upacara Rutin bulanan	1jam/bulan	12jam/tahun	0.1 tenaga
Total Standar Kelonggaran				0.66 tenaga

Berdasarkan tabel diatas maka dapat dilihat bahwa standar kelonggaran yang ada di bagian HRD Rumah Sakit Karya Bhakti berjumlah 0.66 tenaga

6.5. Penetapan Kebutuhan tenaga di bagian HRD

Perhitungan kebutuhan personil HRD di Rumah Sakit Karya Bhakti dengan menggunakan metode WISN dapat diperoleh dengan menggunakan formulasi seperti di bawah ini

$$\text{Kebutuhan SDM} = \frac{\text{Kuantitas Kegiatan Pokok}}{\text{Standar beban kerja}} + \text{Standar Kelonggaran}$$

Perhitungan kebutuhan tenaga di bagian Human resource Departement dihitung berdasarkan setiap kegiatan pokok yang dilakukan selama kegiatan pengamatan berlangsung. Kemudian kebutuhan tenaga dari setiap kegiatan pokok diakumulasi sehingga terdapat jumlah kebutuhan tenaga di bagian Human resource Departement seperti pada tabel di bawah ini.

Tabel 6.7
Kebutuhan Tenaga di Bagian Human Resource Departement
Rumah Sakit Karya Bhakti Tahun 2009

No	Aktivitas	KKP	SBK	KS
1	Mengawasi ruang absensi	556	2225.11	0.91
2	Membuat daftar jaga perawat di poli rawat jalan	12	463.57	0.69
3	Pembinaan/pengarahan terhadap karyawan	10	2781.39	0.66
4	Input press kartu amano	12	370.85	0.69
5	Kegiatan Penyegaran perawat	12	278.14	0.70
6	seleksi administratif	24	529.79	0.71
7	Input data lembur	12	142.64	0.74
8	orientasi	4	463.57	0.67
Total kebutuhan SDM				5.77
Pembulatan				6

Ket: KKP Kuantitas Kegiatan Pokok
SBK Standar Beban Kerja
KS Kebutuhan SDM

Dari tabel 6.7 di atas , berdasarkan perhitungan kebutuhan tenaga dengan menggunakan WISN (*Work Load Indicator Staff Need*) didapatkan total kebutuhan tenaga di bagian HRD Rumah Sakit Karya Bhakti berjumlah 5.77 orang dibulatkan menjadi enam orang.

BAB VII

PEMBAHASAN

7.1. Keterbatasan Penelitian

Pengumpulan data pengamatan terhadap aktivitas yang dilakukan oleh personil HRD dengan formulir work sampling dilaksanakan selama enam hari kerja mulai dari hari Kamis tanggal 04 Juni sampai hari Rabu 10 Juni 2009. Keterbatasan dalam penelitian ini diantaranya adalah:

1. Pada saat kegiatan pengamatan dilaksanakan

Selama enam hari pengamatan, kegiatan yang berhasil diamati dan dicatat belum mencakup seluruh kegiatan yang ada di bagian HRD. Jenis kegiatan yang ada di bagian HRD memiliki pola aktivitas yang berbeda. Tidak semua kegiatan yang ada di bagian HRD waktu pelaksanaannya bersifat harian dan mingguan. Sehingga selama enam hari pengamatan belum menggambarkan secara utuh seluruh kegiatan yang ada di bagian HRD Rumah Sakit Karya Bhakti Bogor.

2. Proses perhitungan tenaga berdasarkan *Workload Indicator Staff Need* (WISN)

Dalam melakukan perhitungan kebutuhan tenaga dengan *Workload Indicator Staff Need* (WISN), kegiatan pokok yang dilakukan perhitungan adalah semua kegiatan pokok di bagian *Human resource Departement* yang berhasil dicatat selama kegiatan pengamatan berlangsung. Sehingga jumlah personil yang didapat adalah sesuai dengan beban pekerjaan yang terlihat selama kegiatan pengamatan berlangsung.

7.2. Jumlah Waktu Setiap Pola Aktivitas Personil HRD

Pengamatan terhadap penggunaan pola waktu pada setiap aktivitas personil HRD didahului dengan mencermati karakteristik seluruh aktivitas yang berhasil diamati dan selanjutnya dikelompokkan ke dalam masing-masing pola aktivitas (Barnes, 1980). Dimana banyaknya kelompok pola kegiatan dapat dikombinasikan sesuai dengan kebutuhan penelitian (Ilyas, 2004). Dalam

penelitian ini pola kegiatan terbagi menjadi kegiatan produktif, kegiatan tidak produktif, dan kegiatan pribadi.

