



| Sunarsih

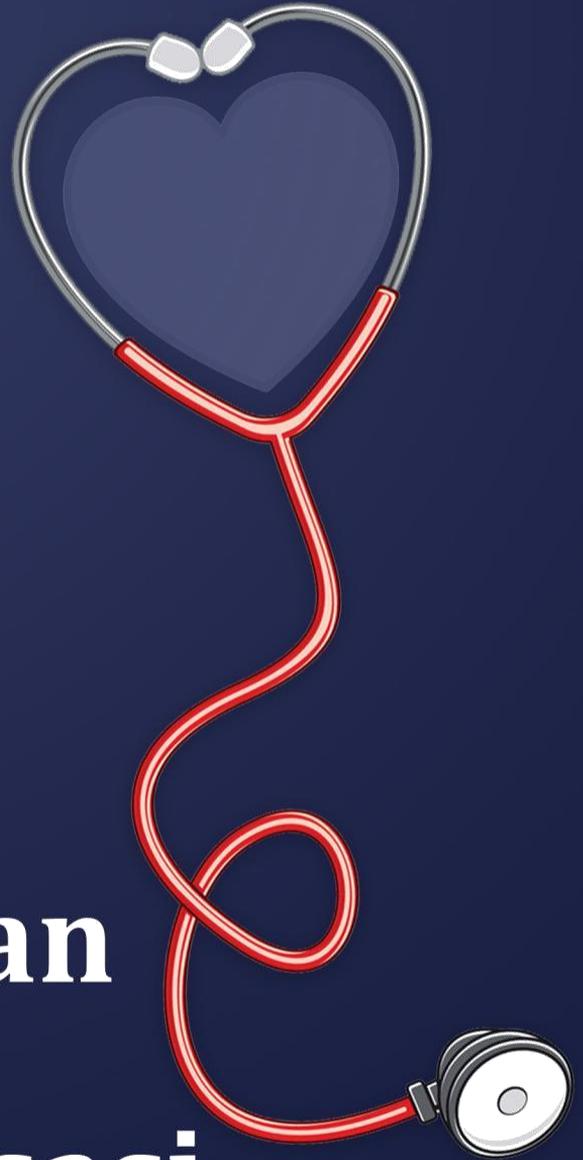
| Sandu Siyoto

| Yuly Peristiowati

| Indasah

| Sentot Imam Suprpto

Perencanaan Kebutuhan dan **Optimalisasi** Sumber Daya Manusia Kesehatan



PERENCANAAN KEBUTUHAN
DAN OPTIMALISASI SUMBER
DAYA MANUSIA KESEHATAN

**SUNARSIH
SANDU SIYOTO
YULY PERISTIOWATI
INDASAH
SENTOT IMAM SUPRAPTO**



STRADA PRESS

PERENCANAAN KEBUTUHAN DAN OPTIMALISASI SUMBER DAYA MANUSIA KESEHATAN

Penulis : Sunarsih
Sandu Siyoto
Yuly Peristiowati
Indasah
Sentot Imam Suprpto

ISBN : 978-602-5842-92-4

Penyunting : Tim STRADA PRESS

Desain : Tim STRADA PRESS

Tata letak : Tim STRADA PRESS

Penerbit : STRADA PRESS

Redaksi : Jl. Manila 37 Kota Kediri

Website : press.strada.ac.id

Email : press@strada.ac.id

Kontak : 081336435001

Cetakan : Pertama, 2021

© 2021 STRADA PRESS.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang.

Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun baik secara elektronik dan mekanik termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan menggunakan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmad dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan buku yang berjudul *Perencanaan Kebutuhan dan Optimalisasi Sumber Daya Manusia Kesehatan*. Buku ini berisi tentang upaya perencanaan kebutuhan dan upaya yang dilakukan dalam rangka optimalisasi guna memenuhi kebutuhan sumber daya manusia kesehatan.

Masalah krusial yang dihadapi dari tingkat nasional sampai kabupaten adalah jumlah, sebaran, dan kualitas tenaga kesehatan. Oleh karena itu, diperlukan langkah konkret dalam menjawab tantangan masalah tersebut dengan memenuhi ketersediaan SDM Kesehatan yang bermutu sesuai kebutuhan, terdistribusi secara adil dan merata, serta termanfaatkan secara berdaya guna dan berhasil guna. Diharapkan buku ini dapat berkontribusi secara tidak langsung dalam upaya perencanaan kebutuhan dan optimalisasi sumber daya manusia kesehatan. Buku ini ditujukan bagi tenaga kesehatan.

Terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu tersusunnya buku ini. Penulis menyadari bahwa buku ini masih memiliki banyak kekurangan. Penulis juga berterima kasih atas setiap saran dan kritik yang membangun dalam perbaikan materi buku ini. Semoga buku ini memberikan manfaat bagi kita semua.

Blitar, 27 Maret 2021

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
BAB 1 KONSEP PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA	
Pengertian.....	1
BAB 2 KONSEP PERENCANAAN KEBUTUHAN SUMBER DAYA	
Manusia Kesehatan.....	7
Metode Perencanaan.....	9
Tujuan Perencanaan.....	16
Manfaat Perencanaan	19
Pendekatan Penyusunan Perencanaan.....	24
Faktor-faktor yang Berpengaruh.....	27
BAB 3 PERENCANAAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KESEHATAN	
Pengertian.....	31
Tujuan Pengembangan.....	35
Fungsi Utama Pengembangan	38
Dasar-dasar Pengembangan.....	39
Faktor-faktor yang Berpengaruh.....	40
Metode Pengembangan SDM.....	40
Strategi Pengembangan SDM	46
Tahapan Perencanaan Pengembangan ASN	49
BAB 4 PENDAYAGUNAAN/OPTIMALISASI SUMBER DAYA MANUSIA KESEHATAN	
Pengertian.....	51
Aspek-aspek Pendayagunaan.....	51
Strategi Pendayagunaan.....	56
Indikator Keberhasilan Pendayagunaan	57
DAFTAR PUSTAKA	58
TENTANG PENULIS	61

BAB 1

KONSEP PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA KESEHATAN

PENGERTIAN

Untuk memahami apa itu perencanaan, sumber daya manusia kesehatan, tenaga kesehatan di bawah ini akan diuraikan beberapa pengertian dari beberapa ahli sebagai berikut.

- a. Perencanaan adalah suatu proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan itu, dan mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi. Perencanaan adalah proses penentuan apa yang harus dilakukan oleh suatu organisasi dan bagaimana cara terbaik untuk melakukan hal tersebut dan juga pemilihan kegiatan dan keputusan selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana dan oleh siapa.

