

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Teori tentang manajemen sumber daya manusia terus mengalami perkembangan, hal ini dikarenakan antara lain bahwa manusia tidak mungkin diperlakukan sama dengan alat produksi lainnya, melainkan harus diperlakukan sesuai dengan harkat dan martabatnya (Siagian, 2006). Hal ini dibuktikan dengan penelitian Abraham H. Maslow dengan teorinya (*hierarchy of needs*) mengatakan bahwa manusia mempunyai kebutuhan yang sangat kompleks, tidak hanya menyangkut peningkatan taraf hidup, akan tetapi juga mempunyai kebutuhan yang lain seperti keamanan, sosial, prestise, pengembangan diri, yang harus dipenuhi dan dipuaskan.

1. Manajemen

Kata manajemen berasal dari bahasa Inggris, *management*, yang dikembangkan dari kata *to manage*, yang artinya mengatur atau mengelola. Kata *manage* berasal dari bahasa Italia, *maneggio*, yang diadopsi dari bahasa Latin *managiare*, yang berasal dari kata *manus*, yang artinya tangan. Harold Koontz dan Cyril O'Donnell, dalam bukunya *Principles of Management and Analyses of Management Function*, mengemukakan bahwa “Management is getting things done through people, in bringing about this coordinating of group activity, the manager, as a manager plans, organizes, staffs, direct and control the activities other people” (*Manajemen adalah usaha mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain. Dengan demikian seorang manajer mengkoordinasikan sejumlah aktivitas orang lain, meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengaturan staf, pengarahan dan pengendalian*).

Seperti yang dikemukakan oleh G.R. Terry, dalam bukunya *Principle of Management*, mengatakan bahwa “management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling performed to determine and accomplish state objectives by the use of human being and other resources”

(manajemen merupakan suatu proses yang khas, yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan pelaksanaan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan dengan memanfaatkan sumberdaya manusia dan sumberdata lainnya).

2. Sumber Daya Manusia

Adalah orang-orang yang merancang dan menghasilkan barang dan jasa, mengawasi mutu, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya finansial, serta merumuskan seluruh strategi dan tujuan organisasi (Samsudin, 2006). Tanpa orang-orang yang berkompeten dalam suatu organisasi maka mustahil suatu organisasi dapat mencapai tujuan organisasi dengan baik. Karena sumber daya manusia adalah sebagai penggerak sumber daya lainnya. Meskipun sebuah organisasi memiliki sumber daya lainnya secara kompleks, akan tetapi tanpa adanya sumber daya manusia yang berkompeten, dan berdedikasi tinggi terhadap organisasai maka sebuah organisasi hanya akan menghasilkan kerugian saja, tanpa menghasilkan suatu produk yang berkualitas.

Eric Zimmerman dalam bukunya, *Economic Principles and Problems*, menyebutkan bahwa *sumber daya berkembang secara dinamis menurut irama kegiatan dan kebutuhan manusia*. Dalam hal ini factor yang menentukan adalah sumber daya manusia itu sendiri karena menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi.

Menurut Yaslis (2000) secara konseptual sumber daya manusia merupakan *mahluk yang unik dan mempunyai karakteristik yang multi kompleks*. Demikian kompleks dan uniknya sumber daya manusia dapat dilihat dari berbagai aspek, antara lain:

- a. Sumber daya manusia komponen kritis. Artinya tingkat manfaat sumber daya lainnya tergantung kepada bagaimana kita memanfaatkan sumber daya manusia tersebut. Makin tinggi tingkat pemanfaatan sumber daya manusia, makin tinggi tingkat pemanfaatan sumber daya lainnya.
- b. Sumber daya manusia tidak instan. Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang handal kita harus melakukan perencanaan dengan seksama

agar mendapatkan orang yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan organisasi kita.

- c. Sumber daya manusia tidak dapat disimpan. Tidak dapat disimpan untuk masa yang akan datang, oleh karena itu kebutuhan sumber daya manusia harus direncanakan mulai dari rekrutmen, seleksi dan pendayagunaan sumber daya manusia dengan momen waktu yang dibutuhkan oleh organisasi.
- d. Sumber daya manusia adalah subjek yang dapat berubah. Artinya sumber daya manusia juga bisa usang, dimana pengetahuan dan keterampilan tidak berkembang sehingga ketinggalan zaman.

3. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia yang sebelumnya disebut manajemen personalia adalah *suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasai* (Samsudin, 2006). Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut cara-cara mendesain system perencanaan, penyusunan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan ketenagakerjaan.

Menurut Edwin B. Flippo, manajemen personalia adalah *perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.*

Sedangkan Wendell French mendefinisikan manajemen personalia sebagai *penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi.*

M. Manullang (1974) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai *ilmu dan seni perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan tenaga kerja untuk tercapainya tujuan organisasi dengan adanya kepuasan hati dari para pekerja.*

Menurut Stoner (1992) manajemen sumber daya manusia adalah *merupakan suatu fungsi manajemen yang berhubungan dengan rekrutmen, seleksi,*

penempatan, pendidikan, dan pelatihan serta pengembangan semua anggota organisasi.

Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan (*recruitment*), seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu maupun organisasi (Notoatmodjo, 2003).

Batasan ini menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia itu merupakan suatu proses yang terdiri dari:

- a. rekrutmen sumber daya manusia;
- b. seleksi sumber daya manusia;
- c. pengembangan sumber daya manusia;
- d. pemeliharaan sumber daya manusia;
- e. penggunaan sumber daya manusia.

Jadi manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang difokuskan kepada unsur sumber daya manusianya.

4. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial (Samsudin, 2006).

Empat tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

- a. *Tujuan sosial.* Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya. Organisasi atau perusahaan bisnis diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah-masalah sosial.
- b. *Tujuan organisasional.* Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Departemen sumber daya manusia dibentuk untuk membantu para manajer mewujudkan tujuan

organisasi. Departemen sumber daya manusia meningkatkan efektivitas organisasional dengan cara:

- 1) Menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan bermotivasi tinggi;
- 2) Mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif;
- 3) Mengembangkan kualitas kerja dengan membuka kesempatan bagi terwujudnya aktualisasi diri karyawan;
- 4) Menyediakan kesempatan kerja yang sama bagi setiap orang, lingkungan kerja yang sehat dan aman, dan memberikan perlindungan terhadap hak-hak karyawan.
- 5) Mensosialisasikan kebijakan sumber daya manusia kepada semua karyawan.

c. *Tujuan fungsional*. Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Departemen sumber daya manusia harus meningkatkan pengelolaan sumber daya manusia dengan cara memberikan konsultasi yang baik.

d. *Tujuan individual*. Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi yang hendak dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi. Bila tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak harmonis, individu mungkin akan menarik diri dari organisasi.

5. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Di dalam sebuah organisasi, seorang manajer disamping melaksanakan fungsi manajemen, juga harus melaksanakan fungsi operasional.

a. Fungsi manajemen, yang mencakup:

- 1) Perencanaan (*planning*). Bagi seorang manajer, perencanaan sangat penting dalam membantu tercapainya tujuan organisasi, karena sumber daya manusia merupakan salah satu komponen masukan (*input*) yang berperan sebagai penggerak suatu organisasi.
- 2) Pengorganisasian (*organizing*). Proses pengorganisasian dalam suatu organisasi penting bagi seorang manajer, karena dalam proses

pengorganisasian mencakup pembagian tugas dan tanggung jawab. Sehingga tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien.

- 3) Pengarahan (*directing*). Setelah proses pengorganisasian dilakukan, maka langkah selanjutnya adalah arahan yang jelas dalam melaksanakan tugas dan fungsi masing-masing sumber daya manusia. Untuk itu seorang manajer harus melaksanakan fungsi pengarahannya dengan mensosialisasikan tugas dan fungsi staff dengan baik.
- 4) Pengendalian (*controlling*). Selanjutnya seorang manajer harus melaksanakan fungsi selanjutnya yaitu pengendalian. Dimana fungsinya untuk menjamin bahwa staf menjalankan tugasnya dalam alur yang benar. Dan akan melakukan koreksi jika terdapat kesalahan.

b. Fungsi operasional, yang mencakup:

- 1) Pengadaan sumber daya manusia (*recruitment*). Fungsi pengadaan sumber daya manusia bertujuan untuk memperoleh jenis dan jumlah tenaga sumber daya manusia yang tepat, sesuai dengan kemampuan yang dibutuhkan oleh unit-unit kerja yang bersangkutan.
- 2) Pengembangan (*development*). Pengembangan sumber daya manusia ini penting dilakukan mengingat persaingan yang semakin kompetitif dan tuntutan masyarakat dan pola pikir yang semakin kritis. Pengembangan sumber daya manusia harus searah dengan pengembangan organisasi. Pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan pendidikan dan pelatihan secara berkesinambungan.
- 3) Kompensasi (*compensation*). Kompensasi adalah merupakan fungsi manajemen yang penting. Karena dengan pemberian kompensasi yang layak kepada staf akan berpengaruh pada kinerja karyawan dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi.
- 4) Integrasi (*integration*). Integrasi adalah kegiatan manajemen yang bertujuan untuk rekonsiliasi kepentingan-kepentingan staf dalam suatu organisasi. Sering terjadi bentrok antara staf dengan manajer, untuk itulah pentingnya fungsi integrasi ini agar diperoleh kesepakatan kembali dalam pelaksanaan kegiatan organisasi.