Dalam pengumpulan data, metode yang digunakan adalah dengan formulir pengamatan *work sampling*, dimana hasil pengamatan terhadap kegiatan yang dilakukan personil HRD dicatat dan dikelompokkan berdasarkan kelompok aktivitas yang telah ditetapkan sebelumnya. Metode *work sampling* digunakan karena memiliki beberapa kelebihan, diantaranya adalah lebih mudah untuk mendapatkan gambaran umum pola kegiatan yang dilakukan, selain itu responden yang diamati lebih banyak serta biaya yang dikeluarkan lebih hemat. Lama pengamatan adalah selama enam hari, disesuaikan dengan hari kerja selama satu minggu. Total sampel pengamatan yang didapat dikalikan dengan 10, karena lama waktu pengamatan rata-rata dilakukan setiap sepuluh menit, sehingga didapatkan jumlah seluruh waktu kegiatan personil HRD dalam satuan menit dan dikelompokkan ke dalam kegiatan produktif, kegiatan tidak produktif, dan kegiatan pribadi.

Selanjutnya dengan mendapatkan besaran waktu kerja produktif personil Human Resource Departement, akan dapat menghitung kebutuhan tenaga yang optimal berdasarkan rumus perhitungan WISN.

Sesuai dengan hasil penelitian dengan menggunakan menggunakan metode *work sampling*, diperoleh gambaran bahwa personil HRD Rumah Sakit Karya Bhakti Bogor selama enam hari pengamatan, sebesar 77.08% waktunya produktif, karena digunakan untuk melaksanakan kegiatan produktif. Dan lainnya digunakan untuk kegiatan tidak produktif sebesar 10.76% dan penggunaan waktu untuk kegiatan pribadi adalah sebesar 12.15%.

Berdasarkan penggunaan waktu produktif bagi personil HRD mencapai 77.08% dimana berdasarkan grafik 6.1 terlihat bahwa bagian HRD memiliki kegiatan yang bervariasi karena setiap personil yang ada memiliki tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Sebesar 12.16% dari penggunaan waktu produktif digunakan untuk melakukan kegiatan input data lembur pegawai, dimana kegiatan ini merupakan kegiatan yang dilakukan satu bulan sekali setiap bulannya. Akumulasi kegiatan-kegiatan lain yang sifatnya produktif, seperti

fotocopi dan sebagainya menempati urutan kedua sebanyak 10.81% dari kegiatan produktif.

Sebesar 22.92% digunakan untuk melakukan kegiatan tidak produktif dan kegiatan pribadi. Penggunaan waktu yang digunakan untuk melakukan kegiatan yang tidak produktif mencapai 10.76%, dimana hampir separuh penggunaan waktu untuk kegiatan tidak produktif digunakan untuk mengobrol, yaitu mencapai 48.30%. Penggunaan waktu yang digunakan untuk melakukan kegiatan pribadi adalah sebesar 12.15% dimana sebagian besar waktunya digunakan untuk istirahat, sholat, dan makan sebesar 88.57%, dan sebesar 11.43% digunakan untuk kegiatan pribadi lain.

Berdasarkan total kegiatan yang dilakukan perharinya terlihat bahwa penggunaan waktu produktif yang paling rendah terjadi pada pengamatan tanggal 06 Juni, mencapai 69.05%. Hal ini disebabkan pada tanggal tersebut waktu pengamatan menjadi lebih pendek karena ada kegiatan olahraga rutin setiap hari sabtu jam 07.00 pagi. Sedangkan penggunaan waktu produktif yang paling maksimal terjadi pada hari terakhir pengamatan, mencapai 84.48%. Penggunaan waktu produktif mencapai lebih dari 80% karena pada tanggal tersebut ada karyawan yang lembur untuk menyelesaikan pekerjaan, sehingga beban kerja menjadi optimal.

Penggunaan waktu untuk kegiatan produktif di bagian HRD selama enam hari pengamatan mencapai 77.08%. Berdasarkan teori yang disampaikan Ilyas (2004) bahwa waktu kerja yang produktif yang optimum mencapai 80%, maka penggunaan waktu kerja oleh personil di bagian HRD belum sepenuhnya produktif.

Penelitian lain yang pernah dilakukan dan memiliki kemiripan dengan penelitian ini dalam hal konsep dasar perhitungan beban kerja tenaga dan metode penelitian adalah penelitian menurut azhar (2008), penelitian yang dilakukan oleh patuwo (2005) dan penelitian yang dilakukan oleh Ridasari (2001). Dari ketiga penelitian sebelumnya didapatkan bahwa penggunaan waktu produktif unit tempat penelitian belum mencapai nilai optimum 80%. Pada penelitian yang dilakukan Ridasari di unit gizi tingkat rata-rata penggunaan waktu produktif mencapai

78.7%, pada penelitian patuwo di unit laboratorium sebesar 56.3%, dan pada penelitian yang dilakukan azhar penggunaan waktu produktif mencapai 48.3%.