- b. Perencanaan merupakan proses yang paling penting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan fungsi-fungsi lain baik pengorganisasian, pengarahan, dan pengontrolan tidak dapat berjalan. Rencana informal adalah rencana yang tidak tertulis dan bukan merupakan tujuan bersama anggota suatu organisasi.
- c. Perencanaan adalah memilih dan menghubungkan fakta dan membuat serta menggunakan asumsi asumsi mengenai masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan (George R. Terry).
- d. Perencanaan sumber daya manusia adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan (Malayu Hasibuan, 1990).

- e. Perencanaan sumber daya manusia kesehatan adalah upaya penetapan jenis, jumlah, kualifikasi dan distribusi tenaga kesehatan sesuai dengan kebutuhan pembangunan kesehatan.
- f. Perencanaan sumber daya manusia kesehatan adalah proses sistematis dalam upaya menetapkan jumlah, jenis dan kualifikasi SDM yang dibutuhkan sesuai dengan kondisi suatu wilayah dalam rangka mencapai tujuan pembangunan kesehatan (Kemenkes, 2015).
- g. Perencanaan SDM merupakan proses sistematis yang digunakan untuk memprediksi permintaan dan penyediaan SDM di masa yang akan datang (Rachmawati, 2008).
- h. Perencanaan SDM adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan (demand) bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang serta untuk memenuhi

kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan kondisi tersebut (Notoatmojo, 2003).

- i. Menurut Rivai, perencanaan sumber daya manusia adalah proses mengenai pembuatan kebijakan baru, sistem dan program yang menjamin pengolahan SDM di bawah kondisi yang tidak pasti (Rivai, 2004).
- j. Menurut Jacobson (2010), dalam Samwel 2018 *human resource planning is a core human resource management process that seeks to prapare organizations for their current and future workforce needs by ensuring the right time.* Perencanaan sumber daya manusia merupakan inti dari proses manajemen SDM yang berupaya untuk mempersiapkan organisasi untuk saat ini dan kebutuhan tenaga kerja masa depan dengan memastikan orang berada ditempat yang tepat pada waktu yang tepat.

- k. Menurut WHO (2006), dalam Kemenkes SDM kesehatan diartikan sebagai “ *all people engaged in actions whose primary intent is to enhance health*” atau semua orang yang terlibat dalam upaya pokok peningkatan kesehatan (Kemenkes 2019).
- l. Sumber daya manusia kesehatan adalah seseorang yang bekerja secara aktif di bidang kesehatan baik yang memiliki pendidikan formal kesehatan maupun tidak yang untuk jenis tertentu memerlukan kewenangan dalam upaya melakukan upaya kesehatan (Kemenkes, 2015).
- m. Tenaga kesehatan adalah setiap orang yang mengabdikan diri dalam bidang kesehatan serta memiliki pengetahuan dan/atau keterampilan melalui pendidikan di bidang kesehatan yang untuk jenis tertentu memerlukan kewenangan untuk melakukan upaya kesehatan (Kemenkes, 2015).

- n. Kebutuhan sumber daya manusia kesehatan adalah jumlah sumber daya manusia sesuai dengan jenisnya yang dibutuhkan untuk melaksanakan sejumlah beban kerja yang ada (Kemenkes, 2015).
- o. Perencanaan kebutuhan sumber daya manusia kesehatan adalah proses yang sistimatis dalam rangka menyiapkan dan menetapkan jumlah, jenis, kualifikasi sumber daya manusia kesehatan sesuai dengan kebutuhan saat ini dan yang akan datang untuk melaksanakan sejumlah beban kerja yang ada untuk mencapai tujuan pembangunan kesehatan.

BAB 2

KONSEP PERENCANAAN KEBUTUHAN SUMBER DAYA

MANUSIA KESEHATAN

Perencanaan kebutuhan sumber daya manusia kesehatan dilakukan dengan memperhatikan kebutuhan sumber daya manusia kesehatan yang diutamakan baik dalam upaya kesehatan primer maupun upaya kesehatan sekunder serta tersier. Perencanaan yang meliputi jenis, jumlah maupun kualifikasi dilakukan dengan meningkatkan dan memantapkan keterkaitannya dengan unsur lainnya dalam manajemen pengembangan dan pemberdayaan sumber daya manusia kesehatan dengan memperhatikan tujuan pembangunan kesehatan dan kecenderungan permasalahan kesehatan.

Menurut Permenkes Nomor 33 Tahun 2015, perencanaan kebutuhan sumber daya manusia

kesehatan merupakan penetapan langkah-langkah sebagai jawaban atas 6 (enam) buah pertanyaan yang lazim dikenal sebagai 5 W 1 H yaitu:

1. Tindakan apa yang harus dikerjakan (What)
2. Apakah sebabnya tindakan itu dikerjakan (Why)
3. Di manakah tindakan itu akan dilakukan (Where)
4. Bilamana tindakan itu dikerjakan (When)
5. Siapa yang akan mengerjakan tindakan itu (Who)
6. Bagaimana pelaksanaannya (How).

Perencanaan kebutuhan SDMK dilakukan secara berjenjang dari tingkat institusi (Puskesmas, Rumah sakit atau fasyankes swasta) ke tingkat Kabupaten dan diteruskan ke Provinsi dan tingkat Pusat.

Perencanaan sumber daya manusia kesehatan dilakukan berdasarkan fakta berbasis bukti melalui peningkatan sistem informasi sumber daya manusia kesehatan. Perencanaan kebutuhan sumber daya manusia kesehatan idealnya disusun secara periodik

jangka pendek dan jangka menengah. Perencanaan kebutuhan jangka pendek/tahunan disusun setiap tahun dan untuk perencanaan kebutuhan jangka menengah disusun setiap lima tahun atau sepuluh tahun.

Perencanaan sumber daya manusia kesehatan disusun dengan memperhatikan jenis pelayanan yang dibutuhkan, sarana kesehatan, serta jenis dan jumlah yang sesuai. Perencanaan nasional sumber daya manusia kesehatan ditetapkan oleh Menteri Kesehatan dengan Permenkes Nomor 33 Tahun 2015 dengan dua metode perencanaan kebutuhan sumber daya manusia kesehatan yaitu:

1. Metode Berdasarkan Institusi yang Digunakan

a. Analisis Beban Kerja Kesehatan (ABK Kes)

Metode Analisis beban kerja kesehatan adalah suatu metode perhitungan kebutuhan SDMkes berdasarkan beban kerja yang dilaksanakan oleh setiap jenis SDMkes

pada tiap fasilitas pelayanan kesehatan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Metode ini dapat digunakan untuk menghitung semua jenis SDM.

Tujuannya untuk merencanakan kebutuhan SDM baik ditingkat manajerial maupun tingkat pelayanan, sesuai dengan beban kerja sehingga diperoleh informasi kebutuhan jumlah pegawai. Ruang lingkup penggunaannya tingkat institusi dan dapat dilakukan rekapitulasi di tingkat jenjang administrasi pemerintahan selanjutnya. Metode ini dapat juga digunakan oleh fasilitas pelayanan kesehatan swasta.

