

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Rumah Sakit

2.1.1 Definisi Rumah Sakit

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit, Rumah Sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat.

Berdasarkan Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2009 Tentang Rumah Sakit pasal 3, rumah sakit mempunyai tugas memberikan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna, Sedangkan untuk menjalankan tugas tersebut rumah sakit memiliki fungsi antara lain:

- a. Penyelenggaraan pelayanan pengobatan dan pemulihan kesehatan sesuai dengan standart pelayanan rumah sakit
- b. Pemeliharaan dan peningkatan kesehatan perorangan melalui pelayanan kesehatan yang paripurna
- c. Penyelenggara pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia dalam rangka peningkatan kemampuan dalam pemberian pelayanan kesehatan
- d. Penyelenggaraan penelitian dan pengembangan serta penapisan teknologi bidang kesehatan dalam rangka peningkatan pelayanan kesehatan dengan memperhatikan etika ilmu pengetahuan bidang kesehatan.

2.1.2 Rumah Sakit Khusus

Berdasarkan Undang – undang Republik Indonesia No 44 Tahun 2009 tentang rumah sakit, yaitu pasal 19 ayat 3 dijelaskan bahwa Rumah Sakit Khusus adalah memberikan pelayanan utama pada satu bidang atau satu jenis penyakit tertentu berdasarkan disiplin ilmu, golongan umur, organ, jenis penyakit, atau kekhususan lainnya. (Undang-undang Nomor 44 Tahun 2009)

Menurut PMK No. 56 tahun 2014 tentang klasifikasi dan perizinan Rumah Sakit pasal 61 yang berbunyi, Rumah Sakit Khusus harus mempunyai fasilitas dan kemampuan, paling sedikit meliputi:

- a. Pelayanan, yang diselenggarakan meliputi:
 1. Pelayanan medik, paling sedikit terdiri atas:
 - a) Pelayanan gawat darurat, tersedia 24 (dua puluh empat) jam sehari terus menerus sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
 - b) Pelayanan medik umum;
 - c) Pelayanan medik spesialis dasar sesuai dengan kekhususan;
 - d) Pelayanan medik spesialis dan/ atau subspecialis sesuai kekhususan
 - e) Pelayanan medik spesialis penunjang
 2. Pelayanan kefarmasian;
 3. Pelayanan keperawatan;
 4. Pelayanan penunjang klinik; dan
 5. Pelayanan penunjang nonklinik;
- b. Sumber daya manusia, paling sedikit terdiri dari:

1. Tenaga medis, yang memiliki kewenangan menjalankan praktik kedokteran di Rumah Sakit yang bersangkutan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang – undangan;
 2. Tenaga kefarmasian, dengan kualifikasi apoteker dan tenaga teknis kefarmasian dengan jumlah yang sesuai dengan kebutuhan pelayanan kefarmasian Rumah Sakit.
 3. Tenaga keperawatan, dengan kualifikasi dan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan pelayanan Rumah Sakit
 4. Tenaga kesehatan lain dan tenaga nonkesehatan, sesuai dengan kebutuhan pelayanan Rumah Sakit;
- c. Peralatan, yang memenuhi standar sesuai dengan ketentuan peraturan perundang – undangan;

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Kasmir (2016), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses penelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan stackholder.

2.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Kasmir (2016) fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari beberapa fungsi, diantaranya yaitu:

1. Analisis Jabatan (Job Analysis)

Analisis jabatan adalah proses menganalisis kebutuhan suatu pekerjaan dengan cara mengumpulkan dan mengevaluasi informasi tentang uraian pekerjaan, persyaratan suatu pekerjaan dan standar pencapaiannya.

2. Perencanaan Sumber Daya Manusia (*Human Resources Planning*)

Perencanaan sumber daya manusia merupakan proses untuk memperkirakan dan menyediakan kebutuhan sumber daya manusia, baik secara kuantitas maupun secara kualitas sekarang dan dimasa yang akan datang. Perencanaan diakibatkan adanya oleh berbagai sebab dan untuk mengantisipasi kekurangan dan kelebihan karyawan.

3. Penarikan Pegawai (*Recruitment*)

Penarikan pegawai adalah kegiatan untuk menarik sejumlah pelamar agar tertarik dan melamar ke perusahaan sesuai dengan kualifikasi yang diinginkan.

4. Seleksi (*Selection*)

Seleksi merupakan proses untuk memilih calon karyawan yang sesuai dengan persyaratan atau standar yang telah ditetapkan.

5. Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*)

Pelatihan merupakan proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan, dan perilakunya. Sedangkan pengembangan adalah proses untuk menyegarkan, mengembangkan dan meningkatkan kemampuan, keterampilan, bakat, minat dan perilaku karyawan.

6. Evaluasi Kinerja (*Performance Evaluation*)

Evaluasi kinerja merupakan suatu proses yang dilakukan secara sistematis untuk menilai keseluruhan kinerja pegawai dalam jangka waktu atau periode tertentu.

7. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawannya, baik yang bersifat keuangan maupun non keuangan.

8. Jenjang Karier (*Career Path*)

Jenjang Karier adalah tingkatan jabatan atau kepangkatan yang ada disuatu perusahaan.

9. Keselamatan dan Kesehatan (*Safety and Health*)

Keselamatan kerja merupakan aktivitas perlindungan karyawan secara menyeluruh. Sedangkan kesehatan kerja adalah upaya untuk menjaga agar karyawan tetap sehat selama bekerja.

10. Hubungan Industrial (*Industrial Relation*)

Hubungan industrial adalah hubungan kerja antara pemilik, manajemen, karyawan dan pemerintahan yang diikat dalam suatu perjanjian kerja dalam suatu waktu dan wilayah tertentu.

11. Pemutusan Hubungan Kerja (*Separation*)

Pemutusan hubungan kerja adalah putusnya perikatan atau perjanjian antara perusahaan dengan karyawan / pekerja secara resmi sejak dikeluarkan surat pemberhentian kerja yang berakibat putusnya hak dan kewajiban masing – masing pihak.

2.3 Perencanaan Sumber Daya Manusia

1. Latar Belakang dan Pengertian

Menurut Kasmir (2016), perencanaan sumber daya manusia adalah proses meramalkan dan merencanakan tenaga kerja, baik kualitas maupun kuantitas guna memenuhi kebutuhan tenaga kerja dalam suatu waktu tertentu. Menghitung jumlah sumber daya manusia yang dibutuhkan tujuannya adalah untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia sesuai dengan job analisis yang sudah disusun.