- 5) Pemeliharaan (*maintenance*). Kemampuan sumber daya manusia yang telah dimiliki oleh suatu organisasi perlu dipelihara (*maintenance*), karena kemampuan tersebut adalah merupakan asset yang sangat berharga bagi suatu organisasi demi tercapainya tugas dan tujuan organisasi.
- 6) Pemutusan hubungan kerja (*separation*). Pemutusan kerja disini lebih ditekankan pada saat seorang staf sampai pada saat pensiunnya. Pemutusan hubungan kerja harus sesuai dengan aturan yang berlaku.

6. Pengembangan Sumber Daya Manusia

a. Pengertian pengembangan sumber daya manusia

Pengembangan sumber daya manusia adalah penyiapan manusia atau karyawan untuk memikul tanggung jawab lebih tinggi dalam organisasi atau perusahaan. Pengembangan sumber daya manusia berhubungan erat dengan peningkatan kemampuan intelektual yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan sumber daya manusia berpijak pada fakta bahwa setiap tenaga kerja membutuhkan pengetahuan, keahlian, dan keterampilan yang lebih baik. Pengembangan lebih terfokus pada kebutuhan jangka panjang dan hasilnya hanya dapat diukur dalam waktu jangka panjang. Pengembangan juga membantu para karyawan untuk mempersiapkan diri dalam menghadapi perubahan pekerjaan atau jabatan yang diakibatkan oleh adanya teknologi baru atau pasar produk baru (Samsudin, 2006).

Lebih lanjut Samsudin (2006) mengemukakan bahwa peningkatan efisiensi dan produktivitas sumber daya manusia dapat dicapai dengan cara meningkatkan:

- 1) pengetahuan karyawan;
- 2) keterampilan karyawan;
- 3) sikap dan tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.

b. Tujuan pengembangan sumber daya manusia

Tujuan pokok program pengembangan sumber daya manusia adalah meningkatkan kemampuan, keterampilan, sikap, dan tanggung jawab karyawan sehingga lebih efektif dan efisien dalam mencapai sasaran program dan tujuan organisasi (Samsudin, 2006).

Menurut Andrew E. Sikula dikutip Samsudin (2006), disebutkan bahwa ada 8 (delapan) jenis tujuan pengembangan sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut:

- 1) *Productivity* (dicapainya produktivitas personel dan organisasi).
- 2) *Quality* (meningkatkan kualitas produk).
- 3) *Human resources palnning* (melaksanakan perencanaan sumber daya manusia).
- 4) *Moral* (meningkatkan semangat dan tanggung jawab personel).
- 5) *Indirect compensation* (meningkatkan kompensasi secara tidak langsung).
- 6) *Health and safety* (memelihara kesehatan mental dan fisik).
- 7) *Obsolescence prevention* (mencegah menurunnya kemampuan personel).
- 8) *Personal growth* (meningkatkan kemampuan individual personel).

c. Manfaat pengembangan sumber daya manusia

Pengembangan sumber daya manusia mutlak dilakukan, kemutlakan itu tergambar pada berbagai jenis manfaat yang dapat dipetik daripadanya, baik bagi organisasi, bagi para pegawai maupun bagi penumbuhan dan pemeliharaan hubungan yang serasi antara berbagai kelompok kerja dalam suatu organisasi. Bagi organisasi terdapat paling sedikit 7 (tujuh) manfaat yang dapat dipetik melalui penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan (Siagian, 2006), diantaranya adalah:

- 1) Peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerja sama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda dan bahkan spesialisik, meningkatnya tekad mencapai sasaran yang telah ditetapkan serta lancarnya koordinasi sehingga organisasi bergerak sebagai suatu kesatuan yang bulat dan utuh.
- 2) Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan antara lain karena adanya pendelegasian wewenang, interaksi yang didasarkan pada sikap dewasa baik secara teknikal maupun intelektual, saling menghargai dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berpikir dan bertindak secara inovatif.

- 3) Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan para pegawai yang bertanggung jawab menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak sekedar diperintahkan oleh para manajer.
- 4) Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi.
- 5) Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif.
- 6) Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar proses perumusan kebijaksanaan organisasi dan operasionalisasinya.
- 7) Penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya adalah tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan di kalangan para anggota organisasi.

Di samping manfaat bagi organisasi, pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan yang baik sudah barang tentu bermanfaat pula bagi para anggota organisasi. Menurut Siagian (2006), ada 10 (sepuluh) manfaat bagi para karyawan suatu organisasi, yaitu:

- 1) membantu para pegawai membuat keputusan dengan lebih baik;
- 2) meningkatkan kemampuan para pekerja menyelesaikan pelbagai masalah yang dihadapinya;
- 3) terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasional;
- 4) timbulnya dorongan dalam diri para pekerja untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya;
- 5) peningkatan kemampuan pegawai untuk mengatasi stress, frustasi dan konflik yang pada gilirannya memeperbesar rasa percaya pada diri sendiri;
- 6) tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh para pegawai dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara teknikal dan intelektual;
- 7) meningkatnya kepuasan kerja;
- 8) semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang;
- 9) makin besarnya tekad pekerja untuk lebih mandiri;

10) mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru di masa depan.

John H. Proctor dan William M. Thorton dalam bukunya *Training a Handbook for Line Managers*, yang dikutip oleh Drs. H. Sadili Samsudin dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia*, menyebutkan terdapat 13 (tiga belas) manfaat pengembangan sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut:

- 1) meningkatkan kepuasan para karyawan;
- 2) pengurangan pemborosan;
- 3) mengurangi ketidakhadiran pegawai;
- 4) memperbaiki metode dan sistem kerja;
- 5) meningkatkan tingkat penghasilan;
- 6) mengurangi biaya-biaya lembur;
- 7) mengurangi biaya pemeliharaan mesin-mesin;
- 8) mengurangi keluhan pegawai;
- 9) mengurangi kecelakaan kerja;
- 10) memperbaiki komunikasi;
- 11) meningkatkan pengetahuan pegawai;
- 12) memperbaiki moral pegawai;
- 13) menimbulkan kerja sama yang baik.

B. Perencanaan Sumber Daya Manusia

1. Pengertian

Perencanaan dapat diibaratkan sebagai inti manajemen, karena perencanaan membantu untuk mengurangi ketidakpastian diwaktu yang akan datang, dan oleh karena itu memungkinkan para pengambil keputusan untuk menggunakan sumberdaya-sumberdaya mereka yang terbatas secara efisien dan efektif (Handoko, 1987).

Menurut Harold Koontz dan Cyril O'Donnel seperti yang dikutip oleh Wijono (1997), menyebutkan "*planning is the function of manager which involves the selection from alternatives of objectives, policies, procedures and programs*" (perencanaan adalah fungsi dari seorang manajer yang meliputi pemilihan berbagai alternative tujuan-tujuan, kebijaksanaan-kebijaksanaan, prosedur-prosedur dan program-program).

Sedangkan menurut Levey dan Loomba seperti yang dikutip oleh Wijono (1997), adalah *suatu proses penganalisaan dan pemahaman dari suatu sistem, merumuskan tujuan umum dan tujuan khusus, memperkirakan kemampuan yang dimiliki, menguraikan segala kemungkinan rencana kerja yang dapat dilakukan untuk mencapai tujuan umum dan tujuan khusus tersebut, menganalisa efektifitas dari pelbagai rencana kerja ini, memilih satu diantaranya yang dipandang paling baik, menyusun perincian dari rencana kerja terpilih secara lengkap agar dapat dilaksanakan, dan mengikatnya dalam suatu sistem pengawasan yang terus menerus dalam rangka dapat dicapainya hubungan optimal antara rencana kerja itu dengan sistem yang ada.*

Perencanaan sumber daya manusia merupakan *serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut* (Handoko, 1987).