Langkah-langkah metode analisis beban kerja kesehatan sebagai berikut.

1) Menetapkan Fasyankes dan Jenis SDM

data dan informasifasyankes, unit/instansi, jenis SDM dapat diperoleh dari:

- a) Struktur organisasi dan Tata Kerja (SOTK) institusi.

- b) Undang–Undang Tenaga Kesehatan Nomor 36 Tahun 2014.
- c) Permenkes Nomor 73 Tahun 2013 tentang jabatan fungsional umum di lingkungan kementerian kesehatan.
- d) Permenpan RB tentang jabatan fungsional tertentu (30 jenis jabfungkes).
- e) Untuk jenis SDMKes dapat juga bersumber pada Peraturan Daerah Tingkat Provinsitentang organisasi dan tata kerja SKPD, data hasil analisis jabatan dari SKPD masing–masing serta pedoman teknis SPO setiap tugas pokok dan fungsi jabatan.

2) Menetapkan Waktu Kerja Tersedia (WKT)

Adalah waktu yang dipergunakan oleh SDMKS untuk melaksanakan tugas dan kegiatannya dalam kurun waktu satu tahun. Dalam keputusan Presiden Nomor 68 Tahun 1995 telah ditentukan

jam kerja instansi pemerintah 37 jam 30 menit per minggu baik untuk yang lima hari kerja ataupun yang enam hari kerja sesuai dengan yang ditetapkan kepala daerah masing-masing.

3) Menetapkan Komponen Beban Kerja

Komponen beban kerja adalah jenis tugas dan uraian tugas yang secara nyata dilaksanakan oleh jenis SDMK sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang telah ditetapkan.

Norma waktu adalah rata-rata waktu yang dibutuhkan oleh SDMK untuk melaksanakan suatu kegiatan secara normal sesuai dengan standar pelayanan yang berlaku di fasyankes bersangkutan.

Rata-rata waktu ditetapkan berdasarkan pengamatan dan pengalaman selama bekerja dan kesepakatan bersama sesuai dengan kondisi daerah. Bila mana norma waktu atau rata-rata waktu tidak ada dalam anjab institusi, dapat diperoleh melalui

pengamatan atau observasi langsung pada SDM yang sedang melaksanakan tugas dan kegiatan.

4) Menghitung Standar Beban Kerja

Standar beban waktu adalah volume/kuantitas pekerjaan selama satu tahun untuk tiap jenis SDM. Standar beban kerja disusun berdasarkan waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan setiap kegiatan.

5) Menghitung Standar Kegiatan Penunjang

Tugas penunjang adalah tugas untuk menyelesaikan kegiatan baik yang berhubungan langsung maupun tidak langsung dengan tugas pokok dan fungsinya yang dilakukan oleh seluruh jenis SDM.

Standar tugas penunjang adalah suatu nilai yang merupakan pengali terhadap kebutuhan SDM tugas pokok.

6) Menghitung Kebutuhan SDM per Institusi/Fasyankes

Data yang dibutuhkan untuk menghitung kebutuhan SDM antara lain:

- a) Hasil capaian kinerja tugas pokok dan kegiatan lain selama satu tahun
- b) waktu kerja tersedia
- c) standar beban kerja
- d) standar tugas penunjang

b. Standar Ketenagaan Minimal

Merencanakan kebutuhan SDM untuk fasilitas pelayanan kesehatan (rumah sakit dan Puskesmas) yang akan atau baru berdiri atau yang berada di daerah terpencil, sangat terpencil, perbatasan, tertinggal, dan tidak diminati. Hasil penghitungan rencana kebutuhan SDM dapat digunakan untuk melaksanakan redistribusi di internal fasilitas kesehatan yang

bersangkutan Busa intern Rumah sakit, intern Puskesmas ataupun antar Rumah sakit maupun antar Puskesmas.

2. Metode Berdasarkan Wilayah

Metode yang digunakan adalah metode rasio penduduk yaitu rasio tenaga kesehatan terhadap jumlah penduduk di suatu wilayah. Metode ini untuk memperoleh informasi proyeksi jumlah ketersediaan, kebutuhan dan kapasitas produksi di suatu wilayah pada waktu tertentu. Menghasilkan peta proyeksi ketersediaan, kebutuhan dan kapasitas produksi (potensi) SDM Kesehatan antar wilayah pada waktu tertentu. Ruang lingkup penggunaannya di tingkat nasional dan tingkat Provinsi. Metode ini sudah mempertimbangkan beberapa faktor yang memengaruhi jumlah kebutuhan SDM Kesehatan yang direncanakan meliputi: pegawai masuk (pengangkatan SDM Kesehatan baru, pengangkatan (pindah

masuk) dan pegawai keluar (SDMK yang pensiun, SDM yang meninggal dan yang tidak mampu bekerja karena sakit/cacat serta SDM yang keluar, mengundurkan diri, ataupun karena dipecat).

TUJUAN PERENCANAAN KEBUTUHAN SDM

Tujuan dari perencanaan kebutuhan sumber daya manusia kesehatan antara lain sebagai berikut.

Menurut Ilmu Ekonomi ID, tujuan perencanaan sumber daya manusia adalah untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi jabatan, menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini dan masa depan, menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas, mempermudah koordinasi, integrasi dan sinkronisasi, menghindari kekurangan dan atau kelebihan karyawan, menjadi pedoman dalam menetapkan program rekrutmen, seleksi, pengembangan, kompensasi,

pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan.

Tujuan dari perencanaan kebutuhan SDM Kesehatan adalah untuk menghasilkan rencana kebutuhan SDM Kesehatan yang tepat meliputi jenis, jumlah dan kualifikasi sesuai dengan kebutuhan organisasi berdasarkan metode perencanaan yang sesuai dalam rangka mencapai tujuan pembangunan kesehatan (Kemenkes, 2015).

Menurut Santos dkk, (dalam Samwel 2018), *the purpose of human resource planning is to forecast organisational needs for employees taking into account the internal and external supply of labour to meet staffing requirements, that is identifying the gap between what is needed and what is available.*

Menurut Pandey (2018), *objectives of manpower planning:*

1. *Assessing manpower needs in future and creating plans for recruitment and selection.*

2. *Assessing skills to be required in future.*
3. *Define training and development needs for the organization.*
4. *Provisioning surplus or shortage of staff.*
5. *Control wages and salary costs*
6. *Specifying optimum use of human resources for the organization.*
7. *Guiding the organization to cope with the technological development and modernization.*
8. *Secure higher labor productivity.*
9. *Ensuring career planning of every employer of the organization and making successful programmes.*

Tujuan perencanaan kebutuhan SDM menurut Jusuf Irianto (2001) adalah untuk meyakinkan atau memastikan bahwa sejumlah pekerja dalam jumlah tertentu yang memenuhi persyaratan telah tersedia pada suatu kurun waktu tertentu.