Menurut Wether dan Davis, perencanaan sumber daya manusia adalah meramalkan secara sistematis permintaan dan penawaran karyawan pada masa yang akan datang dalam suatu organisasi. Sedangkan John M. Ivancevish mendefinisikan perencanaan sumber daya manusia adalah bagaimana organisasi menghitung pasokan tenaga kerja yang akan tersedia dan permintaan tenaga kerja yang akan diminta untuk masa yang akan datang.

Menurut Kasmir (2016), Dalam menyusun rencana kebutuhan sumber daya manusia, seorang manajer sumber daya manusia harus mampu, memprediksi apa yang terjadi terhadap sumber daya yang dimilikinya sekarang. Yang paling mudah adalah jika ingin membuka pabrik atau cabang baru, maka kebutuhan tenaga kerja dapat langsung dihitung. Demikian pula dengan usia pensiun karyawan juga dengan mudah dapat dihitung. Yang agak sulit adalah memprediksi turnover karyawan dikarenakan berhenti sendiri, padahal keahlian karyawan tersebut sangat dibutuhkan dan sulit untuk mencari

penggantinya. Secara umum alasan diperlukannya perencanaan sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

- a. Adanya penambahan kapasitas produksi atau perluasan cabang, sehingga memerlukan tambahan tenaga kerja yang relatif banyak, apalagi jika membangun pabrik baru. Biasanya dalam hal penambahan kapasitas produksi atau perluasan dan pembukaan unit atau cabang akan membutuhkan tenaga yang relative lebih banyak dengan berbagai posisi jabatan yang diinginkan.
- b. Adanya pengurangan kapasitas produksi atau perluasan cabang sehingga memerlukan pengurangan tenaga kerja. Biasanya hal ini disebabkan menyusutnya aktivitas perusahaan karena perusahaan terus mengalami kerugian, sehingga terjadi pengurangan jumlah produksi dan hal ini akan mengakibatkan banyak tenaga yang menganggur atau tidak diperlukan. Pengurangan karyawan perlu dilakukan karena akan menjadi beban perusahaan, baik untuk gaji atau biaya lainnya.
- c. Adanya karyawan yang diberhentikan karena membuat kesalahan yang merugikan perusahaan atau lalai dalam menjalankan tugas. Sebab lain dikarenakan karyawan tidak mampu menjalankan tugas yang diberikan kepadanya, meskipun jarang terjadi. Biasanya sebelum diberikan pelatihan terlebih dahulu, dan ternyata masih juga tidak mampu maka baru dipertimbangkan untuk dikeluarkan.
- d. Adanya karyawan yang diberhentikan karena sakit atau cacat sehingga tidak mampu melaksanakan pekerjaannya. Sakit dalam hal ini adalah sakit

yang tidak mampu lagi untuk bekerja, misalnya lumpuh atau gila. Demikian pula bagi yang cacat permanen dapat diperkirakan tidak dapat lagi melakukan aktivitasnya. Biasanya untuk kasus seperti ini karyawan tersebut pensiunnya dipercepat.

- e. Adanya karyawan berhenti atau mengundurkan diri dengan permintaan sendiri dengan berbagai sebab. Kejadian ini sering terjadi, misalkan karena kompensasi kurang atau jenjang karier yang tidak jelas atau karena konflik dengan lingkungan kerjanya. Untuk posisi tertentu kondisi seperti ini sangat membahayakan.
- f. Adanya karyawan yang sudah memasuki usia pensiun, baik pensiun normal. Karyawan dapat dengan sengaja dipensiunkan perusahaan dengan berbagai alasan, misalnya berkurangnya kapasitas produksi atau ditutupnya sebagian dari unit kerja.
- g. Adanya karyawan yang meninggal dunia. Hal ini terjadi alamiah, meskipun meninggalnya dikarena sebab yang tidak wajar, misalnya terbunuh karena kecelakaan atau sebab lain.

2. Tujuan Perencanaan Tenaga Kerja

Dalam praktiknya secara umum tujuan dari perencanaan sumber daya manusia adalah sebagai berikut.

- a. Menyiapkan sumber daya manusia

Artinya perlu menyiapkan sumber daya manusia untuk berbagai kebutuhan seperti kebutuhan mendadak, terutama jika ada karyawan yang keluar atas permintaan sendiri atau mengalami kecelakaan atau meninggal

dunia. Ketersediaan tenaga kerja seperti ini harus segera diatasi, karena akan mengganggu proses operasional perusahaan. Biasanya untuk menjaga hal tersebut diperlukan tenaga (karyawan) cadangan yang mampu menggantikan posisi tersebut minimal untuk beberapa saat.

b. Kebutuhan rekrutmen

Artinya untuk kebutuhan dalam kegiatan penarikan karyawan atau pegawai. Dalam hal ini tentunya setelah dilakukan analisis tentang berapa jumlah yang dibutuhkan, sekaligus menentukan sumber tenaga kerja yang diinginkan. Penarikan pegawai atau rekrutmen biasanya berkaitan dengan hal – hal yang bersifat tidak mendadak, karena kebutuhan tenaga kerja sudah diprediksi sebelumnya. Namun tetap saja hal ini dilakukan karena berkaitan dengan berbagai hal seperti anggaran.

c. Untuk memperbaiki kualitas

Artinya sumber daya manusia perlu terus diasah perilaku dan kemampuannya. Hal ini sering terjadi karena biasanya ada karyawan sulit untuk menguasai sesuatu pekerjaan atau sering melakukan kesalahan. Karyawan seperti ini perlu dimasukkan ke lembaga pelatihan terlebih dahulu untuk ditingkatkan kemampuan dan perilakunya. Dan kalau ternyata tetap tidak mampu maka perlu dipertimbangkan untuk diganti dengan karyawan baru.

d. Penghematan biaya

Artinya perlu adanya efisiensi penggunaan sumber daya manusia, terutama jika ada karyawan yang kurang produktif. Hal ini penting karena karyawan

yang produktifnya rendah akan membuang waktu, tenaga dan biaya. Oleh karena itu, seseorang bekerja disesuaikan dengan beban kerjanya, jangan sampai ada yang kekurangan atau kelebihan beban kerja.

e. Menjaga agar loyalitas

Artinya loyalitas karyawan kepada perusahaan harus tetap tinggi dan dijaga. Caranya adalah dengan memberikan perhatian kepada karyawan, baik dalam hal kondisi kerja, lingkungan kerja. Kemudian juga mengenai hak – hak karyawan agar dapat dipenuhi disesuaikan dengan peningkatan prestasi kerja karyawan. Dengan demikian terjadinya karyawan yang turnover dengan berbagai alasan dapat diminimalkan.

3. Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia

Dalam praktiknya proses perencanaan sumber daya manusia dilakukan secara bertahap dan masing-masing tahap harus dilakukan secara konsisten. Berikut ini tahap-tahap dalam perencanaan sumber daya manusia yaitu:

- a. Menganalisis jumlah kondisi tenaga kerja yang ada sekarang, baik kuantitas maupun kualitas. Artinya seberapa banyak tenaga kerja yang ada dengan disertai kualifikasi masing-masing. Dengan demikian, akan terlihat apakah ada kekurangan atau kelebihan karyawan.
- b. Menganalisis jumlah posisi jabatan dan staf yang ada sekarang termasuk jenis pekerjaan. Artinya menghitung posisi – posisi jabatan mulai dari direktur, manajer atau supervisor.
- c. Menghitung rasio beban kerja untuk masing – masing jabatan, sehingga dapat diketahui mana beban yang berlebih dan mana yang kurang.

Perhitungan beban kerja ini penting agar produktivitas dan loyalitas karyawan dapat dipertahankan.

- d. Menganalisis rencana strategis perusahaan ke depan, baik jangka pendek 1 tahun, menengah 3 tahun atau jangka panjang 5 tahun. Artinya apakah perusahaan akan melakukan investasi baru dimasa yang akan datang yang tentunya akan membutuhkan sejumlah tenaga kerja. Atau sebaliknya perusahaan akan segera menutup sejumlah unit, cabang atau pabrik tertentu.
- e. Mendata usia tenaga kerja, dan identifikasi usia terutama yang sudah mendekati pensiun. Dengan diketahui jumlah usia tenaga kerja maka dapat diperhitungkan jumlah yang akan memasuki usia pensiun pada tanggal tertentu.
- f. Memperkirakan tenaga kerja yang akan keluar atau dikeluarkan. Hal ini biasanya dapat dilihat dari pengalaman tahun – tahun sebelumnya, baik yang mengalami kecelakaan ataupun yang minta berhenti sendiri.
- g. Memperkirakan pasar tenaga kerja, baik kuantitas maupun kualitas. Artinya perlu diketahui penawaran dan permintaan tenaga kerja baik lokal, nasional, maupun internasional.
- h. Menyusun rencana aksi terhadap rencana yang telah disusun dan disetujui. Artinya hal – hal yang perlu dilakukan sekarang dan jika terjadi suatu masalah dengan karyawan.

4. Sumber Tenaga Kerja

Kebutuhan tenaga kerja yang diinginkan dapat diperoleh dari berbagai sumber yang ada. Pemilihan sumber tenaga kerja tergantung dari kondisi kebutuhan permintaan dan penawaran tenaga kerja. Dalam melakukan sumber tenaga kerja tidak dapat dilakukan secara sembarangan. Artinya pemilihan sumber tenaga kerja manajemen harus mempertimbangkan beberapa hal seperti:

- a. Jumlah tenaga kerja yang tersedia
- b. Kualifikasi atau persyaratan yang diharapkan, misalnya, jenjang pendidikan, program studi yang diinginkan, akreditasi universitas, program studi, jenis kelamin dan lainnya.
- c. Biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh tenaga kerja tersebut. Hal ini tergantung dari cara merekrut dan seleksinya, misalnya lewat iklan atau referensi atau melalui konsultan luar.
- d. Pemilihan sumber tenaga kerja, lewat media, universitas, agen tenaga kerja atau lainnya.

Berikut ini pemilihan sumber- sumber tenaga kerja tersedia baik melalui rekrutmen atau pola kerja sama jangka panjang guna pemenuhan kebutuhan tenaga kerja yaitu:

- a. Sumber Internal

Artinya sumber ini digunakan jika kebutuhan tidak terlalu banyak dan kondisi yang mendesak. Kekosongan ini diisi karyawan dari dalam dan hanya dilakukan untuk jangka sementara waktu, sebelum diisi dengan tenaga baru. Sumber internal juga untuk jabatan tertentu merupakan

promosi karyawan, atau dapat pula dalam rangka pengembangan karyawan lewat mutasi kerja. Sumber internal lainnya adalah dari surat lamaran yang masuk ke perusahaan.

b. Sumber Eksternal

Merupakan sumber tenaga kerja yang diperoleh dari luar perusahaan. Artinya tenaga – tenaga kerja dari dalam tidak mencukupi, sehingga perlu direkrut dari luar perusahaan. Rekrutmen tenaga kerja digunakan untuk jangka pendek dan jumlahnya sedikit bisa dilakukan dari kolega, dan referensi.

c. Sumber Dari Luar Negeri

Sumber tenaga kerja yang berasal dari luar Indonesia. Artinya rekrutmen dilakukan untuk tenaga kerja langka yang sulit dipenuhi dari dalam negeri, sehingga perlu direkrut dari luar Negara Republik Indonesia.

5. Kekurangan dan Kelebihan Karyawan

Kekurangan dan Kelebihan karyawan merupakan salah satu masalah yang paling sering dijumpai sehari-hari. Banyak perusahaan yang mengalami hal tersebut, sehingga cukup merepotkan untuk memenuhi atau menutupi karyawan yang kurang. Sebaliknya kelebihan tenaga kerja juga menimbulkan masalah, jika tidak diatasi, karena akan ada karyawan yang tidak memperoleh pekerjaan, sementara kompensasi yang dibayarkan jalan terus.

Kekurangan karyawan biasanya disebabkan oleh berbagai faktor, baik dari dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan. Adapun pengaruh kekurangan karyawan disebabkan oleh:

a. Permintaan berhenti sendiri

Artinya adanya permohonan dari karyawan untuk berhenti bekerja, sehingga harus segera direspons untuk mencari penggantinya. Permohonan berhenti ini disebabkan oleh berbagai sebab. Namun untuk karyawan yang dianggap potensial sebaiknya dicarikan cara untuk tidak berhenti.

b. Keluar karena diberhentikan

Dalam kasus ini yang memberhentikan karyawan adalah pihak perusahaan. Penyebabnya adalah karena telah merugikan perusahaan baik secara marteri maupun citra perusahaan.

c. Keluar karena pensiun

Artinya karyawan keluar karena memang usianya sudah memasuki usia pensiun. Karyawan seperti ini masih dapat ditunda jika memang dibutuhkan.

d. Pembukaan cabang atau unit usaha baru

Artinya perusahaan membuka cabang atau pabrik atau unit kerja yang baru. Hal ini sudah pasti jika perusahaan membuka cabang baru atau unit baru, akan membutuhkan banyak tenaga kerja yang baru, sehingga harus dilakukan rekrutmen.

e. Adanya penambahan kapasitas produksi

Artinya perusahaan melakukan pembelian mesin-mesin baru atau fasilitas baru karena kenaikan order penjualan. Akibat penambahan kapasitas baru ini maka tenaga kerja yang dibutuhkan menjadi berkurang.