2. Manfaat perencanaan sumber daya manusia

Perencanaan sumber daya manusia merupakan hal yang mutlak diperlukan, bukan hanya karena setiap organisasi pasti menghadapi masa depan yang selalu “diselimuti” oleh ketidakpastian, akan tetapi juga karena sumber daya yang dimiliki atau mungkin dimiliki selalu terbatas, pada hal tujuan yang ingin dicapai *per definisi* selalu tidak terbatas (Siagian, 2006).

Karena keterbatasan inilah maka dipandang sangat perlu dilakukan perencanaan sehingga diperoleh manfaat yang maksimal dari perencanaan tersebut. Menurut Siagian (2006), sedikitnya terdapat 6 (enam) manfaat yang dapat dipetik melalui suatu perencanaan sumber daya manusia secara mantap, yaitu:

- a. Organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang sudah ada dalam organisasi secara lebih baik. Berarti perencanaan sumber daya manusia pun perlu diawali dengan kegiatan inventarisasi tentang sumber daya manusia yang sudah terdapat dalam organisasi. Inventarisasi tersebut antara lain menyangkut:

- 1) jumlah tenaga kerja yang ada;
- 2) berbagai kualifikasinya;
- 3) masa kerja masing-masing;
- 4) pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, baik karena pendidikan formal maupun karena program pelatihan yang pernah diikuti;
- 5) bakat yang masih perlu dikembangkan;
- 6) minat pekerja yang bersangkutan, terutama yang berkaitan dengan kegiatan di luar tugas pekerjaannya sekarang.

Hasil inventarisasi ini sangat penting, bukan hanya untuk pemanfaatan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas-tugas sekarang, akan tetapi untuk kepentingan masa depan juga, diantaranya:

- 1) promosi orang-orang tertentu mengisi lowongan jabatan yang lebih tinggi jika karena berbagai sebab terjadi kekosongan;
 - 2) peningkatan kemampuan melaksanakan tugas yang sama;
 - 3) dalam hal terjadinya alih wilayah kerja yang berarti seseorang ditugaskan ke lokasi baru tetapi sifat tugas dan jabatannya tidak mengalami perubahan;
 - 4) dalam hal terjadinya alih tugas yang berarti seseorang mendapat tugas atau jabatan baru tanpa perubahan eselon dalam hierarki organisasi.
- b. Melalui perencanaan sumber daya manusia yang matang, produktivitas kerja dari tenaga yang sudah ada dapat ditingkatkan. Hal ini dapat terwujud melalui adanya penyesuaian-penyesuaian tertentu, seperti peningkatan disiplin kerja dan peningkatan keterampilan sehingga setiap orang menghasilkan sesuatu yang berkaitan langsung dengan kepentingan organisasi.
- c. Perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan penentuan kebutuhan akan tenaga kerja dimasa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas baru kelak. Berarti bahwa agar organisasi memperoleh tenaga-tenaga yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan, titik tolak yang tidak boleh dilupakan adalah:

- 1) tujuan dan sasaran strategic yang ingin dicapai dalam satu kurun waktu tertentu di masa depan;
 - 2) tenaga kerja yang sudah berkarya dalam organisasi dilihat bukan hanya dari segi jumlah dan tugasnya sekarang, akan tetapi juga potensi yang dimilikinya yang perlu dan dapat dikembangkan sehingga mampu melaksanakan tugas baru nanti;
 - 3) kebijaksanaan yang dianut oleh organisasi tentang “*lateral entry points*”. artinya, perlu kejelasan apakah dalam hal terjadinya lowongan, pengisiannya diutamakan oleh tenaga kerja yang sudah ada dalam organisasi, yang dikenal dengan istilah “promosi dari dalam” ataukah mengisi lowongan yang terjadi, terutama jabatan manajerial, terbuka pula kesempatan bagi tenaga-tenaga baru yang sengaja direkrut untuk itu dari luar organisasi.
- d. Salah satu segi manajemen sumber daya manusia yang dewasa ini dirasakan semakin penting ialah penanganan informasi ketenagakerjaan. Informasi demikian mencakup banyak hal, seperti:
- 1) Jumlah tenaga kerja yang dimiliki;
 - 2) Masa kerja setiap pekerja;
 - 3) Status perkawinan dan jumlah tanggungan;
 - 4) Jabatan yang pernah dipangku;
 - 5) Tangga karier yang telah dinaiki;
 - 6) Jumlah penghasilan;
 - 7) Pendidikan dan pelatihan yang pernah ditempuh;
 - 8) Keahlian dan keterampilan khusus yang dimiliki oleh para pegawai;
 - 9) Informasi lainnya mengenai kekaryaan setiap pegawai.
- e. Seperti telah dimaklumi salah satu kegiatan pendahuluan dalam melakukan perencanaan, termasuk perencanaan sumber daya manusia adalah penelitian. Berdasarkan bahan yang diperoleh dari penelitian yang dilakukan untuk kepentingan perencanaan sumber daya manusia, akan timbul pemahaman yang tepat tentang situasi pasar kerja dalam arti:
- 1) permintaan pemakai tenaga kerja atas tenaga kerja dilihat dari segi jumlah, jenis, kualifikasi dan lokasinya;

- 2) jumlah pencari pekerjaan beserta bidang keahlian, keterampilan, latar belakang profesi, tingkat upah atau gaji dan sebagainya.
- f. Rencana sumber daya manusia merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani sumber daya manusia dalam organisasi. Salah satu aspek program kerja tersebut adalah pengadaan tenaga kerja baru guna memperkuat tenaga kerja yang sudah ada demi peningkatan kemampuan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarnya. Tanpa perencanaan sumber daya manusia, sukar menyusun program kerja yang realistik.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia

Dalam perencanaan sumber daya manusia banyak faktor yang mempengaruhi diantaranya dapat dikelompokkan dalam dua kelompok besar yaitu faktor internal yang bersumber dari dalam organisasi itu sendiri dan faktor eksternal yang berasal dari luar organisasi yang berpengaruh terhadap organisasi.

1. Faktor – faktor Eksternal

Yang dimaksud dengan faktor – faktor eksternal adalah berbagai hal yang pertumbuhan dan perkembangan berada diluar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya. Seperti yang dikemukakan oleh Kiggundu yang dikutip oleh Faustino Cardoso (2003), menyebutkan bahwa yang tergolong faktor eksternal adalah : (a). teknologi, (b) sosial budaya, (c) politik, dan (d) ekonomi. Dan S.P. Siagian yang dikutip oleh Faustino Cardoso (2003), memperluas faktor eksternal menjadi enam faktor, meliputi: (a) situasi ekonomi, (b) sosial budaya, (c) politik, (d) peraturan perundang – undangan, (e)teknologi, dan (f) pesaing.

2. Faktor – faktor Internal

Yang dimaksud dengan faktor – faktor internal adalah berbagai kendala yang terdapat di dalam organisasi itu sendiri. Faktor internal, menurut S.P. Siagian, yang dikutip oleh Faustino Cardoso (2003), adalah : rencana strategik, (b) anggaran, (c) estimasi produksi dan penjualan, (d) usaha atau kegiatan baru dan (e) rancangan organisasi dan tugas pekerjaan. Sedangkan Kiggundu

mengemukakan bahwa faktor – faktor internalnya meliputi: (a) Sistem informasi manajemen dan organisasi, (b) sistem manajemen keuangan, (c) sistem marketing dan pasar, dan (d) sistem manajemen pelaksanaan.

4. Analisa kebutuhan sumber daya manusia

a. Permintaan sumber daya manusia

Kebutuhan (*demand*) atau perminatan akan sumber daya manusia oleh suatu organisasi adalah merupakan ramalan kebutuhan organisasi itu untuk waktu yang akan datang. Ramalan kebutuhan akan sumber daya ini bukan sekadar kuantitas atau jumlah saja, tetapi juga menyangkut soal kualitas (Notoadmodjo, 2003)

Permintaan atau kebutuhan sumber daya manusia organisasi di waktu yang akan datang adalah pusat kegiatan perencanaan kepegawaian. Peramalan kebutuhan karyawan merupakan bagian yang terpenting dan tersulit untuk dilaksanakan. Menurut Handoko (1987), hal ini disebabkan; pertama, perlu diidentifikasi pengaruh langsung, seperti persediaan personalia atau aspek-aspek organisasional lainnya, maupun faktor-faktor tidak langsung atau perubahan-perubahan lingkungan eksternal. Kedua, organisasi melakukan *forecast* kebutuhan karyawan dalam suatu periode di waktu yang akan datang. *Forecast* kebutuhan karyawan dibuat dengan mempertimbangkan keakuratan teknik peramalan yang digunakan.

b. Berbagai penyebab timbulnya permintaan

Menurut Handoko (1987), faktor penyebab permintaan kebutuhan sumber daya manusia tidak terhitung jumlahnya, diantaranya adalah perubahan-perubahan lingkungan, organisasi dan persediaan tenaga kerja. Faktor-faktor tersebut dapat dirinci secara singkat dalam Tabel 2.1 berikut ini.