Perencanaan tenaga kesehatan dilaksanakan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kesehatan yang merata bagi masyarakat (Lestari, 2016).

Tujuan perencanaan dari pendapat beberapa ahli menunjukkan bahwa perencanaan sangat penting dilakukan dalam menjalankan suatu kegiatan.

MANFAAT PERENCANAAN KEBUTUHAN SDM

Sesuai dengan Permenkes Nomor 33 Tahun 2015 manfaat dari perencanaan sumber daya manusia kesehatan adalah:

1. Manfaat bagi Institusi
 - a. Bahan penataan/penyempurnaan struktur organisasi.
 - b. Penilaian prestasi kerja jabatan dan prestasi kerja unit.
 - c. Bahan penyempurnaan sistem dan prosedur kerja.

- d. Bahan sarana peningkatan kinerja kelembagaan.
- e. Bahan penyusunan standar beban kerja, jabatan/kelembagaan.
- f. Penyusunan rencana kebutuhan pegawai secara riil sesuai dengan beban kerja organisasi.
- g. Bahan perencanaan mutasi pegawai dari unit yang berlebihan ke unit yang kekurangan
- h. Bahan penetapan kebijakan dalam rangka peningkatan pendayagunaan sumber daya manusia.

2. Manfaat bagi Wilayah

- a. Bahan perencanaan distribusi
- b. Bahan perencanaan redistribusi/pemerataan
- c. Bahan penyesuaian kapasitas produksi
- d. Bahan pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia kesehatan

- e. Bahan pemetaan kekuatan/potensi sumber daya manusia kesehatan antar wilayah
- f. Bahan evaluasi dan penetapan kebijakan pemerataan, pemanfaatan, dan pengembangan sumber daya manusia kesehatan.

Menurut Pandey (2016), manfaat dari perencanaan kebutuhan sumber daya manusia adalah:

1. *Shortages and surpluses can be identified so that quick action can be taken wherever required.*
2. *All the recruitment and selection programmers are based on manpower planning.*
3. *It also helps to reduce the labour cost as excess staff can be identified and thereby overstaffing can be avoided.*
4. *It also helps to identify the available talents in a concern and accordingly training programmes can be chalked out to develop those talents.*

5. *It helps in growth and diversification of business. Through manpower planning, human resources can be readily available and they can be utilized in the best manner.*
6. *It helps the organization to realize the importance of manpower management which ultimately helps in the stability of a concern.*
7. *Human resource is the most important asset of an organization. Human resources planning are the important management function. It ensures the right type of people, in the right number, at the right time and place, who are trained and motivated to do the right kind of work at the right time, there is generally a shortage of suitable persons.*
8. *The enterprise will estimate its manpower requirements and then find out the sources from which the needs will be met. If required manpower is not available then the work will suffer. Developing*

countries are suffering from the shortage of trained managers. Job opportunities are available in these countries but properly trained personnel are not available.

Menurut Antoni (2011), manfaat dari perencanaan sumber daya manusia adalah:

1. Meningkatkan sistem informasi SDM, yang secara terus menerus diperlukan dalam mendayagunakan SDM agar efektif dan efisien bagi pencapaian tujuan bisnis perusahaan.
2. Meningkatkan pendayagunaan SDM sehingga setiap tenaga kerja memperoleh peluang dalam memberikan kontribusi terbaik bagi pencapaian tujuan organisasi.
3. Menyelaraskan aktifitas SDM dengan sasaran organisasi secara lebih efektif dan lebih efisien.

4. Menghemat tenaga, waktu, dan dana, serta dapat meningkatkan kecermatan dalam proses rekrutmen.
5. Mempermudah pelaksanaan koordinasi SDM oleh manajer SDM dalam usaha memadukan pengelolaan sumber daya manusia (Gusti, 2020).

PENDEKATAN PENYUSUNAN PERENCANAAN SDM

Metode perencanaan sumber daya manusia dapat menggunakan dua metode yaitu:

1. Metode Nonilmiah

Perencanaan kebutuhan sumber daya manusia dilakukan hanya berdasarkan pengalaman, imajinasi dan perkiraan saja. Hal ini mempunyai risiko besar karena tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan baik secara kuantitas maupun kualitas.

2. Metode Ilmiah

Perencanaan sumber daya manusia dilakukan berdasarkan atas hasil analisis dari data, informasi peramalan dari perencanya. Risiko dari metode ini relative kecil karena segala sesuatunya sudah diperhitungkan terlebih dahulu. Di dalam metode ini data, informasi harus akurat, analisis baik, dan benar.

Secara Umum Prosedur Perencanaan Sumber Daya Manusia sebagai berikut.

- a. Menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas sumber daya manusia.
- b. Mengumpulkan data dan informasi tentang sumber daya manusia
- c. Mengelompokkan data dan informasi serta menganalisisnya.
- d. Menetapkan beberapa alternative.
- e. Memilih yang terbaik dari alternative yang ada menjadi rencana.

f. Menginformasikan rencana kepada para karyawan untuk direalisasikan.

Dalam penyusunan perencanaan Sumber Daya Manusia Kesehatan dilakukan dengan dua pendekatan yaitu:

1. Perencanaan dari atas (*Top Down Planning*) yakni pusat menetapkan kebijakan, menyusun pedoman, sosialisasi, pelatihan, TOT dan lokakarya secara berjenjang. Pendekatan ini diharapkan kebijakan penyusunan perencanaan kebutuhan sumber daya manusia kesehatan dapat terimplementasikan oleh pemerintah daerah kabupaten/kota.
2. Perencanaan dari bawah (*Bottom Up Planning*) yakni perencanaan kebutuhan sumber daya manusia kesehatan dimulai dari institusi kesehatan kabupaten/kota yang dilaksanakan oleh tim perencana kabupaten/kota. Hasil perencanaan diadvokasikan kepada para pemangku kepentingan

di tiap jenjang administrasi pemerintahan (Kemenkes, 2015).

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI PERENCANAAN SDM

Dalam perencanaan SDM menurut beberapa ahli dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain:

Menurut Noe (2012), dalam Samwel 2018 *highlighted that other factors that influence forecasting demand for personnel include budget constraint, turnover due to resignations, contract terminations, tranfers and relocations, retirement, new technology in the field, decisions to upgrade the quality of services provided and minority hiring goals.* Di sini dijelaskan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi permintaan personel diantaranya batasan anggaran, pengunduran diri, pemutusan kontrak, pindah dan relokasi, pensiun, teknologi baru di bidang, keputusan untuk

meningkatkan kualitas layanan yang disediakan dan tujuan perekrutan minoritas.