- f. Salah dalam melakukan perhitungan kebutuhan karyawan

Artinya pada saat melakukan penyusunan perencanaan tenaga kerja terdapat kekeliruan perhitungan dengan berbagai sebab.

- g. Perubahan kondisi lingkungan

Artinya lingkungan berubah begitu drastis akibat kebijakan negara atau imbas dari negara lain, misalnya kebijakan ekonomi (resesi) dan politik (dibatasi tenaga kerja asing). Demikian juga dengan adanya penemuan teknologi baru tentu akan memengaruhinya.

Kekurangan karyawan ini jika tidak segera diantisipasi maka akan mengganggu operasi perusahaan. Oleh karena itu, pihak manajemen harus segera mengisi kekosongan tersebut sesegera mungkin. Jalan keluar untuk mengantisipasi dengan mengisi kekosongan tersebut dapat dilakukan dengan:

- a. Melakukan penarikan atau rekrut ulang karyawan baru

Artinya perlu penambahan karyawan dari luar perusahaan, baik melalui referensi ataupun lewat media massa. Banyak sumber yang dapat dicari segera, sesuai dengan kualifikasi dan jumlah yang diinginkan.

- b. Pengangkatan tenaga kerja kontrak

Artinya jika kekurangan pada karyawan tetap dan jumlahnya relatif sedikit, maka segera mengangkat karyawan yang kontrak atau honorer menjadi karyawan tetap. Namun jika jumlahnya banyak tetap saja harus melalui rekrutmen ulang dari luar perusahaan.

- c. Memberikan kerja lembur kepada karyawan yang lama

Artinya untuk sementara waktu karyawan diwajibkan untuk bekerja lembur, sampai adanya penggantian tenaga yang baru. Pemberian lembur yang berlebih kepada karyawan akan mengakibatkan produktivitas karyawan menurun.

d. Menunda karyawan yang akan pensiun

Artinya kepada karyawan yang akan segera memasuki usia pensiun untuk sementara waktu ditunda dulu sampai ada calon penggantinya. Hanya saja cara seperti ini kurang baik mengingat seharusnya sudah hak karyawan untuk menerima pensiun. Bahkan secara umum kebijakan ini kurang tepat jika melihat masih banyaknya pengangguran di negeri ini.

e. Memanggil kembali tenaga yang baru pensiun

Artinya sebelum kekurangan tenaga kerja ini ada karyawan yang belum lama dipensiunkan, misalnya 3 atau 6 bulan. Mereka ini dapat dikontrakkan semrentara waktu. Keuntungan mereka sudah mengenal lingkungan kerja dan terbiasa bekerja di lingkungannya selama ini. Hanya saja sebaiknya kontrak kerja yang dilakukan tidak terlalu lama.

Selanjutnya adalah kelebihan karyawan juga menimbulkan masalah bagi perusahaan. Kelebihan karyawan akan menjadi beban bagi perusahaan terutama dalam hal pemberian gaji atau kompensasi lainnya. Dalam praktinya kelebihan karyawan dapat disebabkan banyak faktor antara lain:

a. Terjadinya perubahan teknologi

Artinya adanya perubahan teknologi baru akan mengakibatkan pengurangan jumlah pegawai.

b. Terjadinya penutupan salah satu unit atau bagian atau pabrik

Artinya karena sesuatu hal, misalnya karena kerugian yang terus-menerus perusahaan menutup salah satu unit kerja atau pabrik. Akibatnya banyak tenaga yang tidak bekerja atau kelebihan tenaga kerja, sehingga untuk tenaga-tenaga yang dianggap kurang produktif sebaiknya dilakukan pemutusan hubungan kerja, baik untuk sementara waktu atau bahkan selamanya.

c. Salah dalam melakukan rekrutmen dan seleksi

Artinya pada saat melakukan penarikan dan seleksi pegawai terjadi kesalahan, yaitu jumlah yang diterima melebihi jumlah yang diinginkan.

Untuk kasus seperti ini memang jarang terjadi, tetapi tetap saja ada yang membuat kesalahan. Untuk cara mengatasi kelebihan karyawan tersebut, maka perlu dilakukan dengan cara sebagai berikut:

a. Menawarkan pensiun dipercepat/dini

Artinya melakukan penawaran pensiun kepada karyawan, terutama yang dianggap kurang produktif atau yang sudah mendekati usia pensiun. Agar menarik kepada mereka ditawarkan paket kompensasi yang cukup menarik.

b. Membuka cabang atau unit baru

Artinya untuk menampung jumlah karyawan yang berlebih, maka perusahaan perlu segera membuat unit, cabang atau pabrik baru. Pertimbangannya tentu bahwa kondisi perusahaan masih dalam kondisi baik.

- c. Menawarkan atau menempatkan ke perusahaan lain
Artinya kelebihan karyawan ini dapat ditawarkan kepada pihak lain terutama mitra kerja perusahaan. Hanya saja kesulitannya adalah dalam hal persamaan gaji yang diberikan dan jumlah yang dapat ditawarkan terbatas.
- d. Melakukan rasionalisasi atau pemutusan hubungan kerja
Artinya perusahaan memberhentikan karyawan dengan melakukan pemutusan hubungan kerja massal. Hal ini dilakukan karena memang kalau jumlahnya relatif banyak, sehingga sulit ditampung di tempat atau unit lain.
- e. Dirumahkan sementara waktu
Artinya karyawan untuk sementara waktu dirumahkan, misalkan 3 atau 6 bulan. Hanya saja karyawan tetap digaji walaupun jumlahnya tidak seperti pada saat sebelum dirumahkan, karena ada sebagian fasilitas tidak diberikan.
- f. Melakukan pemotongan gaji
Tindakan pemotongan gaji dapat dilakukan, terutama untuk para pimpinan perusahaan. Bagi karyawan yang lebih rendah tindakan seperti ini dapat menimbulkan konflik.
- g. Meniadakan kerja lembur
Artinya untuk sementara waktu kerja lembur tidak boleh dilakkan. Semua pekerjaan harus selesai dikerjakan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

h. Meniadakan bonus dan insentif

Artinya kepada seluruh karyawan tidak akan diberikan insentif atau bonus. Tindakan seperti ini tentu akan menimbulkan motivasi kerja karyawan turun, bahkan kemungkinan akan terjadi permintaan berhenti oleh karyawan. Dan hal seperti inilah yang diinginkan perusahaan guna mengurangi jumlah karyawannya.

6. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Perencanaan SDM

Dalam praktiknya perencanaan sumber daya manusia dapat dipengaruhi oleh berbagai hal. Oleh karena itu, dalam menyusun perencanaan sumber daya manusia yang ditugaskan untuk menyusun perencanaan sumber daya manusia harus benar-benar memerhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi tersebut, sehingga tidak terjadi lagi kekurangan dan kelebihan karyawan. Berikut ini faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia yaitu:

a. Tenaga ahli

Maksudnya adalah orang-orang yang ditugaskan untuk melakukan penyusunan perencanaan sumber daya manusia. Pilihlah orang-orang yang memiliki kemampuan, pengetahuan, keahlian, dan pengalaman di bidang tersebut.

b. Alat atau metode yang digunakan

Maksudnya adalah penggunaan alat atau metode yang digunakan untuk memprediksi atau menghitung tenaga yang dibutuhkan. Penggunaan metode yang tidak tepat akan berakibat hasilnya juga kurang tepat.

c. Kondisi permintaan tenaga kerja

Artinya ketersediaan tenaga kerja yang ada baik kuantitas, jenis dan kualitasnya. Permintaan tenaga kerja dapat mempengaruhi perencanaan tenaga kerja. Artinya jika permintaan tenaga kerja berlebih akan memengaruhi perencanaan tenaga kerja.

d. Kondisi penawaran tenaga kerja

Artinya jumlah tenaga kerja yang ditawarkan oleh pasar tenaga kerja, baik kuantitas, jenis dan kualitasnya. Sebagai contoh pada saat perusahaan kekurangan tenaga kerja, namun jumlah tenaga kerja yang ditawarkan tidak memenuhi, terutama untuk tenaga-tenaga kerja ahli di bidang tertentu.

e. Perubahan teknologi

Artinya perubahan teknologi dari waktu ke waktu sangat memengaruhi penyusunan perencanaan sumber daya manusia. Misalnya adanya pembelian teknologi canggih yang tidak membutuhkan tenaga kerja banyak, tentu akan memengaruhi jumlah tenaga kerja, demikian pula jika yang digunakan adalah mesin yang masih konvensional atau manual.

f. Kondisi dan pertumbuhan perusahaan

Artinya kondisi aktivitas perusahaan mengalami kemajuan atau pertumbuhan atau tidak, misalnya pertumbuhan laba, harta, atau penjualan. Perusahaan yang bertumbuh tentu akan membutuhkan tenaga kerja yang relatif banyak. Sebaliknya jika perusahaan tidak bertumbuh

atau bahkan mungkin terus merugi tentu akan mengurangi tenaga kerja, sehingga dapat memengaruhi perencanaan tenaga kerja ke depan.

g. Kebijakan perusahaan berkaitan dengan anggaran

Artinya harus ada kebijakan perusahaan untuk menyediakan anggaran baik jangka pendek maupun jangka panjang. Akibat kekurangan anggaran ikut mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia.

h. Struktur organisasi

Maksudnya perubahan struktur organisasi tentu akan mengubah perencanaan sumber daya manusia. Berubahnya struktur organisasi tentu akan mengubah perencanaan sumber daya manusia. Artinya akan ada penambahan atau pengurangan tenaga kerja dengan perubahan tersebut, termasuk kondisi jabatan yang ada.

i. Job analysis

Artinya dalam penyusunan job analysis, baik job description maupun job specification sangat mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia. Job analysis akan menentukan banyaknya jabatan yang harus diisi, sehingga akan dapat memengaruhi perencanaan sumber daya manusia.

j. Rekrutmen dan seleksi

Artinya penarikan pegawai yang kurang atau berlebih juga dapat mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia. Oleh karena itu dalam melakukan rekrutmen dan seleksi harus menyesuaikan dengan perencanaan sumber daya manusia.

Dengan mengetahui faktor-faktor yang memengaruhi, maka diharapkan kekurangan dan kelebihan tenaga kerja diminimalkan. Walaupun misalnya nantinya tetap terjadi kekurangan atau kelebihan karyawan maka akan mudah dan cepat untuk diantisipasi sehingga tidak mengganggu aktivitas perusahaan.

2.4 Perawat

2.4.1 Definisi Perawat

Keperawatan merupakan profesi, yang di masa depan perlu semakin tertib seperti yang dikemukakan oleh World Medical Association, (1991), yakni *“enhancing the quality of life and the health status of all people”*. Dengan demikian profesi perawat secara berkesinambungan akan berperan besar dalam meningkatkan kualitas hidup serta derajat kesehatan masyarakat secara keseluruhan.

Keperawatan, dalam menjalankan pelayanan sebagai Nursing Service, menyangkut bidang yang sangat luas, yang secara sederhana dapat diartikan sebagai suatu upaya untuk membantu orang sakit maupun sehat dari sejak lahir sampai meninggal dunia dalam bentuk peningkatan pengetahuan, kemauan, serta kemampuan yang dimiliki. Jadi, orang tersebut dapat secara optimal melakukan kegiatan sehari-hari dengan mandiri tanpa memerlukan bantuan atau tergantung pada orang lain. (Henderson, 1980).

2.4.2 Peran Perawat

Menurut Dermawan (2012), peran adalah tingkah laku yang diharapkan oleh orang lain terhadap seseorang sesuai dengan kedudukan dalam sistem. Peran

dipengaruhi oleh keadaan sosial baik dari dalam maupun dari luar yang bersifat stabil. Menurut Konzier Barbara (dalam Dermawan, 2012), peran adalah bentuk dari perilaku yang diharapkan dari seseorang pada situasi sosial tertentu. Peran perawat menurut Hasil Lokakarya Keperawatan Tahun 1983 adalah:

1. Perawat sebagai pelaksana pelayanan keperawatan
2. Perawat sebagai pengelola pelayanan dan institusi keperawatan
3. Perawat sebagai pendidik dalam keperawatan
4. Perawat sebagai peneliti dan pengembang pelayanan keperawatan
5. Perawat kesehatan masyarakat

2.5 Bidan

Tenaga kebidanan menurut Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 36 Tahun 2014 tentang Tenaga Kesehatan adalah bidan. Bidan adalah seorang perempuan yang lulus dari pendidikan bidan yang teregistrasi sesuai ketentuan peraturan perundang – undangan. Berdasarkan Peraturan Menteri Kesehatan (Permenkes) Nomor 1464/Menkes/Per/X/2010 tentang izin dan penyelenggaraan Praktik Bidan kewenangan yang dimiliki bidan.