Tabel 2.1: Berbagai penyebab timbulnya permintaan Sumberdaya manusia di waktu yang akan datang

Lingkungan Eksternal	Organisasional	Persediaan Karyawan
- Ekonomi	- Rencana-rencana	- Pensiun
- Sosial-Politik-Hukum	strategic	- Permohonan berhenti

- Teknologi - Persaingan	- Anggaran (<i>budget</i>) - <i>Forecast</i> penjualan dan produksi - Desain organisasi dan pekerjaan - Perluasan usaha	- Pemberhentian (terminasi) - Kematian
-----------------------------	--	---

- 1) *Lingkungan eksternal*. Perubahan-perubahan lingkungan sulit diprediksi dalam jangka pendek dan kadang-kadang tidak mungkin diperkirakan dalam jangka panjang. Perkembangan ekonomi mempunyai pengaruh yang besar tetapi sulit diestimasi. Sebagai contoh tingkat inflasi, pengangguran dan tingkat bunga sering merupakan faktor penentu kondisi bisnis yang dihadapi perusahaan. Kondisi sosial-politik-hukum mempunyai implikasi pada perencanaan sumber daya manusia melalui berbagai peraturan di bidang personalia, perubahan sikap dan tingkah laku, dan sebagainya. Sedangkan perubahan-perubahan teknologi sekarang ini tidak hanya sulit diramal tetapi juga sulit dinilai. Perkembangan computer secara dahsyat merupakan contoh jelas bagaimana perubahan teknologi menimbulkan gejolak sumber daya manusia. Dan akhirnya para pesaing merupakan suatu tantangan eksternal lainnya yang akan mempengaruhi permintaan sumber daya manusia organisasi.
- 2) *Organisasional*. Berbagai keputusan pokok organisasional mempengaruhi permintaan sumber daya manusia. Rencana strategic perusahaan adalah keputusan yang paling berpengaruh. Ini mengikat perusahaan dalam jangka panjang untuk mencapai sasaran-sasaran, seperti tingkat pertumbuhan, produk baru, atau segmen pasar baru. Sasaran-sasaran tersebut menentukan jumlah dan kualitas karyawan yang dibutuhkan di waktu yang akan datang. Dalam jangka pendek, para perencana menterjemahkan rencana-rencana strategic menjadi operasional dalam bentuk anggaran. Besarnya anggaran adalah pengaruh jangka pendek yang paling berarti pada kebutuhan sumber data manusia. *Forecast* penjualan dan produksi meskipun tidak setepat anggaran juga menyebabkan perubahan kebutuhan personalia jangka pendek.

Sedangkan perluasan usaha berarti kebutuhan sumber daya manusia baru. Begitu juga reorganisasi atau perancangan kembali pekerjaan-pekerjaan dapat secara radikal merubah kebutuhan dan memerlukan berbagai tingkat ketrampilan yang berbeda dari para karyawan di masa mendatang.

- 3) *Persediaan karyawan*. Permintaan sumber daya manusia dimodifikasi oleh kegiatan-kegiatan karyawan. Pension, permohonan berhenti, terminasi, dan kematian semuanya menaikkan kebutuhan personalia. Data masa lalu faktor-faktor tersebut dan trend perkembangan bias berfungsi sebagai pedoman perencanaan yang akurat.

c. Teknik perhitungan kebutuhan sumber daya manusia

Perhitungan kebutuhan sumber daya manusia adalah suatu upaya yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia bagi suatu organisasi agar tujuannya dapat dicapai. Untuk itu perlu dilakukan pemilihan teknik perhitungan yang sesuai dari berbagai tehnik yang ada, sehingga didapatkan suatu tehnik yang paling akurat.

Siagian (2006), menggunakan enam teknik peramalan sebagai instrument perencanaan, keenam teknik tersebut adalah:

- 1) *Ekstrapolasi*. Ekstrapolasi merupakan suatu teknik peramalan dengan memproyeksikan kecendrungan-kecendrungan masa lalu ke masa depan. Artinya tingkat dan jenis perubahan yang terjadi di masa lalu digunakan sebagai bahan untuk meramalkan perubahan-perubahan yang diperkirakan akan terjadi di masa yang akan datang.
- 2) *Indeksasi*. Indeksasi sebagai instrument peramalan adalah suatu metode memperkirakan kebutuhan ketenagakerjaan di masa depan dengan menyesuaikannya dengan suatu indeks tertentu. Dalam suatu organisasi niaga, misalnya contoh yang dapat digunakan ialah rasio atau perbandingan antara tenaga kerja yang bergerak dibidang produksi dengan bidang penjualan dalam suatu perusahaan perakitan alat-alat elektronika.
- 3) *Analisis statistikal*. Terutama untuk kepentingan perencanaan jangka panjang, analisis statistikal sangat bermanfaat karena analisis demikian digunakan dengan memperhitungkan perubahan yang mungkin terjadi

sebagai penyebab bergesernya tuntutan terhadap kebutuhan akan sumber daya manusia.

- 4) *Analisis anggaran.* Salah satu praktek manajerial dalam semua jenis organisasi adalah keharusan bagi para pimpinan berbagai satuan kerja untuk menyusun rancangan anggaran belanja bagi satuan kerja yang dipimpinnya. Rancangan anggaran terdiri dari berbagai mata anggaran. Salah satu mata anggaran yang ada adalah belanja pegawai yang mencakup pembayaran upah, gaji, pembayaran tunjangan, seperti; tunjangan keluarga, tunjangan hari tua, tunjangan hari raya, tunjangan jabatan, tunjangan transportasi. Salah satu segi mata anggaran demikian ialah alokasi dana bagi para pekerja baru yang diperkirakan diperlukan di masa depan.
- 5) *Analisis kegiatan baru.* Penggunaan instrument ini biasanya berarti bahwa para perencana memperhitungkan kebutuhan akan sumber daya manusia dengan memperhitungkan perkiraan organisasi yang bersangkutan sendiri dengan situasi yang dihadapi oleh perusahaan-perusahaan lain yang sudah berpengalaman dalam menyelenggarakan kegiatan sejenis.
- 6) *Penciptaan model dengan bantuan komputer.* Dewasa ini salah satu pendekatan yang dianggap paling canggih dalam perencanaan sumber daya manusia adalah penciptaan berbagai model peramalan dengan bantuan komputer. Model-model yang diciptakan biasanya berupa serangkaian rumus-rumus matematikal yang secara simultan menggunakan berbagai teknik peramalan untuk menghitung kebutuhan ketenagakerjaan di masa depan. Salah satu keuntungan yang dapat dipetik dari pemanfaatan teknologi komputer dalam perencanaan sumber daya manusia ialah bahwa jika terjadi perubahan dalam penawaran dan atau permintaan ketenagakerjaan, perubahan tersebut dengan segera dapat di masukkan ke dalam komputer untuk menyempurnakan rumus peramalan sehingga aktualitasnya lebih terjamin.

Sedangkan Handoko (1987), mengelompokkan teknik-teknik *forecasting* menjadi 3 (tiga) kelompok besar yaitu teknik peramalan ahli, analisis trend, dan teknik peramalan lainnya. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 2.2 dibawah ini.