Menurut Pandey (2016), faktor-faktor yang memengaruhi perencanaan sumber daya manusia adalah

- 1. It suffers from inaccuracy because it is very difficult to forecast long- range requirements of personnel.*
- 2. Manpower planning depends basically on organization planning. Overall planning is itself is a difficult task because of changes in economic conditions, which make long term manpower planning difficult.*
- 3. It is difficult to forecast about the personnel with the organization at a futura date. While vacancies caused by retirements can be predicted accurately other factors like resignation, deaths are difficult to forecast.*

4. *Lack of top management support also frustrates those in charge of manpower planning because in the absence of top management support, the system does not work properly.*

5. *The problems of forecast becomes more occur in the context of key personnel because their replacement cannot be arranged in short period of time.*

Menurut Gomes (1995), ada beberapa faktor yang sangat memengaruhi dalam perencanaan SDM yaitu:

1. Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah berbagai hal yang pertumbuhan dan perkembangannya berada diluar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya, seperti halnya teknologi, sosial budaya, politik, ekonomi, pesaing dan peraturan perundang-undangan.

2. Faktor Internal

Faktor internal adalah berbagai kendala yang terdapat di dalam organisasi itu sendiri, seperti halnya

rencana strategi, anggaran, estimasi produksi dan penjualan, usaha atau kegiatan baru, rancangan organisasi dan tugas pekerjaan, sistem informasi manajemen.

Dari beberapa sumber dapat penulis simpulkan bahwa perencanaan kebutuhan sumber daya manusia harus dibuat dengan memperhatikan berbagai faktor yang mendukung baik faktor internal maupun faktor eksternal dan sangat dibutuhkan dukungan dari pimpinan sebuah organisasi.

BAB 3

PERENCANAAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KESEHATAN

PENGERTIAN

Perencanaan pengembangan sumber daya manusia harus direncanakan secara tepat agar dapat meningkatkan produktivitas karyawan masa kini maupun masa depan.

Pengembangan secara umum adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan. Pendidikan dapat meningkatkan keahlian teoritis, konseptual serta moral karyawan. Latihan untuk meningkatkan ketrampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan (Anshari, 2020).

Menurut Tulus (1995), pengembangan dapat diartikan sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seorang pegawai termasuk didalamnya peningkatan penguasaan teori, menekankan pada hal-hal yang bersifat mendasar dan menekankan pada kemampuan berpikir secara rasional, ditujukan terhadap usaha pembinaan sikap tingkah laku, kedewasaan berpikir, dan kepribadian para pegawai.

Menurut Sedarmayanti (2008) pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu usaha yang bertujuan menghasilkan kerangka kerja yang bertalian secara logis dan komprehensif untuk mengembangkan lingkungan di mana karyawan didorong belajar berkembang. Menurut Silalahi (2000) pengembangan sumberdaya manusia adalah suatu upaya yang berkesinambungan untuk meningkatkan mutu sumber daya manusia itu sendiri dalam arti yang seluas luasnya

melalui pendidikan, latihan, serta pembinaan (Anshari, 2020).

Pengembangan pegawai adalah upaya peningkatan kualitas pegawai dari aspek pengetahuan, ketrampilan dan sikap agar mereka efektif, efisien dan produktif dalam bekerja guna merealisasikan tujuan organisasi. Pengembangan pegawai dapat dilakukan melalui diklat maupun nondiklat (Anshari, 2020).

Pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu proses dalam usaha untuk menyediakan karyawan sesuai dengan informasi, ketrampilan dan yang tidak dipahami dalam organisasi.

Pengembangan sumber daya manusia adalah perolehan pengetahuan, ketrampilan dan perilaku yang dapat meningkatkan kemampuan karyawan untuk memenuhi persyaratan pekerjaan serta tuntutan klien dan pelanggan.

Pengembangan SDM adalah salah satu fungsi manajemen SDM yang mengintegrasikan pelatihan, pengembangan organisasi dan pengembangan karier untuk meningkatkan kapabilitas dan kapasitas SDM, kinerja kelompok serta kinerja organisasi. Pengembangan SDM menasar pada pengembangan kompetensi kunci yang memungkinkan SDM untuk bekerja sesuai dengan tantangan terkini dan tantangan masa depan, melalui program pengembangan yang sistematis (Kemenkes, 2019).

Dari berbagai pendapat diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia kesehatan adalah upaya yang dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan, sikap dan ketrampilan dalam menjalankan tugas dan fungsi di organisasi dalam menghadapi tantangan terkini dan masa depan.

Hal-hal yang perlu direncanakan dalam pengembangan sumber daya manusia secara umum antara lain:

1. Tujuan dan peserta pengembangan
2. Metode-metode dan kurikulum pengembangan yang akan diberikan
3. Tolok ukur metode pengembangan yang akan diterapkan.
4. Dasar penilaian dan unsur-unsur yang dinilai
5. Azas dan dasar-dasar promosi.
6. Biaya pengembangan yang akan dikeluarkan.
7. Penilai dan ruang lingkup penilaian.

TUJUAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Tujuan pengembangan sumber daya manusia menurut Andrew F. Sikula (1982) adalah sebagai berikut.

1. *Productivity*

2. *Quality*
3. *Morale*
4. *Human resources planning*
5. *indirect compensation*
6. *healty & safety*
7. *obsolence prevention*
8. *personal growth* (Anshari, 2020).

Tujuan pengembangan SDM tidak hanya untuk mengembangkan kemampuan dan ketrampilan karyawan tetapi juga bertujuan untuk:

1. Menemukan dan mengeluarkan potensi yang ada pada diri karyawan yang mungkin selama ini masih terpendam untuk tujuan pengembangan personal dan perusahaan.
2. Mengembangkan budaya perusahaan dalam aspek hubungan supervisor–subordinate, kerja sama tim dan kolaborasi antar divisi serta menghadirkan para profesional berkualitas.

3. Memotivasi dan mendorong rasa percaya diri dari karyawan.

Selain tujuan diatas pengembangan sumber daya manusia juga dapat meningkatkan kualitas, produktivitas, meningkatkan mutu perencanaan tenaga kerja, sebagai balas jasa secara tidak langsung, meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja, mencegah kedaluwarsaan serta kesempatan untuk pengembangan diri.

Menurut Kemenkes (2019), tujuan utama pengembangan sumber daya manusia kesehatan adalah untuk

1. Memfasilitasi pembangunan kapasitas dan kapabilitas sumber daya manusia kesehatan agar dapat memenuhi kebutuhan sistem kesehatan saat ini dan di masa mendatang, melalui integral program pendidikan pelatihan dan pengembangan profesional, serta pengembangan organisasi.

2. Kerangka kerja untuk mendukung SDM Kesehatan dalam upaya pengembangan personal dan kompetensi, yang berhubungan dengan kebutuhan pengembangan organisasi.

Fungsi-fungsi Utama pada Pengembangan Sumber Daya Manusia Kesehatan

- a. Pelatihan dan pengembangan.
- b. Pengembangan organisasi.
- c. Pengembangan karier.