2.6 Beban Kerja Tenaga Kesehatan

Beban kerja tenaga kesehatan didefinisikan sebagai banyaknya jenis pekerjaan yang harus diselesaikan oleh tenaga kesehatan dalam waktu satu tahun dalam organisasi/peelayanan kesehatan (Ilyas,2011). Standar beban kerja adalah banyaknya jenis pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh satu orang tenaga kesehatan dalam waktu satu tahun kerja sesuai dengan standar profesional yang telah ditetapkan bdengan mempertimbangkan waktu libur, sakit, dll. Sedangkan

analisa beban kerja didefinisikan sebagai kegiatan/upaya menghitung beban kerja yang pada satuan kerja dengan menjumlah semua beban kerja lalu dibagi dengan kapasitas kerja perorangan persatuan waktu (Kementrian Kesehatan, 2004). Tujuan dari dilakukan analisa beban kerja adalah untuk mengidentifikasi tenaga kesehatan yang dibutuhkan, baik secara kualitas maupun kuantitas, dibandingkan dengan tanggung jawab yang harus dilakukan (Irnalita, 2008). Berdasarkan pengertian ini, jelas dapat diambil kesimpulan bahwa analisa beban kerja juga memperhitungkan kualitas, yang kemudian dapat dikaitkan dengan kompetensi kerja. Apabila terjadi penurunan kualitas dan prestasi kerja yang disebabkan oleh tingginya beban kerja juga akan berdampak kepada diri perawat seperti penurunan motivasi kerja yang berefek terhadap produktifitas kerja. Hasil penelitian Norman (2006), menemukan perawat pelaksana di Rumah Sakit Umum dr. Pringadi Medan, belum mampu memberikan pelayanan keperawatan yang terbaik kepada pasien. Untuk itulah perhitungan beban kerja personel perlu dilakukan menggunakan teknik yang reliable sehingga menghasilkan angka rasional yang dapat di pertanggung jawabkan secara ilmiah. Hasil pengukuran beban kerja akan baik jika di gunakan oleh ahlinya dalam mengetahui jenis dan tingkat kesulitan pekerjaan (Ilyas, 2011).

2.7 Analisis Beban Kerja

Menurut Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2004 Tentang Pedoman Penyusunan Perencanaan SDM Kesehatan di Tingkat Provinsi, Kab/Kota serta Rumah Sakit, beban kerja adalah banyaknya jenis pekerjaan yang harus diselesaikan oleh tenaga kesehatan profesional dalam satu tahun dalam satu sarana pelayanan kesehatan. Sedangkan standar beban kerja

adalah banyaknya jenis pekerjaan yang dapat dilaksanakan oleh seseorang tenaga kesehatan profesional dalam satu tahun kerja sesuai dengan standar profesional dan telah memperhitungkan waktu libur, sakit, dll.

Analisis beban kerja adalah upaya menghitung beban kerja pada satuan kerja dengan cara menjumlah semua beban kerja dan selanjutnya membagi dengan kapasitas kerja perorangan persatuan waktu. Beban kerja dapat dilihat dari aktivitas atau kegiatan yang dilakukan staf pada waktu kerja baik kegiatan langsung, kegiatan tidak langsung, dan kegiatan lain seperti kegiatan pribadi dan kegiatan yang tidak produktif. Perbandingan antara waktu produktif dan waktu tidak produktif dalam satu hari kerja adalah 80%:20% karena tidak mungkin tenaga manusia bekerja sepanjang waktu tanpa istirahat (Ilyas, 2011).

Hasil perhitungan beban kerja ini merupakan cerminan penggunaan waktu kerja produktif atau produktivitas seseorang dalam suatu periode tertentu. Dari hasil ini juga akan terlihat apakah beban kerja seseorang berlebih atau kurang. Bagi beban kerja yang kurang, maka harus ditambah sesuai dengan porsi yang telah ditetapkan agar tidak ada waktu yang menganggur atau terbuang. Demikian pula jika kelebihan, maka harus ditambah tenaga kerja baru agar hasil pekerjaannya juga berkualitas (Kasmir, 2016).

Dalam perhitungan beban kerja Ilyas (2011) dalam Meidiawati (2012) menyebutkan ada 3 cara yang dapat digunakan, yaitu:

1. Work Sampling

Work Sampling adalah pengukuran kegiatan kerja dari karyawan dengan cara melakukan pengamatan dan pencatatan, dimana jumlah sampel pengamatan

kegiatan dilakukan secara acak (Barnes, 1980). Pada metode ini yang menjadi fokus pengamatan adalah apa yang dilakukan responden pada waktu tertentu dan apa kegiatannya. Dalam (Barnes, 1980) menyebutkan tiga kegunaan utama dari work sampling, yaitu:

1) *Activity and Delay Sampling*

Mengukur proporsi kegiatan aktifitas dan tidak melakukan aktifitas seorang pegawai.

2) *Performance Sampling*

Mengukur waktu yang digunakan untuk bekerja dan waktu yang tidak digunakan untuk bekerja seorang pegawai berdasarkan uraian tugasnya dan dapat sekaligus untuk mengukur produktivitasnya.

3) *Work Measurement*

Menetapkan standar waktu suatu kegiatan.

Hal – hal yang dapat diamati dengan work sampling Ilyas (2011) dalam Meidiawati (2012):

- a. Aktivitas apa yang sedang dilakukan pegawai pada waktu jam kerja
- b. Apakah aktivitas pegawai berkaitan dengan fungsi dan tugasnya pada waktu jam kerja
- c. Proporsi waktu kerja yang digunakan untuk kegiatan produktif atau tidak produktif
- d. Pola beban kerja pegawai dikaitkan dengan waktu, jadwal jam kerja.