Table 2.2: Teknik-teknik Forecasting untuk estimasi kebutuhan Sumber daya manusia di waktu yang akan datang

Ahli	Analisis Trend	Lainnya
<ul style="list-style-type: none"> - Teknik Delphi - Survei ahli secara formal - Keputusan informal dan segera 	<ul style="list-style-type: none"> - Analisis Statistik - Rasio produktivitas (standar-standar) - Ekstrapolasi - Indeksasi 	<ul style="list-style-type: none"> - Analisis anggaran dan perencanaan - Model-model komputer - Analisis usaha baru - Analisis beban kerja - Pendekatan normatif (struktur organisasi)

- 1) *Forecast ahli (expert forecasters)*. Tergantung pada orang-orang yang ahli untuk mengestimasi kebutuhan-kebutuhan sumber daya manusia. Pada bentuk yang paling sederhana, manajer percaya bahwa beban kerja mengharuskan tambahan karyawan. *Forecast informal* dan segera ini bukan merupakan upaya perencanaan yang sistematis. Suatu metode yang lebih baik untuk para perencana adalah survei para manajer, yang merupakan para ahli mengenai kebutuhan-kebutuhan karyawan dalam departemen-departemen mereka di waktu yang akan datang. Sentralisasi informasi ini memungkinkan departemen personalia membuat rencana-rencana formal yang menunjukkan permintaan organisasi. Teknik Delphi juga mendapat estimasi dari sekelompok ahli, biasanya para manajer. Para perencana departemen personalia berfungsi sebagai penengah, menyimpulkan berbagai pendapat, dan melaporkan kesimpulan-kesimpulan kembali kepada para ahli. Kemudian para ahli melakukan survei lagi setelah mereka menerima umpan balik tersebut. Kegiatan-kegiatan ini diulang sampai para ahli mencapai konsensus.
- 2) *Analisis trend*. Dua metode *forecasting* paling sederhana adalah *ekstrapolasi* dan *indeksasi*. *Ekstrapolasi* didasarkan pada tingkat perubahan di masa lalu untuk membuat proyeksi di waktu yang akan datang. *Indeksasi* adalah

metode estimasi kebutuhan karyawan di waktu yang akan datang dengan menandai tingkat perkembangan karyawan dengan indeks.

- 3) *Metode-metode forecasting lainnya.* Ada beberapa cara lain yang dapat dipergunakan untuk mengestimasi permintaan sumber daya manusia di waktu yang akan datang. Pendekatan pertama adalah analisis anggaran dan perencanaan, yang kedua adalah model-model computer, dan yang ketiga yang sering digunakan adalah pendekatan normatif. Pendekatan ini mendasarkan diri pada struktur organisasi perusahaan, departemen atau divisi. Asumsi pendekatan struktur yang harus dipenuhi adalah bahwa struktur organisasi mencerminkan semua kegiatan operasi perusahaan. Atau dengan kata lain, semua operasi organisasi yang diperlukan dapat dibagi habis dan ditunjukkan dalam struktur.

d. Teknik perhitungan kebutuhan sumber daya manusia kesehatan

Keputusan Menteri Kesehatan RI No. 004/Menkes/SK/I/2003 tentang *Kebijakan dan Strategi Desentralisasi Bidang Kesehatan*, disebutkan bahwa dalam memantapkan sistem manajemen sumber daya manusia kesehatan perlu dilakukan peningkatan dan pemantapan perencanaan, pengadaan tenaga kesehatan, pendayagunaan dan pemberdayaan profesi kesehatan.

1) Dasar hukum

Dasar hukum perencanaan sumber daya manusia kesehatan adalah sebagai berikut:

- a) GARIS-GARIS BESAR HALUAN NEGARA TAHUN 1999 – 2004.
- b) Ketetapan MPR No. 4 tahun 1999.
- c) Undang-undang No. 23 tahun 1992 tentang Kesehatan (Lembaran Negara Tahun 1992 No. 100, Tambahan Lembaran Negara No. 3495).
- d) Undang-undang No. 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Tahun 1999 No. 49, Tambahan Lembaran Negara No. 3637).
- e) Peraturan Pemerintah No. 25 tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Propinsi sebagai daerah otonom (Lembaran Negara Tahun 2000 No. 54, Tambahan Lembaran Negara No. 3952).

- f) Peraturan Pemerintah No. 8 tentang Organisasi Perangkat Daerah.
- g) Keputusan Menkes No. 850/MENKES/SK/V/2000 tentang Kebijakan Pengembangan Tenaga Kesehatan tahun 2000 – 2010.
- h) Keputusan MENKES No. 1277/MENKES/SK/XI/2001 tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Kesehatan.
- i) Keputusan MENKES No. 004/Menkes/SK/I/2003 tentang Kebijakan dan Strategi Desentralisasi Bidang Kesehatan.
- j) Kepmenkes No. 1457/Menkes/SK/X/2003 tentang SPM bidang kesehatan di kabupaten/kota.

2) Pokok-pokok perencanaan

Secara garis besar perencanaan kebutuhan sumber daya manusia kesehatan dapat dikelompokkan ke dalam 3 (tiga) kelompok besar yaitu:

- a) *Perencanaan kebutuhan pada tingkat institusi.* Perencanaan sumber daya manusia kesehatan pada tingkat ini ditujukan pada perhitungan kebutuhan sumber daya manusia kesehatan untuk memenuhi kebutuhan sarana pelayanan kesehatan seperti puskesmas, rumah sakit, poliklinik.
- b) *Perencanaan kebutuhan pada tingkat wilayah.* Perencanaan disini dimaksudkan untuk menghitung kebutuhan sumber daya manusia kesehatan berdasarkan kebutuhan di tingkat wilayah (Propinsi/Kabupaten/Kota) yang merupakan gabungan antara kebutuhan institusi dan organisasi.
- c) *Perencanaan kebutuhan untuk bencana.* Perencanaan ini dimaksudkan untuk mempersiapkan sumber daya manusia kesehatan saat prabencana, terjadi bencana dan post bencana, termasuk pengelolaan kesehatan pengungsi.

3) Strategi perencanaan

Dalam perencanaan sumber daya manusia kesehatan perlu memperhatikan:

- a) Rencana kebutuhan sumber daya manusia kesehatan disesuaikan dengan kebutuhan pembangunan kesehatan baik kebutuhan lokal, nasional, maupun global.
- b) Pendayagunaan sumber daya manusia kesehatan diselenggarakan secara merata, serasi, seimbang dan selaras oleh pemerintah, masyarakat dan dunia

usaha baik di tingkat pusat maupun tingkat daerah. Dalam upaya pemerataan sumber daya manusia kesehatan perlu memperhatikan keseimbangan antara hak dan kewajiban perorangan dengan kebutuhan masyarakat. Pendayagunaan sumber daya manusia kesehatan oleh pemerintah diselenggarakan melalui pendelegasian wewenang yang proporsional dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah.

- c) Penyusunan perencanaan mendasarkan pada sasaran nasional upaya kesehatan dari Rencana Pembangunan Kesehatan menuju Indonesia Sehat 2010.
- d) Pemilihan metode perhitungan kebutuhan sumber daya manusia kesehatan didasarkan pada kesesuaian metode dengan kemampuan dan keadaan daerah masing-masing.

4) Metode penyusunan

Pada dasarnya kebutuhan sumber daya manusia kesehatan dapat ditentukan berdasarkan:

- a) kebutuhan epidemiologi penyakit utama masyarakat;
- b) permintaan (*demand*) akibat beban pelayanan kesehatan;
- c) saran upaya kesehatan yang ditetapkan;
- d) standar atau rasio terhadap nilai tertentu.

Determinan yang berpengaruh dalam perencanaan kebutuhan sumber daya manusia kesehatan adalah:

- a) perkembangan penduduk, baik jumlah, pola penyakit, daya beli, maupun keadaan sosiobudaya dan keadaan darurat/bencana;
- b) pertumbuhan ekonomi;
- c) berbagai kebijakan di bidang pelayanan kesehatan.

Adapun metode-metodenya sebagai berikut:

- 1) *Health Need Method* (penyusunan kebutuhan sumber daya manusia kesehatan berdasarkan keperluan kesehatan). Dalam cara ini dimulai dengan ditetapkannya keperluan menurut golongan umur, jenis kelamin, dll. Selanjutnya dibuat proyeksi penduduk untuk tahun sasaran menurut

kelompok penduduk yang ditetapkan; diperhitungkan keperluan upaya kesehatan untuk tiap-tiap kelompok penduduk pada tahun sasaran.