Dari ketiga fungsi tersebut kapabilitas dan kapasitas sumber daya manusia kesehatan dikembangkan. Fungsi tersebut menunjukkan cara pengembangan SDM Kesehatan (pelatihan dan pengembangan), tujuan umum (pengembangan organisasi) dan target pengembangan SDM Kesehatan (pengembangan karier individu) (Kemkes, 2019).

DASAR DASAR PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KESEHATAN

Pengembangan sumber daya manusia kesehatan perlu diwujudkan sebagai bagian dari pembangunan nasional yang berwawasan kesehatan. Unsur-unsur pengembangan tenaga kesehatan harus saling menunjang meliputi perencanaan sumber daya manusia kesehatan, pendayagunaan, serta pendidikan dan pelatihan.

Pembangunan kesehatan merupakan landasan untuk perencanaan tenaga kesehatan yang mengutamakan peningkatan dan pemerataan kesehatan yang berorientasi pada upaya promotif dan preventif.

Dalam rangka desentralisasi dan globalisasi, pendayagunaan tenaga kesehatan perlu mengutamakan pemerataan dan peningkatan karier. Ketersediaan sumber daya manusia kesehatan yang bermutu dan

profesional dapat dipenuhi dengan pendidikan dan pelatihan tenaga kesehatan.

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI PENGEMBANGAN TENAGA KESEHATAN

Pengembangan tenaga kesehatan dapat dipengaruhi baik faktor internal maupun faktor eksternal. Faktor internal meliputi tujuan organisasi, visi, misi organisasi, strategi sifat dan jenis kegiatan organisasi serta teknologi yang digunakan organisasi. Faktor eksternal meliputi kebijakan pemerintah, sosio budaya masyarakat serta pengembangan IPTEK (Kemkes RI, 2019).

BERBAGAI METODE PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Menurut Perlan Nomor 10 Tahun 2018, pengembangan kompetensi ASN antara lain:

1. Pendidikan

2. Pelatihan Klasikal bisa melalui pelatihan, seminar, kursus, dan penataran

3. Pelatihan nonklasikal bisa melalui E-learning, pelatihan jarak jauh, coaching/mentoring, pertukaran pegawai, magang, dan data sering.

Menurut Mahendra Anshari, berbagai metode pengembangan SDM melalui berbagai cara antara lain:

1. Pengembangan SDM melalui Diklat

Pendidikan dan pelatihan adalah proses pembelajaran dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai pada saat sekarang. Menurut Leonard Nadler (1990), pendidikan dan pelatihan sebagai pengalaman pembelajaran yang disiapkan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja pada pegawai saat sekarang.

Pendidikan dan pelatihan ini diharapkan dapat meningkatkan kesetiaan dan ketaatan pegawai terhadap

ketentuan peraturan dan kebijaksanaan perusahaan, negara dan pemerintah, menanamkan kesamaan pola pikir yang dinamis dan rasional agar pegawai memiliki wawasan yang luas untuk pelaksanaan tugas-tugasnya serta dapat meningkatkan pengetahuan, keahlian/ketrampilan serta pembentukan sikap dan kepribadian pegawai.

Pengembangan SDM melalui pelatihan pelaksanaannya dapat dibedakan atas tiga pelatihan yaitu pelatihan pra tugas, pelatihan dalam tugas, dan pelatihan purna tugas. Pelatihan pra tugas diberikan kepada pegawai baru yang sifatnya pembekalan agar mereka tidak canggung menghadapi pekerjaannya. Pelatihan dalam tugas adalah pelatihan bagi pegawai untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan tugas yang selama ini dilaksanakannya, sedangkan pelatihan purna tugas adalah pelatihan yang diberikan kepada

pegawai yang akan memasuki masa pensiun (Anshari, 2020).

2. Pengembangan SDM melalui Penugasan

Pengembangan melalui penugasan adalah penambahan tugas dan tanggung jawab di posisi yang sama. Biasanya karyawan yang dilibatkan dalam program ini adalah karyawan yang menonjol di antara karyawan lain (Anshari, 2020).

3. Pengembangan SDM melalui Mutasi

Menurut Paul Pigors dan Charles Mayers (dalam Nina Widyana 2014), 5 (lima) macam mutasi dilihat dari segi tujuannya yaitu:

- a. *Production transfer* adalah pengalihan tugas seorang pegawai dari satu bagian ke bagian lain secara horizontal, di mana satu bagian tersebut pekerjaannya bertambah atau ke bagian lain di mana terdapat lowongan pekerjaan karena ada pegawai yang berhenti atau pensiun.

- b. *Replacement Transfer* adalah pengalih tugas seorang pegawai yang sudah lama dinasnya ke jabatan lain secara horizontal untuk menggantikan pegawai lain yang masa dinasnya lebih sedikit atau diberhentikan.
- c. *Remedial transfer* adalah pengalih tugas seorang pegawai ke jabatan atau pekerjaan lain baik pekerjaannya sama atau tidak atas permintaan pegawai yang bersangkutan.
- d. *Shift transfer* adalah pengalih tugas seorang pegawai yang sifatnya horizontal dari satu regu ke regu lain, sedangkan pekerjaan tetap sama namun jam kerja berbeda.
- e. *Versality transfer* adalah pengalih tugas seorang pegawai ke jabatan/pekerjaan lainnya secara horizontal agar pegawai yang bersangkutan dapat melakukan pekerjaan atau ahli dalam berbagai pekerjaan.

4. Pengembangan SDM melalui Promosi

Promosi jabatan memegang peranan penting bagi perkembangan karier setiap karyawan. Promosi menunjukkan eksistensi, kepercayaan dan pengakuan terhadap kemampuan serta kecakapan karyawan bersangkutan untuk menjabat suatu jabatan yang lebih tinggi. Promosi karyawan yang berdasarkan asas keadilan dan objektivitas, disiplin dan prestasi kerja akan mewujudkan sasaran organisasi yang optimal. Sebaliknya jika kesempatan dipromosikan relatif kecil atau tidak ada atau pelaksanaan promosi yang tidak objektif maka gairah kerja, semangat kerja, disiplin kerja dan prestasi kerja karyawan akan menurun (Nina Widyana, 2014).

5. Pengembangan SDM melalui Waskat/Pembinaan

Pengembangan SDM melalui pembinaan dapat dilakukan dengan mengatur dan membina manusia sebagai sub-sistem organisasi melalui program program

perencanaan dan penilaian. Hal ini diharapkan dapat menghasilkan SDM yang berkualitas.

STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA

MANUSIA

Menurut Tjitoherijanto dkk (2008), strategi pengembangan sumber daya manusia merupakan perencanaan cara bagaimana kualitas sumber daya manusia yang dimiliki mampu berkembang lebih baik, meningkatkan kemampuan kerja, *skill*, dan loyalitas yang baik terhadap organisasi. Beberapa cara yang dapat dilakukan sebagai upaya strategi pengembangan sumber daya manusia antara lain:

1. Memberikan Kesempatan kepada Pegawai untuk
Menyumbangkan Ide

Sebagai bagian dari organisasi maka pegawai merupakan unsur yang turut mendukung berjalannya roda organisasi. Kewajiban seorang pimpinan untuk

mendengarkan apa yang disuarakan oleh bawahan agar pegawai sebagai bawahan berkembang gagasan, ide yang dibutuhkan oleh organisasi.