Menurut Ilyas (2004) aktivitas sumber daya manusia kesehatan dalam penggunaan waktu kerjanya dapat diamati dan dibedakan menjadi 4 macam jenis aktivitas, yaitu:

- a) Aktivitas langsung adalah aktivitas yang dilakukan berkaitan langsung dengan pasien, diisi dicantumkan seluruh aktivitas yang mungkin dilaksanakan oleh tenaga tersebut.
- b) Aktivitas tidak langsung adalah aktivitas yang dilakukan tidak terhadap pasien tetapi ada kaitannya dengan pemeriksaan pasien di ruangan.
- c) Aktivitas pribadi adalah aktivitas untuk kepentingan pribadinya sendiri: makan, minum, ke toilet, sholat.
- d) Aktivitas non produktif adalah seluruh aktivitas yang dilakukan oleh tenaga tersebut yang tidak bermanfaat kepada pasien, kepada unit satuan kerjanya maupun organisasinya, seperti membaca koran, menonton TV, mengobrol, dan lain-lain.

2. *Time and Motion Study*

Pada time and motion study pengamat melakukan pengamatan atau mengikuti dengan cermat tentang kegiatan yang dilakukan oleh pegawai yang sedang diamati. Pada teknik ini yang dihasilkan tidak hanya berupa beban kerja tapi juga kualitas kerja pegawai Ilyas (2011) dalam Meidiawati (2012).

Pada metode ini dilakukan pengamatan secara terus – menerus sampai pekerjaan selesai dan sampai selesainya jam kerja pada hari itu. Pengamatan dilakukan terhadap setiap jenis tugas dilakukan dan lamanya waktu yang diperlukan untuk menyelesaikannya. Kegiatan ini dilakukan pengulangan pada

keesokan harinya. Time and motion study sulit dilakukan, berat dan mahal sehingga jarang dilakukan.

Bisa dapat terjadi karena objek yang diamati akan berperilaku lebih baik dalam pekerjaannya. Bisa diperkecil dengan melakukan pengamatan lebih lama dan atau pengamatan dilakukan secara acak sehingga objek tidak merasa diamati.

3. *Daily Log*

Daily Log merupakan bentuk sederhana dari work sampling, dimana orang yang diteliti menuliskan sendiri kegiatan dan waktu yang digunakan untuk penelitian tersebut. Penggunaan teknik ini sangat bergantung terhadap kerjasama dan kejujuran dari pegawai yang sedang diteliti.

Pelaksanaan teknik ini menggunakan formulir isian sederhana mengenai kegiatan, waktu dan lamanya kegiatan. Sebelum dilakukan penelitian, peneliti harus memberikan penjelasan dan penekanan bahwa informasi mengenai pegawai tidak akan tercantum pada laporan peneliti (Ilyas, 2011).

Peneliti memilih teknik work sampling dibandingkan teknik *time and motion study* dan *daily log*. Hal tersebut dikarenakan teknik work sampling empat kelebihan diantaranya: 1) Lebih mudah dilakukan karena pengamatan terhadap pekerja tidak perlu dilakukan terus menerus. 2) Teknik ini dapat mengamati banyak pegawai dalam waktu yang sama. 3) Tidak diperlukan pengamat profesional yang terlatih karena yang diamati hanya jenis kegiatannya. 4) Pengamatan dapat dihentikan kapan saja tanpa berdampak buruk terhadap hasil penelitian.

2.8 Metode Workload Indicator Staff Need (WISN)

Metode WISN adalah perhitungan kebutuhan tenaga kesehatan berdasarkan beban kerja nyata yang dilaksanakan oleh setiap kategori sumber daya manusia kesehatan pada tiap unit kerja difasilitas pelayanan kesehatan termasuk rumah sakit.

Metode perhitungan WISN pada saat ini telah diadaptasi dan digunakan oleh Departemen Kesehatan RI dalam menghitung jumlah kebutuhan masing-masing kategori tenaga kesehatan yang dibutuhkan di Kantor Desa Kesehatan dan Rumah Sakit Propinsi, Kabupaten/Kota, serta disahkan melalui Keputusan Menteri Kesehatan RI no. 81/MENKES/SK/2004.

Keunggulan metode WISN menurut Depkes antara lain:

1. Mudah dilaksanakan karena menggunakan data yang dikumpulkan atau didapat dari laporan kegiatan rutin masing – masing unit pelayanan
2. Mudah dalam melakukan prosedur perhitungan, sehingga manajer kesehatan disemua tingkatan dapat memasukkannya ke dalam perencanaan kesehatan
3. Hasil perhitungan dapat segera diketahui sehingga dapat segera dimanfaatkan hasil perhitungan tersebut oleh manajer kesehatan disemua tingkatan dalam mengambil kebijakan atau keputusan
4. Metode perhitungan ini dapat digunakan bagi berbagai jenis ketenagaan, termasuk tenaga non kesehatan
5. Hasil perhitungannya realitis, sehingga memberikan kemudahan dalam menyusun perencanaan anggaran dan alokasi sumber daya lainnya.

Kelemahan metode WISN diantaranya:

Input data yang diperlukan bagi prosedur perhitungan berasal dari rekapitulasi kegiatan rutin satuan kerja atau institusi di mana tenaga yang dihitung bekerja, maka kelengkapan pencatatan data dan kerapihan penyimpanan data mutlak harus dilakukan dalam mendapatkan keakuratan hasil perhitungan jumlah tenaga secara maksimal.

2.9 Langkah Penyusunan Kebutuhan SDM dengan Metode WISN

1. Menghitung waktu kerja tersedia
2. Menetapkan unit kerja & kategori SDM
3. Menyusun standar beban kerja
4. Menyusun kelonggaran
5. Menghitung kebutuhan tenaga per unit kerja

Berikut penjelasan langkah penyusunan kebutuhan SDM dengan metode WISN secara detail:

Langkah 1 (Hitung Waktu Kerja Tersedia)

Tujuannya adalah agar diperoleh waktu kerja efektif selama satu tahun untuk masing – masing kategori SDM yang bekerja di suatu unit atau institusi Rumah Sakit.

Rumusnya adalah:

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

Keterangan:

A = Hari Kerja (jumlah hari kerja / minggu)

Suatu contoh, di unit rekam medis pelayanan dilaksanakan selama 24 jam yang dibagi dalam 3 shift sehingga dalam seminggu terdapat 7 hari kerja

- B = Cuti Tahunan (Jumlah cuti tahunan adalah 12 hari dalam satu tahun)
- C = Pendidikan dan Pelatihan
- Sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Rumah Sakit, Petugas rekam medik mempunyai hak untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan selama 5 hari kerja per tahun
- D = Hari Libur Nasional (Dalam waktu satu tahun terdapat 15 hari libur nasional)
- E = Ketidak Hadiran Kerja (sesuai dengan rata – rata ketidakhadiran kerja selama kurun waktu 1 tahun, karena alasan sakit, tidak masuk kerja dengan atau tanpa alasan)
- F = Waktu Kerja (waktu kerja dalam satu hari)

Langkah 2 (Menetapkan Unit Kerja dan Kategori SDM)

Tujuan ditetapkannya unit kerja dan kategori SDM adalah untuk memperoleh unit kerja dan kategori SDM yang bertanggung jawab menyelenggarakan kegiatan pelayanan kesehatan perorangan pada pasien, keluarga, dan masyarakat di dalam dan di luar institusi.