7.3. Analisis Tidak Maksimalnya Penggunaan Waktu Produktif

Berdasarkan hasil observasi dengan *work sampling*, maka didapatkan gambaran mengenai belum maksimalnya penggunaan waktu produktif oleh personil Human Resource Departement, diantaranya:

- Penggunaan waktu tidak produktif lebih banyak terjadi pada pagi hari. Hal ini dikarenakan pada waktu personil datang tidak semua langsung memulai pekerjaan, melainkan melakukan kegiatan lain seperti mengobrol, bersenda gurau, dan sebagainya.
- Penggunaan waktu produktif paling rendah terjadi pada tanggal 06 Juni sebesar 69%. Hal ini disebabkan adanya kegiatan olahraga rutin mingguan yang dilaksanakan pada pagi hari sehingga waktu yang dapat digunakan untuk melakukan kegiatan produktif menjadi berkurang. Penurunan penggunaan waktu produktif juga dibarengi dengan semakin besarnya penggunaan waktu untuk kegiatan tidak produktif, seperti ganti pakaian, mengobrol, dan sebagainya.
- Untuk melakukan *fotocopy* dilakukan di ruangan lain yang jaraknya cukup jauh dan kegiatan ini cukup sering dilakukan sehingga akan mengurangi waktu yang dapat digunakan untuk kegiatan produktif lain.

7.4. Analisis Perhitungan Kebutuhan Personil HRD

Metode perhitungan kebutuhan SDM berdasarkan beban kerja (WISN) adalah merupakan suatu metode perhitungan kebutuhan tenaga kesehatan berdasarkan pada beban pekerjaan nyata yang dilakukan yang dilaksanakan oleh setiap kategori tenaga pada tiap unit kerja di fasilitas kesehatan. Kelebihan metoda ini adalah mudah dioperasikan, mudah digunakan, secara teknis mudah diterapkan, komprehensif dan realistis (DepKes, 2004).

Sesuai dengan alur proses dari keluaran kerangka konsep, adapun langkah-langkah dalam perhitungan kebutuhan tenaga berdasarkan metode WISN adalah:

a. Menetapkan waktu kerja tersedia

Waktu kerja yang tersedia bagi personil HRD adalah waktu kerja yang seharusnya dipenuhi oleh personil HRD dalam menjalankan aktivitas pokoknya di bagian HRD Rumah Sakit Karya Bhakti Bogor selama satu tahun (DepKes, 2004). Berdasarkan rumus perhitungan, didapatkan waktu kerja yang tersedia bagi personil HRD adalah sebesar 111255.6 /orang/tahun atau 1854.26 jam/orang/tahun atau 278 hari kerja efektif.

b. Menyusun standar beban kerja

Standar beban kerja didapatkan dari waktu kerja yang tersedia di bagian Human Resource Departement dibagi dengan rata-rata waktu yang digunakan untuk menyelesaikan kegiatan pokok. Selama kegiatan pengamatan ada delapan kegiatan pokok yang berhasil dicatat, diantaranya adalah mengawasi ruang absensi, membuat daftar jaga perawat di poli rawat jalan, pembinaan/pengarahan terhadap karyawan, input press kartu amano, kegiatan penyegaran perawat, seleksi administratif lamaran, input data lembur serta kegiatan orientasi calon karyawan.

Setelah dilakukan perhitungan terhadap standar beban kerja, maka didapatkan standar beban kerja untuk kegiatan mengawasi ruang absensi sebesar 2225.11, kegiatan membuat daftar jaga perawat mendapatkan standar beban kerja 463.57, input press kartu amano sebesar 370.85, input data lembur sebesar 142.64, kegiatan penyegaran perawat sebesar 278.14, kegiatan pembinaan terhadap karyawan sebesar 2781.39, seleksi administratif lamaran sebesar 575.86, dan kegiatan orientasi sebesar 463.57.

c. Menetapkan standar kelonggaran

Standar kelonggaran adalah waktu yang digunakan untuk melaksanakan kegiatan lain yang tidak berhubungan langsung tetapi tetap bermanfaat bagi personil yang ada. Standar waktu kelonggaran diperoleh melalui perhitungan waktu yang dipergunakan pada kegiatan di luar kegiatan langsung dibagi dengan waktu kerja tersedia. Berdasarkan hasil perhitungan didapatkan standar waktu kelonggaran yang ada bagi personil HRD adalah sebesar 0.66

d. Penetapan Kebutuhan Tenaga

Jumlah kebutuhan tenaga diperoleh dari jumlah kuantitas kegiatan pokok dibagi dengan standar beban kerja, kemudian hasilnya ditambahkan dengan standar kelonggaran. Total kebutuhan tenaga berdasarkan rumus WISN di bagian HRD Rumah Sakit Karya Bhakti Bogor adalah sebanyak enam orang.

Saat ini total personil di bagian Human Resource Departement Rumah Sakit Karya Bhakti Bogor berjumlah lima orang. Dibandingkan dengan hasil perhitungan berdasarkan rumus WISN maka saat ini di bagian Human Resource Departement (HRD) Rumah Sakit Karya Bhakti Bogor masih membutuhkan tambahan satu orang personil untuk dapat menyelesaikan kegiatan manajemen sumber daa manusia.