- 2) *Health Services Demand Method* (penyusunan kebutuhan tenaga kesehatan berdasarkan kebutuhan kesehatan). Dalam cara ini dimulai dengan ditetapkannya kebutuhan upaya atau pelayanan kesehatan untuk kelompok-kelompok penduduk menurut golongan umur, jenis kelamin, tingkat ekonomi, pendidikan, lokasi, dll. Selanjutnya dibuat proyeksi penduduk untuk tahun sasaran menurut kelompok penduduk yang ditetapkan; diperhitungkan kebutuhan pelayanan kesehatan untuk tiap-tiap kelompok penduduk tersebut pada tahun sasaran. Selanjutnya untuk memperoleh perkiraan kebutuhan jumlah dan jenis tenaga kesehatan tersebut diperoleh dengan membagi jumlah keseluruhan pelayanan kesehatan pada tahun sasaran dengan kemampuan jenis tenaga tersebut untuk melaksanakan pelayanan kesehatan termaksud pada tahun sasaran.
- 3) *Health Service Targets Method* (penyusunan kebutuhan tenaga kesehatan berdasarkan sasaran upaya kesehatan yang ditetapkan). Dalam cara ini dimulai dengan menetapkan berbagai sasaran upaya atau memperoleh perkiraan kebutuhan jumlah dari jenis tenaga kesehatan tertentu, diperoleh dengan membagi keseluruhan upaya atau pelayanan kesehatan tahun sasaran dengan kemampuan jenis tenaga tersebut untuk melaksanakan upaya atau pelayanan kesehatan termaksud pada tahun sasaran.
- 4) *Ratio Method* (penyusunan kebutuhan sumber daya manusia kesehatan berdasarkan rasio terhadap sesuatu nilai). Pertama-tama ditentukan atau diperkirakan rasio dari tenaga terhadap suatu nilai tertentu misalnya jumlah penduduk, tempat tidur RS, puskesmas, dll. Selanjutnya nilai tersebut diproyeksikan kedalam sasaran. Perkiraan kebutuhan jumlah dari jenis tenaga kesehatan tertentu diperoleh dari membagi nilai yang diproyeksikan termasuk dengan rasio yang ditentukan.
- 5) *Work Load Indikator Staff Need* (perhitungan kebutuhan sumber daya manusia kesehatan berdasarkan indikator beban kerja). Adalah suatu metode perhitungan kebutuhan sumber daya manusia kesehatan berdasarkan pada beban pekerjaan nyata yang dilaksanakan oleh tiap kategori sumber daya

manusia kesehatan pada tiap unit kerja di fasilitas pelayanan kesehatan. Adapun langkah perhitungan kebutuhan sumber daya manusia kesehatan berdasarkan WISN ini meliputi 5 (lima) langkah, yaitu:

- a) menetapkan waktu kerja tersedia;
- b) menetapkan unit kerja dan kategori sumber daya manusia kesehatan;
- c) menyusun standar beban kerja;
- d) menyusun standar kelonggaran;
- e) perhitungan kebutuhan tenaga per unit kerja.

Pada dasarnya perhitungan metode WISN ini dapat digunakan di rumah sakit, puskesmas dan sarana kesehatan lainnya, atau bahkan dapat digunakan untuk kebutuhan tenaga di Kantor Dinas Kesehatan.

- a) Menetapkan waktu kerja tersedia
 - Hari kerja, sesuai kebutuhan yang berlaku di institusi kesehatan atau peraturan daerah setempat. Pada umumnya dalam 1 (satu) minggu 5 (lima) hari kerja. Dalam 1 (satu) tahun 260 hari kerja (5 hari x 52 minggu). (A) = 260
 - Cuti tahunan, sesuai ketentuan setiap sumber daya manusia memiliki 12 hari kerja setiap tahun. (B)
 - Pendidikan dan pelatihan, sesuai ketentuan yang berlaku di institusi kesehatan untuk mempertahankan dan meningkatkan kompetensi/profesionalisme setiap kategori sumber daya manusia memiliki hak untuk mengikuti pelatihan/kursus/seminar/lokakarya dalam 6 (enam) hari kerja. (C)
 - Hari Libur Nasional, berdasarkan Keputusan Bersama Menteri Terkait tentang Hari Libur Nasional dan Cuti Bersama, tahun 2002 – 2003 ditetapkan 15 Hari Kerja dan 4 (empat) hari kerja untuk cuti bersama. (D)
 - Ketidakhadiran kerja, sesuai data rata-rata ketidakhadiran kerja (selama kurun waktu 1 tahun) karena alasan sakit, tidak masuk dengan atau tanpa pemberitahuan/ijin. (E)
 - Waktu kerja, sesuai ketentuan yang berlaku di institusi kesehatan atau peraturan daerah, pada umumnya waktu kerja dalam 1 (satu) hari adalah 8 (delapan) jam (5 hari kerja/minggu). (F)

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

$$\text{Waktu Kerja Tersedia} = \{260-(12+6+19+7)\} \times 8$$

$$= 1728 \text{ jam/tahun}$$

$$= 103680 \text{ menit/tahun}$$

b) Menetapkan unit kerja dan kategori sumber daya manusia

Data dan informasi yang dibutuhkan untuk penetapan unit kerja dan kategori sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

- Bagan struktur organisasi institusi kesehatan dan uraian tugas pokok dan fungsi masing-masing unit dan sub unit kerja.
- Keputusan direktur/kepala institusi kesehatan tentang pembentukan unit kerja struktural dan fungsional.
- Data pegawai berdasarkan pendidikan yang bekerja pada tiap unit kerja di institusi kesehatan.
- Standar profesi, standar pelayanan dan standar operasional prosedur (SOP) pada tiap unit kerja.

c) Menyusun standar beban kerja

Data dan informasi yang dibutuhkan untuk menetapkan beban kerja masing-masing kategori sumber daya manusia utamanya adalah sebagai berikut:

- kategori sumber daya manusia yang bekerja pada tiap unit kerja;
- standar profesi, standar pelayanan yang berlaku;
- rata-rata waktu yang dibutuhkan oleh tiap kategori sumber daya manusia untuk menyelesaikan/melaksanakan berbagai pelayanan;
- data dan informasi kegiatan pelayanan pada tiap unit kerja.

Beban kerja masing-masing kategori sumber daya manusia di tiap unit kerja adalah meliputi:

- kegiatan pokok yang dilaksanakan oleh masing-masing kategori sumber daya manusia;
- rata-rata waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tiap kegiatan pokok;
- standar beban kerja per 1 (satu) tahun masing-masing kategori sumber daya manusia.

$$\text{Standar Beban Kerja} = \frac{\text{Waktu Kerja Tersedia (menit/tahun)}}{\text{Rata - rata Waktu per Kegiatan Pokok (menit/orang)}}$$

d) Menyusun standar kelonggaran

Penyusunan faktor kelonggaran dapat dilaksanakan melalui pengamatan dan wawancara kepada tiap kategori tentang:

- Kegiatan-kegiatan yang tidak terkait langsung dengan pelayanan pada pasien, misalnya; rapat, penyusunan laporan kegiatan, menyusun kebutuhan obat/bahan habis pakai.
- Frekuensi kegiatan dalam suatu hari, minggu, bulan.
- Waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan kegiatan.

$$\text{std kelonggaran} = \frac{\text{Rata - rata Waktu per Faktor Kelonggaran}}{\text{Waktu Kerja Tersedia}}$$

e) Perhitungan kebutuhan tenaga per unit kerja

Sumber data yang dibutuhkan untuk perhitungan kebutuhan sumber daya manusia per unit kerja meliputi:

- Data yang diperoleh dari langkah-langkah sebelumnya yaitu:
 - * waktu kerja tersedia;
 - * standar beban kerja;
 - * standar kelonggaran masing-masing kategori sumber daya manusia.
- Kuantitas kegiatan pokok tiap unit kerja selama kurun waktu satu tahunan.