2. Pemberian *Reward* dan *Punishment*

Pemberian apresiasi menjadi strategi pengembangan strategi sumberdaya manusia terhadap hasil kerja dari pegawai. Hal ini dibutuhkan untuk lebih memotivasi seorang pegawai terhadap kinerjanya. Apresiasi yang baik diberikan kepada pegawai yang memiliki dedikasi, ide, gagasan yang baik serta loyalitas kepada organisasi.

Punishment diberikan untuk membuat pegawai tersadar dari kelalaian dan kesalahan kerjanya.

3. Mengupayakan Berbagai Pelatihan

Strategi yang tidak kalah pentingnya adalah bagaimana upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk terus meningkatkan ketrampilan dan kemampuan seorang pegawai sesuai dengan bidang tugasnya. Pelatihan pelatihan sangat penting untuk diadakan

guna peningkatan kemampuan dan ketrampilan para pegawai.

Menurut Jons (dalam Sarwono 1993), berbagai strategi pengembangan SDM antara lain:

1. Melalui Pelatihan

Melalui pelatihan diharapkan dapat mengembangkan individu dalam bentuk peningkatan keterampilan, pengetahuan dan sikap.

2. Pendidikan

Strategi pengembangan melalui pendidikan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja, dalam arti pengembangan bersifat formal dan berkaitan dengan karier.

3. Pembinaan

Tujuan dari Pembinaan untuk mengatur dan membina manusia sebagai subsistem organisasi melalui program-program perencanaan dan penilaian, seperti *man*

power planning, performance appraisal, job analytic, job classification, dan lain-lain.

4. *Recruitmen*

Hal ini bertujuan untuk memperoleh Sumber Daya Manusia sesuai klasifikasi kebutuhan organisasi dan sebagai salah satu alat organisasi dalam pembaharuan dan pengembangan.

5. Melalui Perubahan Sistem

Dengan Perubahan sistem diharapkan dapat memiliki tujuan untuk menyesuaikan sistem dan prosedur organisasi sebagai jawaban untuk mengantisipasi ancaman dan peluang faktor eksternal.

TAHAPAN RENCANA KEBUTUHAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA KESEHATAN

Untuk tahapan perencanaan kebutuhan pengembangan kompetensi ASN dilingkungan kesehatan hal- hal yang harus dipersiapkan antara lain:

1. Menetapkan standar kompetensi jabatan/teknis.
2. Profil pegawai.
3. Menentukan analisis gab antara standar jabatan/teknis dengan profil masing-masing pegawai.
4. Kemudian baru menentukan rencana pengembangan kompetensi.

Rencana pengembangan kompetensi bisa disesuaikan dengan analisis yang sudah dibuat dengan memilih metode yang tepat antara lain apakah melalui pendidikan, pelatihan > 30 JP, pelatihan <30 JP, seminar, kursus, dan seterusnya.

BAB 4

PENDAYAGUNAAN/OPTIMALISASI SUMBER DAYA

MANUSIA KESEHATAN

PENGERTIAN

Pendayagunaan adalah suatu usaha untuk mendatangkan hasil atau manfaat yang lebih besar dan lebih baik dengan memanfaatkan segala sumber daya dan potensi yang dimiliki. Pendayagunaan ditujukan untuk memanfaatkan segala potensi yang melekat pada sumber daya yang dimiliki secara optimal.

Pengayagunaan Sumber Daya manusia kesehatan adalah upaya pemerataan dan pemanfaatan serta pengembangan sumber daya manusia kesehatan (Kemkes RI, 2013).

ASPEK-ASPEK PENDAYAGUNAAN

Dalam aspek pendayagunaan secara umum hal hal yang harus diperhatikan antara lain:

1. Perencanaan

Perencanaan merupakan hal yang sangat penting untuk memastikan tiap-tiap sumber daya akan bermanfaat bagi organisasi.

2. Penggunaan

Setiap sumber daya yang memiliki nilai seharusnya dialokasikan sesuai dengan fungsinya, sehingga menghindari adanya tumpang tindih fungsi dan kegunaan sumber.

3. Evaluasi

Evaluasi dilakukan pada akhir masa penggunaan sumber, dimulai sejak tahap perencanaan. Hal ini berguna untuk meminimalkan adanya penyimpangan dan penyalahgunaan sumber.

Masalah strategis pendayagunaan sumber daya manusia kesehatan yang dihadapi dewasa ini adalah pemerataan sumber daya manusia kesehatan berkualitas yang masih kurang, pengembangan karier,

sistem penghargaan dan sanksi belum sebagai mana mestinya, serta regulasi untuk mendukung sumber daya manusia kesehatan masih terbatas.

Amanah Peraturan Presiden Nomor 72 Tahun 2012 bahwa pendayagunaan sumber daya manusia kesehatan dilaksanakan oleh Pemerintah bekerjasama dengan Pemerintah Daerah melakukan upaya penempatan tenaga kesehatan yang ditujukan untuk mencapai pemerataan yang berkeadilan dalam pembangunan kesehatan.

Penempatan tenaga kesehatan untuk kepentingan pelayanan publik dan pemerataan, Pemerintah/Pemerintah Daerah melakukan berbagai pengaturan untuk memberikan imbalan material atau nonmaterial kepada tenaga kesehatan dalam memberikan pelayanan kesehatan di daerah yang tidak diminati, seperti daerah terpencil, daerah sangat terpencil, daerah tertinggal, daerah perbatasan, pulau-

pulau terluar dan terdepan, serta daerah bencana dan rawan konflik.

Pemerintah, Pemerintah Daerah dan swasta melakukan rekrutmen dan penempatan tenaga kesehatan dan tenaga pendukung kesehatan yang diperlukan sesuai dengan kebutuhan pembangunan kesehatan dan/atau menjalankan tugas serta fungsi institusinya.

Pemerintah/Pemerintah Daerah bersama unit pelaksana teknisnya dan masyarakat melakukan rekrutmen dan penempatan tenaga penunjang yang diperlukan untuk mendukung upaya kesehatan berbasis masyarakat sesuai dengan kebutuhan pembangunan kesehatan.

Dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia kesehatan yang sesuai kebutuhan pembangunan kesehatan perlu dilakukan peningkatan kualitas sumber daya manusia kesehatan secara terus

menerus, diantaranya melalui pelatihan yang terakreditasi dan dilaksanakan oleh institusi penyelenggara pelatihan yang terakreditasi.

Pendayagunaan SDM kesehatan dilakukan dengan berbagai cara yaitu dengan pengangkatan pegawai permanen (PNS) sesuai dengan formasi daerah, temporer (Kontrak/honorer).