Informasi yang diperlukan didapatkan dari:

- a. Data pegawai yang bekerja pada tiap unit kerja di rumah sakit
- b. Peraturan perundangan yang berkaitan dengan jabatan fungsional SDM Kesehatan
- c. Standar Profesi, Standar Pelayanan dan Standar Operasional Prosedur (SOP) pada tiap unit kerja Rumah Sakit.

Langkah 3 (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. 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. Adapun rumus perhitungan standar beban kerja adalah: Data yang diperlukan antara lain:

$$\text{Standar beban kerja} = \frac{\text{waktu kerja tersedia}}{\text{Rata-rata waktu perkegiatan Pokok}}$$

- a. Waktu yang tersedia
- b. Bagan struktur Organisasi
- c. Kegiatan Pokok
- d. Rata – rata waktu untuk menyelesaikan jenis kegiatan pokok
- e. Menetapkan waktu berdasarkan kesepakatan

Langkah 4 (Menyusun Standar Kelonggaran)

Waktu kelonggaran merupakan waktu yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan lain yang tidak berhubungan langsung tetapi tetap bermanfaat bagi personil yang ada.

Rumus standar Kelonggaran:

$$\text{Standar kelonggaran} = \frac{\text{Rata-rata waktu per faktor kelonggaran}}{\text{Waktu kerja tersedia per tahun}}$$

Langkah 5 (Menghitung Kebutuhan Tenaga Per Unit Kerja)

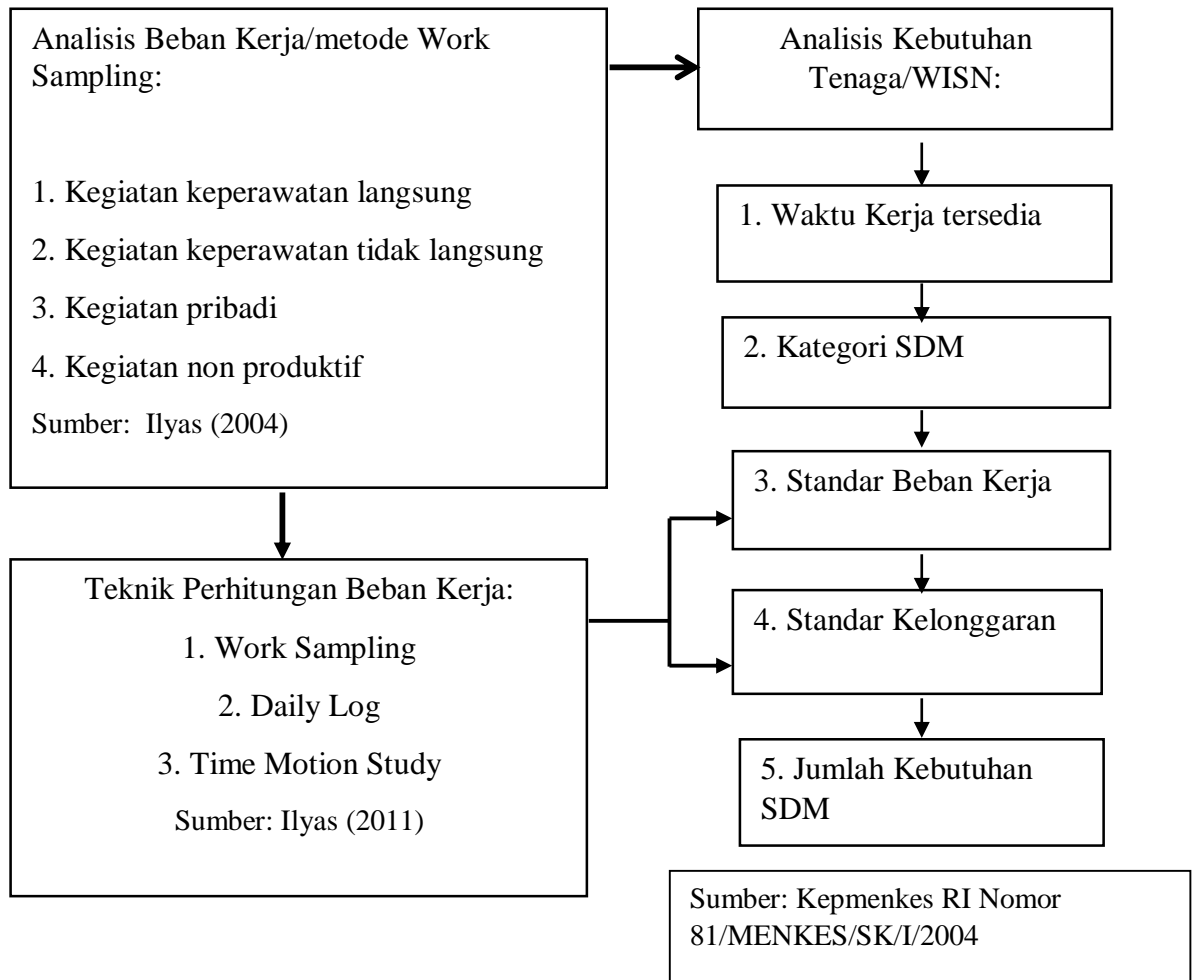
Sumber data yang dibutuhkan untuk perhitungan kebutuhan tenaga per unit kerja meliputi:

1. Data yang diperoleh dari langkah-langkah sebelumnya yaitu:
 - a) Waktu kerja tersedia
 - b) Standar beban kerja
 - c) Standar beban kerja masing-masing kategori SDM yang diteliti.
2. Kuantitas kegiatan pokok atau kegiatan produktif tiap unit kerja selama satu tahun

Rumus perhitungan kebutuhan tenaga:

$$\text{Kebutuhan Kerja} = \frac{\text{Kuantitas kegiatan pokok} + \text{standar kelonggaran}}{\text{Standar beban kerja}}$$

Berdasarkan teori di atas, maka disusun kerangka teori sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Teori