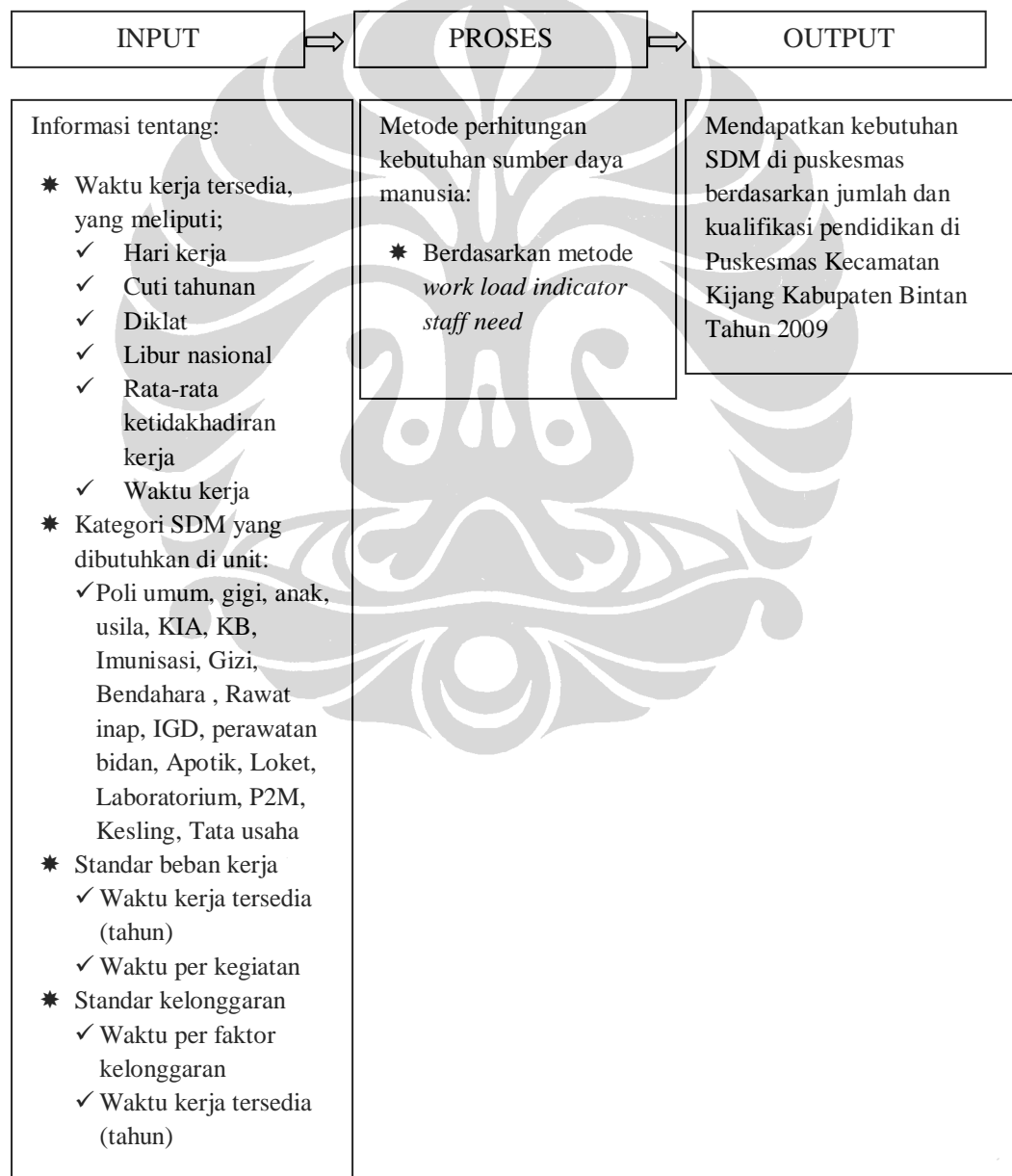
$$\text{Keb.SDM} = \frac{\text{Volume Kegiatan Pokok}}{\text{Standar Beban Kerja}} + \text{std kelonggaran}$$

BAB III

KERANGKA KONSEP DAN DEFINISI KONSEP

A. Kerangka konsep

Kerangka konsep yang akan digunakan dalam melakukan penelitian Analisis Kebutuhan Sumber Daya Manusia di Puskesmas Kijang Kecamatan Bintan Timur Kabupaten Bintan Tahun 2009 adalah dengan menggunakan pendekatan sistem, yaitu komponen input, proses, dan output.



B. Definisi Konsep

1. Komponen masukan (*input*)

- a. *Waktu kerja tersedia.* Adalah asumsi waktu yang dijalani oleh pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam kurun waktu 1 (satu) tahun dengan perhitungan (hari kerja di kurangi penjumlahan dari cuti tahunan, pendidikan dan latihan, hari libur nasional, dan rata-rata ketidakhadiran kerja dalam 1 (satu) tahun, kemudian hasilnya dikalikan dengan waktu kerja).
 - 1) Hari kerja
 - a) *Definisi.* Jumlah waktu yang dibutuhkan oleh pegawai untuk mengerjakan tugas hariannya, sesuai dengan peraturan yang berlaku disuatu institusi.
 - b) *Cara ukur.* Wawancara, telaah dokumen dan perhitungan.
 - c) *Alat ukur.* Pedoman wawancara dan pedoman perhitungan.
 - d) *Hasil ukur.* Adalah informasi jumlah hari kerja perhari dan per tahun di Puskesmas Kecamatan Kijang tahun 2008.
 - 2) Cuti tahunan
 - a) *Definisi.* Adalah waktu yang diberikan kepada pegawai untuk tidak bekerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam 1 (satu) tahun.
 - b) *Cara ukur.* Wawancara dan telaah dokumen.
 - c) *Alat ukur.* Pedoman wawancara dan pedoman telaah dokumen.
 - d) *Hasil ukur.* Surat keterangan cuti yang diberikan kepada pegawai yang bersangkutan, yang meliputi (cuti perkawinan, cuti karena alasan penting, cuti melahirkan).
 - 3) Pendidikan dan pelatihan
 - a) *Definisi.* Kegiatan yang diikuti oleh pegawai dalam rangka mempertahankan dan meningkatkan kompetensi yang ada.
 - b) *Cara ukur.* Wawancara dan telaah dokumen.
 - c) *Alat ukur.* Pedoman wawancara dan pedoman telaah dokumen.
 - d) *Hasil ukur.* Waktu yang dibutuhkan untuk mengikuti pendidikan dan latihan serta sertifikat telah mengikuti pendidikan dan pelatihan.

- 4) Hari libur nasional
 - a) *Definisi.* Waktu yang diberikan kepada pegawai untuk tidak masuk kerja selama 1 (satu) tahun sesuai Keputusan Bersama Menteri Terkait tentang Hari Libur Nasional dan cuti bersama.
 - b) *Cara ukur.* Wawancara dan telaah dokumen.
 - c) *Alat ukur.* Pedoman wawancara dan pedoman telaah dokumen.
 - d) *Hasil ukur.* Informasi hari libur nasional yang terdapat pada penanggalan dalam 1 (satu) tahun.

- 5) Rata-rata ketidakhadiran kerja
 - a) *Definisi.* Adalah waktu kerja yang hilang karena pegawai yang bersangkutan tidak masuk kerja, karena alasan sakit, tidak masuk dengan atau tanpa pemberitahuan/izin.
 - b) *Cara ukur.* Wawancara dan telaah dokumen.
 - c) *Alat ukur.* Pedoman wawancara dan pedoman telaah dokumen.
 - d) *Hasil ukur.* Informasi tentang ketidakhadiran pegawai dalam satu tahun.

- 6) Waktu kerja
 - a) *Definisi.* Periode jam kerja yang ditetapkan untuk pegawai melaksanakan tugas perhari, disesuaikan dengan peraturan daerah setempat.
 - b) *Cara ukur.* Wawancara dan telaah dokumen
 - c) *Alat ukur.* Pedoman wawancara dan pedoman telaah dokumen.
 - d) *Hasil ukur.* Informasi tentang waktu kerja per hari bagi pegawai.

- b. Kategori sumber daya manusia yang dibutuhkan. Jenis sumber daya manusia yang dibutuhkan dilihat dari kualifikasi pendidikan, yang meliputi:
 - 1) Poli umum
 - a) *Definisi.* Suatu unit tempat melakukan pemeriksaan dan tindakan medis dasar.
 - b) *Cara ukur.* Observasi waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan setiap kegiatan pelayanan yang dilakukan.
 - c) *Alat ukur.* Pedoman observasi sesuai kompetensi.