1. Program *Internship*

Program *Internship* Dokter Indonesia merupakan tahap pelatihan keprofesian pra-registrasi berbasis kompetensi pelayanan primer guna memahirkan kompetensi yang telah dicapai setelah memperoleh kualifikasi sebagai dokter melalui pendidikan kedokteran dasar

2. Pegawai Kontrak

Menurut Undang-Undang ASN Nomor 5 Tahun 2014, PPPK adalah warga Negara Indonesia yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk waktu

tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintah. Masa perjanjian kontrak paling singkat satu tahun dan berdasarkan penilaian kinerja.

STRATEGI PENDAYAGUNAAN

Strategi pendayagunaan adalah cara atau kiat-kiat yang dilakukan sebagai usaha atau tindakan untuk memberikan hasil dan manfaat yang lebih besar dalam rangka mensukseskan program organisasi dengan mengerahkan sumber daya baik sumber daya manusia maupun sarana prasarana yang dimiliki.

Beberapa strategi dalam optimalisasi SDMkes antara lain memberikan tugas rangkap, meningkatkan kerjasama lintas program maupun lintas sektor, usulan tambahan SDMkes ke jajaran yang lebih tinggi, memanfaatkan serta mengoptimalkan tenaga magang, kontrak maupun *internship* yang ada, memberikan suport untuk staf yang ada dalam mengemban tugas,

serta memfasilitasi SDMKes yang ada untuk meningkatkan karier serta selalu berusaha memberikan solusi apabila ada permasalahan dari SDMKes yang ada.

INDIKATOR KEBERHASILAN PENDAYAGUNAAN

Ada tiga hal yang menjadi indikator keberhasilan tercapainya pendayagunaan antara lain:

1. Adanya perencanaan yang mengatur penggunaan sumber dengan mangacu pada kebutuhan organisasi.
2. Setiap sumber yang dimiliki digunakan dengan memanfaatkan daya atau potensi yang dimilikinya.
3. Ada evaluasi berkala untuk memastikan tidak ada penyimpangan dari sumber yang digunakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anshari M, (2020), *Pengembangan SDM Mikro (Tenaga Kesehatan)*, <https://slideplayer.info/slide/3111403> diambil tanggal 13 April 2020
- Berita Negara Republik Indonesia (2015), *Permenkes no 33 tahun 2015 tentang Pedoman Penyusunan Perencanaan Kebutuhan Sumber Daya Manusia Kesehatan*, Jakarta
- Berita Negara Republik Indonesia (2018), *Peraturan Lembaga Administrasi Negara no. 10 tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS*, Jakarta
- Departemen Kesehatan Republik Indonesia (2011), *Rencana Pengembangan Tenaga Kesehatan 2011 - 2025*, Jakarta
- Dinas Kesehatan Kabupaten Blitar (2018), *Dokumen Profil SISDMK tahun 2018*
- Dinas Kesehatan Kabupaten Blitar (2019), *Dokumen Profil SISDMK tahun 2019*
- Dinas Kesehatan Kabupaten Blitar (2020). *Dokumen Profil Kesehatan Kabupaten Blitar Tahun 2019*
- Emzir, (2014) *Metodologi Penelitian Kualitatif, Analisa Data*, Jakarta
- Gomes Faustino Cardoso (1995), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Anda Offset

- Irianto Jusuf (2001), *Tema-Tema Pokok Manajemen Sumber Daya Manusia*, Insan Cendekia
- Kemkes RI (2013), *Peraturan Pemerintah no 72 tahun 2012 tentang Sistem Kesehatan Nasional*
- Kristiandi Thomas Denny, dkk (2014). *Analisis Kinerja Puskesmas Karangayu Kota Semarang*, Universitas Diponegoro
- Kemenkes RI (2017) *Rencana Aksi Program Badan Pengembangan dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia kesehatan tahun 2015–2019*, Jakarta
- Kemenkes RI (2019), *Data dan Informasi Profil Kesehatan Indonesia 2018*
- Kemenkes RI (2019), *Materi Inti pengembangan Sumber Daya Manusia Kesehatan (Revisi 2019)*, Jakarta
- Lestari Tri Rini Puji (2016), *Analisis Ketersediaan Tenaga Kesehatan Di Puskesmas kota Mamuju Provinsi Sulawesi Barat Tahun 2014*, Jakarta
- Moleong LJ (2000), *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung Rosdakarya
- Pandey CS, (2016), *An Overviuw Of Human Resource Planning*, IJIMS vol 4
- Peraturan Pemerintah (2019) *No 11 tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil*,
- Permenkes RI (2019) *No 43 Tentang Puskesmas*

- Rivai (2004), *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*, PT Rajagrafindo Persada.
- Rachmawati, IK (2008), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta
- Sugiyono (2010), *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan R & D*, Bandung Alfabeta
- Samvel Janes O (2018), *Human Resource Planning As An Important Practice to Anticipate Future Human Resource Requirements of The Organization*,
- Tulus MA (1991), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Gramedia Pustaka Utama.
- Tjiptoherijanto, Priyono dan Nagib, Laila, (2008) *Pengembangan Sumber Daya Manusia: Di antara Peluang dan Tantangan*, LIPI Press, Jakarta.
- Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.*
- Undang-Undang Kesehatan No 36 tahun 2009 tentang Kesehatan.*
- Undang-Undang no 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara*, Jakarta.
- Widyana Nina (2014), *Aanlisis Kebutuhan dan Pengembangan Tenaga Puskesmas pada Dinas Kesehatan Kabupaten Sumbawa*, Jakarta.

TENTANG PENULIS



Sunarsih lahir di Blitar 29 Agustus 1971. Penulis baru saja menyelesaikan studi program Pascasarjana di IIK Strada Indonesia dengan peminatan Kebijakan dan Manajemen Pelayanan Kesehatan. Riwayat pendidikan penulis dari sekolah dasar, SMP, kemudian sekolah di bidang kesehatan yaitu Sekolah Perawat Dep Kes RI Blitar, melanjutkan ke Program Pendidikan Bidan setelah bekerja sebagai bidan di desa. Pada tahun 2000 menempuh pendidikan AKBID Sutomo di Poltekkes Kemenkes Surabaya. Dengan bertambahnya tuntutan pelayanan di bidang kesehatan, penulis melanjutkan pendidikan di DIV Bidan Pendidik.

Penulis bekerja sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) sejak tahun 1992. Tempat bekerja saat ini di Dinas Kesehatan Kabupaten Blitar.

Penulis mempunyai hobi membuat kue. Penulis dapat dihubungi melalui surel sunarsih424@gmail.com atau WhatsApp 085755399959.



STRADA PRESS

Jl. Manila 37 Kota Kediri Jawa Timur

Email : stradapress@iik-strada.ac.id

Telp: 081252759611

ISBN 978-602-5842-92-4