- d) *Hasil ukur.* Waktu untuk setiap kegiatan yang telah dilakukan oleh pemberi layanan kesehatan (dokter dan perawat).
- 2) Poli gigi
- a) *Definisi.* Suatu unit tempat untuk melakukan kegiatan pelayanan kesehatan yang berhubungan dengan kesehatan gigi dan mulut.
- b) *Cara ukur.* Observasi waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan setiap kegiatan pelayanan yang dilakukan.
- c) *Alat ukur.* Pedoman observasi sesuai kompetensi.
- d) *Hasil ukur.* Waktu untuk setiap kegiatan yang telah dilakukan oleh pemberi layanan kesehatan (dokter gigi dan perawat gigi).
- 3) Poli anak
- e) *Definisi.* Suatu unit tempat untuk melakukan kegiatan pelayanan kesehatan yang berhubungan dengan kesehatan anak/balita.
- f) *Cara ukur.* Observasi waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan setiap kegiatan pelayanan yang dilakukan.
- g) *Alat ukur.* Pedoman observasi sesuai kompetensi.
- h) *Hasil ukur.* Waktu untuk setiap kegiatan yang telah dilakukan oleh pemberi layanan kesehatan
- 4) Poli usila
- i) *Definisi.* Suatu unit tempat untuk melakukan kegiatan pelayanan kesehatan yang berhubungan dengan kesehatan usila.
- j) *Cara ukur.* Observasi waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan setiap kegiatan pelayanan yang dilakukan.
- k) *Alat ukur.* Pedoman observasi sesuai kompetensi.
- l) *Hasil ukur.* Waktu untuk setiap kegiatan yang telah dilakukan oleh pemberi layanan kesehatan usila

- 5) KIA dan KB
- Definisi.* Suatu unit tempat untuk memberikan pelayanan kesehatan ibu dan anak serta urusan tentang keluarga berencana.
 - Cara ukur.* Observasi waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan setiap kegiatan pelayanan yang dilakukan.
 - Alat ukur.* Pedoman observasi sesuai kompetensi.
 - Hasil ukur.* Waktu untuk setiap kegiatan yang telah dilakukan oleh pemberi layanan kesehatan (Bidan).
- 6) Immunisasi
- Definisi.* Suatu unit tempat pemberian pelayanan kekebalan kepada bayi dan balita terhadap penyakit.
 - Cara ukur.* Observasi waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan setiap kegiatan pelayanan yang dilakukan.
 - Alat ukur.* Pedoman observasi sesuai kompetensi.
 - Hasil ukur.* Waktu untuk setiap kegiatan yang telah dilakukan oleh pemberi layanan kesehatan (bidan).
- 7) Bendahara
- Definisi.* Suatu unit yang melayani urusan setoran retribusi pasien baik dari rawat jalan maupun rawat inap, serta penunjang lainnya.
 - Cara ukur.* Observasi waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan setiap kegiatan pelayanan yang dilakukan.
 - Alat ukur.* Pedoman observasi sesuai kompetensi.
 - Hasil ukur.* Waktu untuk setiap kegiatan yang telah dilakukan oleh tenaga bendahara.
- 8) Gizi
- Definisi.* Suatu unit tempat pemberian pelayanan tentang gizi bagi pasien.
 - Cara ukur.* Observasi waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan setiap kegiatan pelayanan yang dilakukan.
 - Alat ukur.* Pedoman observasi sesuai kompetensi.

- d) Hasil ukur. Waktu untuk setiap kegiatan yang telah dilakukan oleh pemberi layanan kesehatan (ahli gizi).
- 9) Apotik
- a) *Definisi*. Suatu unit tempat pemberian pelayanan obat sesuai dengan resep permintaan obat yang diberikan kepada pasien.
- b) *Cara ukur*. Observasi waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan setiap kegiatan pelayanan pemberian obat yang dilakukan.
- c) *Alat ukur*. Pedoman observasi sesuai kompetensi.
- d) *Hasil ukur*. Waktu untuk setiap kegiatan yang telah dilakukan oleh pemberi layanan kesehatan (farmasi).
- 10) Rawat Inap
- e) *Definisi*. Suatu unit tempat pemberian pelayanan perawatan pada pasien yang dirawat di puskesmas
- f) *Cara ukur*. Observasi waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan setiap kegiatan pelayanan asuhan keperawatan kepada pasien.
- g) *Alat ukur*. Pedoman observasi sesuai kompetensi.
- h) *Hasil ukur*. Waktu untuk setiap kegiatan yang telah dilakukan oleh pemberi layanan kesehatan (perawat).
- 11) IGD
- i) *Definisi*. Suatu unit tempat pemberian pelayanan perawatan gawat darurat pada pasien sebagai pertolongan pertama.
- j) *Cara ukur*. Observasi waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan setiap kegiatan pelayanan asuhan keperawatan kepada pasien.
- k) *Alat ukur*. Pedoman observasi sesuai kompetensi.
- l) *Hasil ukur*. Waktu untuk setiap kegiatan yang telah dilakukan oleh pemberi layanan kesehatan (perawat).

12) Perawatan Kebidanan

- m) *Definisi.* Suatu unit tempat pemberian pelayanan asuhan kebidana pada ibu hamil, ibu bersalin dan ibu nifas, serta kepada bayi baru lahir.
- n) *Cara ukur.* Observasi waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan setiap kegiatan pelayanan asuhan kebidanan kepada pasien.
- o) *Alat ukur.* Pedoman observasi sesuai kompetensi.
- p) *Hasil ukur.* Waktu untuk setiap kegiatan yang telah dilakukan oleh pemberi layanan kesehatan (bidan).

13) Loker

- a) *Definisi.* Suatu unit tempat layanan pendaftaran pasien yang ingin mendapatkan pelayanan kesehatan di puskesmas.
- b) *Cara ukur.* Observasi waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan setiap kegiatan pelayanan yang dilakukan.
- c) *Alat ukur.* Pedoman observasi sesuai kompetensi.
- d) *Hasil ukur.* Waktu untuk setiap kegiatan yang telah dilakukan.

14) Laboratorium

- a) *Definisi.* Suatu unit tempat pemeriksaan untuk penunjang dalam menegakkan diagnose suatu penyakit.
- b) *Cara ukur.* Observasi waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan setiap kegiatan pelayanan yang dilakukan.
- c) *Alat ukur.* Pedoman observasi sesuai kompetensi.
- d) *Hasil ukur.* Waktu untuk setiap kegiatan yang telah dilakukan.

15) P2M

- a) *Definisi.* Suatu unit pelayanan yang menangani tentang pencegahan dan pemberantasan penyakit menular.
- b) *Cara ukur.* Observasi waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan setiap kegiatan pelayanan yang dilakukan.
- c) *Alat ukur.* Pedoman observasi sesuai kompetensi.
- d) *Hasil ukur.* Waktu untuk setiap kegiatan yang telah dilakukan.

- 16) Kesling
- Definisi.* Suatu unit yang mengurus permasalahan kesehatan lingkungan.
 - Cara ukur.* Observasi waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan setiap kegiatan pelayanan yang dilakukan.
 - Alat ukur.* Pedoman observasi sesuai kompetensi.
 - Hasil ukur.* Waktu untuk setiap kegiatan yang telah dilakukan.
- 17) Tata usaha
- Definisi.* Suatu unit yang mengurus urusan administrasi di puskesmas.
 - Cara ukur.* Observasi waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan setiap kegiatan pelayanan yang dilakukan.
 - Alat ukur.* Pedoman observasi sesuai kompetensi.
 - Hasil ukur.* Waktu untuk setiap kegiatan yang telah dilakukan.

2. **Komponen proses (*process*)**

- Berdasarkan metode *work load indicator staff need* (berdasarkan kebutuhan kerja yang nyata dilakukan).
 - Definisi.* Adalah suatu metode perhitungan kebutuhan sumber daya manusia berdasarkan pada beban pekerjaan nyata yang dilaksanakan oleh tiap kategori sumber daya manusia pada tiap unit kerja di fasilitas pelayanan kesehatan.
 - Cara ukur.* Wawancara, telaah dokumen, dan perhitungan dengan menentukan waktu kerja yang tersedia, unit kerja dan kategori sumber daya manusia yang dibutuhkan, standar beban kerja, standar kelonggaran, selanjutnya menghitung jumlah kebutuhan sumber daya manusia dengan rumus:

$$Keb.SDM = \frac{Volume\ Kegiatan\ Pokok}{Standar\ Beban\ Kerja} + std\ kelonggaran$$

- Alat ukur.* Pedoman wawancara, pedoman telaah dokumen, dan pedoman perhitungan dengan menggunakan *work load indicator staff need*.
- Hasil ukur.* Dihasilkan informasi jumlah sumber daya manusia yang sesuai untuk Puskesmas Kecamatan Kijang Kabupaten Bintan berdasarkan kualifikasi pendidikan.

3. Komponen keluaran (*output*)

- a. Jumlah dan kualifikasi pendidikan sumber daya manusia yang seharusnya ada di puskesmas.
 - 1) *Definisi*. Sumber daya manusia yang seharusnya ada di puskesmas, baik dari segi jumlah dan kualifikasi pendidikan yang harus dimiliki.
 - 2) *Cara ukur*. Wawancara, telaah dokumen dan perhitungan dengan metode *work load indicator staff need*.
 - 3) *Alat ukur*. Pedoman wawancara, pedoman metode *work load indicator staff need*.
 - 4) *Hasil ukur*. Informasi kebutuhan sumber daya manusia di Puskesmas Kecamatan Kijang Kabupaten Bintan.

